

UNIVERSIDAD METROPOLITANA DEL ECUADOR



CARRERA: GESTIÓN EMPRESARIAL

**ESTUDIO DE CASO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TEMA: PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS
SUSTANTIVOS DEL RESTAURANTE LOS ARRIEROS.**

AUTORA: ZAPATA POSADA YULIANA ANDREA

TUTOR: ING. PABLO SOLORZANO POLO MBA.

Quito, 2019

DR. JAIME ANDRES ACOSTA HOLGUIN
 NOTARIO VIGESIMO OCTAVO
 QUITO - ECUADOR

RM

2019

17

01

28

P 01370

ESCRITURA DE DECLARACIÓN JURAMENTADA

QUE OTORGA:

YULIANA ANDREA ZAPATA POSADA

CUANTÍA INDETERMINADA

DI 2 COPIAS

EN LA CIUDAD DE QUITO, DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, CAPITAL DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR, HOY DÍA NUEVE (09) DE MAYO DEL AÑO DOS MIL DIECINUEVE, ANTE MÍ, DOCTORA MARÍA DE LA DOLOROSA GARCÍA ALMEIDA, NOTARIA VIGÉSIMA OCTAVA SUPLENTE DEL CANTÓN QUITO, SEGÚN ACCIÓN DE PERSONAL NÚMERO CUATRO UNO OCHO DOS GUIÓN D P UNO SIETE GUIÓN DOS CERO UNO NUEVE GUIÓN VS (4182-DP17-2019-VS), DE FECHA DIECISIETE (17) DE ABRIL DEL AÑO DOS MIL DIECINUEVE (2019), COMPARECE CON PLENA CAPACIDAD, LIBERTAD Y CONOCIMIENTO, A LA CELEBRACIÓN DE LA PRESENTE ESCRITURA; LA SEÑORITA YULIANA ANDREA ZAPATA POSADA, POR SUS PROPIOS Y

DR. JAIME ANDRES ACOSTA HOLGUIN
 NOTARIO VIGESIMO OCTAVO
 QUITO - ECUADOR



RM
 PERSONALES DERECHOS. LA COMPARECIENTES DECLARA SER DE NACIONALIDAD COLOMBIANA, DE ESTADO CIVIL SOLTERA, DE OCUPACION ESTUDIANTE, DOMICILIADA EN ESTA CIUDAD DE QUITO, MAYOR DE EDAD, HÁBIL EN DERECHO PARA CONTRATAR Y CONTRAER OBLIGACIONES A QUIEN DE CONOCER DOY FE, EN VIRTUD DE HABERME EXHIBIDO SU DOCUMENTO DE IDENTIFICACIÓN CUYA COPIA FOTOSTÁTICA DEBIDAMENTE CERTIFICADA POR MÍ, AGREGO A ESTA ESCRITURA COMO DOCUMENTO HABILITANTE. ADVERTIDA LA COMPARECIENTE POR MÍ LA NOTARIA DE LOS EFECTOS Y RESULTADOS DE ESTA ESCRITURA, COMPARECE AL OTORGAMIENTO DE ESTA ESCRITURA SIN COACCIÓN, AMENAZAS, TEMOR REVERENCIAL, NI PROMESA O SEDUCCIÓN, ME PIDE QUE ELEVE A ESCRITURA PÚBLICA ESTA SU DECLARACIÓN: RESPONDO A LOS NOMBRES DE YULIANA ANDREA ZAPATA POSADA, POR MIS PROPIOS Y PERSONALES DERECHOS, SOLTERA, COLOMBIANA, CON CÉDULA DE IDENTIDAD NÚMERO: UNO SIETE CINCO TRES SEIS SEIS CINCO TRES SIETE GUION NUEVE (175366537-9), CON AMPLIA Y ENTERA LIBERTAD, ADVERTIDA DE LAS PENAS DE PERJURIO, CON JURAMENTO Y DE LA OBLIGACIÓN QUE TENGO DE DECIR LA VERDAD CON CLARIDAD Y EXACTITUD, **DECLARO QUE:** EL TRABAJO DE INVESTIGACION PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE INGENIERA EN GESTION EMPRESARIAL CON EL TEMA "PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS SUSTANTIVOS DEL RESTAURANTE LOS ARRIEROS", ES DE MI AUTORIA, Y NO HA SIDO PREVIAMENTE PRESENTADO PARA NINGUN GRADO NI CALIFICACION PROFESIONAL; ADEMAS HE CONSULTADO LAS REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS QUE SE INCLUYEN EN EL MISMO. ES TODO CUANTO PODEMOS DECIR EN HONOR A LA VERDAD. **HASTA AQUÍ,** LA DECLARACIÓN QUE QUEDA ELEVADA A

DR. JAIME ANDRES ACOSTA HOLGUIN
NOTARIO VIGESIMO OCTAVO
QUITO - ECUADOR

RM.
ESCRITURA PÚBLICA PARA LA CELEBRACIÓN Y OTORGAMIENTO DE
LA PRESENTE ESCRITURA SE OBSERVARON LOS PRECEPTOS LEGALES
QUE EL CASO REQUIERE; Y LEÍDA QUE LES FUE POR MÍ, LA NOTARIA
A LA COMPARECIENTE, SE RATIFICA EN LA ACEPTACIÓN DE SU
CONTENIDO Y FIRMA CONMIGO EN UNIDAD DE ACTO, SE INCORPORA
AL PROTOCOLO DE ESTA NOTARIA LA PRESENTE ESCRITURA, DE
TODO LO CUAL DOY FE. >

Yuliana Zapata



SRTA. YULIANA ANDREA ZAPATA POSADA
C.C. 175866537-9

Maria Garcia

DRA. MARIA DE LA DOLOROSA GARCIA ALMEIDA
NOTARIA VIGESIMA OCTAVA SUPLENTE
QUITO - ECUADOR

La Not.

CERTIFICADO DIGITAL DE DATOS DE IDENTIDAD



Número único de identificación: 1753665379

Nombres del ciudadano: ZAPATA POSADA YULIANA ANDREA



Condición del cedulado: EXTRANJERO

Lugar de nacimiento: COLOMBIA/COLOMBIA

Fecha de nacimiento: 28 DE JUNIO DE 1994

Nacionalidad: COLOMBIANA

Sexo: MUJER

Yuliana Zapata

Instrucción: BACHILLERATO

Profesión: LAS PERMI.POR LA LEY

Estado Civil: SOLTERO

Cónyuge: No Registra

Fecha de Matrimonio: No Registra

Nombres del padre: ZAPATA GALLEGO CARLOS MARIO

Nacionalidad: COLOMBIANA

Nombres de la madre: POSADA MARISOL

Nacionalidad: COLOMBIANA

Fecha de expedición: 26 DE MARZO DE 2013

Condición de donante: SI DONANTE POR LEY

Información certificada a la fecha: 9 DE MAYO DE 2019

Emisor: GALO FERNANDO GUANO TOAPANTA - PICHINCHA-QUITO-NT 26 - PICHINCHA - QUITO

Se certificó: 190-222-97791



190-222-97791

Lcdo. Vicente Talano G.

Director General del Registro Civil, Identificación y Cedulación
Documento firmado electrónicamente



REPÚBLICA DEL ECUADOR
DIRECCIÓN GENERAL DE REGISTROS
ENTRADA Y SALIDA

CÉDULA DE IDENTIFICACIÓN 175366537-9

APellidos y Nombres: ZAPATA POSADA YULIANA AEREA
LUGAR DE NACIMIENTO: QUITO

Fecha de Nacimiento: 1994.06.26
NACIONALIDAD: COLOMBIANA
SEXO: F
ESTADO CIVIL: SOLTERA




INSTRUCCIÓN: BACHILLERATO PROFESIÓN/OCCUPACIÓN: LAS PROMUEVE LA LEY

APellidos y Nombres del Padre: ZAPATA GALLIBO CARLOS MARIO
APellidos y Nombres de la Madre: POSADA MARISSOL

LUGAR Y FECHA DE EMISIÓN: QUITO 2013-03-26
FECHA DE EXPIRACIÓN: 2023-03-26

Yuliana Zapata

CERTIFICADO DE VOTACIÓN 24 - MARZO - 2019

0029 P 0029 - 009 1753665379

ZAPATA POSADA YULIANA AEREA
APellidos y Nombres

PROVINCIA: PICHINCHA
CANTÓN: QUITO
CIRCUNSCRIPCIÓN: 1
PARROQUIA: IBAQUITO
CASA: 2



ELECCIONES SECCIONALES Y CIRCOS 2019

CIUDADANAJÓ: ESTE DOCUMENTO ADECUITA QUE USTED SUFRAGA EN EL PROCESO ELECTORAL 2019

Yuliana Zapata
P. PRESIDENTE DE LA J.V.

SE CERTIFICA QUE LA PRESENTE ES FIEL FOTOCOPIA DEL DOCUMENTO QUE ENTREGÓ EL ANTES QUE EL ORIGINAL ME FUE PRESENTADO PARA SU REGISTRO EN EL CANTÓN QUITO, QUINDI UTILIZÉ PARA SU REGISTRO HAYO SUJANDO LA REVOLVA DESTAPADO DE MASER ORIGINAL DE SU FORDCONA QUE ENTREGÓ ME MUYON PRESENDO ARCHIVADO UNA IGUAL EN EL PROTOCOLO DE LA LEY DE LA JUSTICIA OCTAVA ACTUALMENTE A MI CARGO CON UNO EN ORDEN DE LEY

QUITO, 29 de Mayo de 2019



Pala Garcia
Mrs. Maria de la Dolores Garcia Alarida
Notaria Vigiviva Octava Regente
Del Canton Quito



DOCTORA MARÍA DE LA DOLOROSA GARCÍA ALMEIDA
NOTARIA VIGÉSIMA OCTAVA SUPLENTE DEL CANTÓN
QUITO – ECUADOR

R.M.

SE OTORGO ANTE MÍ, CUYO ARCHIVO SE ENCUENTRA ACTUALMENTE A MI CARGO SEGÚN ACCIÓN DE PERSONAL NÚMERO CUATOR UNO OCHO DOS GUIÓN DP DIECISIETE GUIÓN DOS MIL DIECINUEVE GUIÓN VS, DE FECHA DIECISIETE DE ABRIL DEL DOS MIL DIECINUEVE, POR LICENCIA CONCEDIDA A SU TITULAR DOCTOR JAIME ANDRÉS ACOSTA HOLGUÍN; Y, EN FE DE ELLO CONFIERO ESTA PRIMERA COPIA CERTIFICADA DE: ESCRITURA PUBLICA DE DECLARACION JURAMENTADA, OTORGADO POR: YULIANA ANDREA ZAPATA POSADA, FIRMÁNDOLA Y SELLÁNDOLA EN QUITO, A NUEVE DE MAYO DEL AÑO DOS MIL DIECINUEVE.

María García Almeida

DRA. MARÍA DE LA DOLOROSA GARCÍA ALMEIDA
NOTARIA VIGÉSIMA OCTAVA SUPLENTE DEL CANTÓN QUITO
R.M.



Jaime Andrés Acosta Holguín



NOTARIO 28^{VA}

Dra. María de la Dolorosa García Almeida
Notaria Vigésima Octava Suplente
Del Cantón Quito

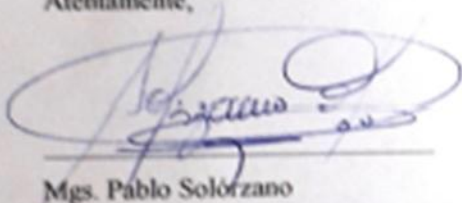


CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Mgs. Pablo Solórzano en calidad de Asesoría del Trabajo de Investigación designado por disposición de Cancillería de la UMET, certifico que la señorita Yuliana Andrea Zapata Pineda ha culminado el trabajo de investigación, con el tema: PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS SUSTANTIVOS DEL RESTAURANTE LOS ARRIEROS, quien ha cumplido con todos los requisitos legales exigidos por lo que se aprueba de la misma.

Es todo cuanto puedo decir en honor a la verdad, facultando al interesado hacer uso de la presente, así como también se autoriza la presentación para la evaluación por parte del jurado respectivo.

Atentamente,



Mgs. Pablo Solórzano

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Declaración de autoría del trabajo:

Yo, Yuliana Andrea Zapata Posada, con cédula de identidad 1753665379 estudiante de la Universidad Metropolitana del Ecuador "UMET", declaro en forma libre y voluntaria que la presente investigación que versa sobre el PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS SUSTANTIVOS DEL RESTAURANTE LOS ARRIEROS, así como las expresiones vertidas en la misma autoría de la compareciente, quien ha realizado en base a recopilación bibliográfica, consultas de internet y consultas de campo.

En consecuencia asumo la responsabilidad de la originalidad de la misma y el cuidado al remitirme a las fuentes bibliográficas respectivas para fundamentar el contenido expuesto.

Atentamente,



Yuliana Andrea Zapata Posada

CC. 1753665379

AUTORA

CESIÓN DE DERECHOS

El trabajo de investigación, con el Tema: PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS SUSTANTIVOS DEL RESTAURANTE LOS ARRIEROS, de la autora Seta Yuliana Andrea Zapata Posada, manifiesto en forma libre y voluntaria lo siguiente:

Cedo los derechos de la tesis a la Universidad Metropolitana, y que el contenido sirva de fuente de información y conocimiento para el bienestar universitario.



Yuliana Andrea Zapata Posada

CC. 1753665379

AUTORA

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis a Dios y a mi esposo y a mi madre.

A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mi esposo JOSE RAMIREZ quien me brindó su amor, su cariño, su estímulo y su apoyo constante, quien a lo largo de mi carrera ha depositado su entera confianza en mí en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento de mi inteligencia y capacidad, a mi madre MARISOL POSADA quien me dio la vida y ha velado por mi bienestar siendo mi apoyo en todo momento. Es por ello que soy lo que soy ahora.
LOS AMO CON MI VIDA.

Yuli

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo de tesis primeramente me gustaría agradecerte a ti Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelado. A la UNIVERSIDAD METROPOLITANA DEL ECUADOR por darme la oportunidad de estudiar y ser una profesional. A mi esposo por ser el apoyo incondicional en mi vida, que con su amor y respaldo, me ayuda alcanzar mis objetivos. A mi tutor de tesis, Ing. Pablo Solórzano por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito. También me gustaría agradecer a mis profesores durante toda mi carrera profesional porque todos han aportado con un granito de arena a mi formación. ¡GRACIAS ¡

ÍNDICE GENERAL

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	¡Error! Marcador no definido.
DEDICATORIA	XI
AGRADECIMIENTO	XII
ÍNDICE GENERAL	XIII
ÍNDICE DE TABLAS	XVI
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XVIII
ÍNDICE DE ANEXOS	XX
RESUMEN	XXI
ABSTRACT.....	XXII
ANTECEDENTES	1
Situación Problemática	3
Formulación del problema	4
Determinación del objeto de estudio.....	4
Objetivo general.....	4
Objetivos específicos	4
Marco Metodológico.....	5
Enfoque de la Investigación.....	5
Metodología de investigación.....	5
Recolección de datos.....	6

Instrumento de investigación utilizado	6
Marco Teórico.....	7
Antecedentes de la investigación	7
Fundamentación Contextual	9
Fundamentación Legal.....	13
Fundamentación Teórica.....	14
CAPITULO I	24
1. DIAGNÓSTICO DE PROCESOS ACTUALES.....	24
1.1 Antecedentes de la empresa.....	24
1.1.1 Ubicación	24
1.1.2 Visión	25
1.1.3 Misión.....	25
1.1.4 Objetivo estratégico.....	26
1.1.5 Valores	26
1.1.6 Productos.....	26
1.1.7 Organigrama.....	28
1.2 Procesos Actuales de la Empresa.....	29
1.2.1 Metodología de Procesos	29
1.2.2 Cadena de Valor	30
1.2.3 Mapa de Procesos.....	31
1.2.4 Inventario de los procesos	34

1.2.5	Caracterización de los procesos	36
1.3	Levantamiento de información, análisis y flujogramas	37
CAPÍTULO II		66
2.	PROPUESTA DE MEJORA	66
2.1	Plan de Acción	66
2.2	Mejoramiento de los procesos	67
2.2.1	Mejoramiento Proceso Gestión de Compra	68
2.2.2	Mejoramiento Proceso Conservación.....	69
2.2.3	Mejoramiento Proceso Cocción y Montaje	71
2.2.4	Mejoramiento Proceso Atención en Mesas	73
2.2.5	Mejoramiento Proceso Reservasiones	74
2.3	Verificación y Actuar de la Propuesta de Mejoramiento de Procesos	75
CONCLUSIONES		77
RECOMENDACIONES.....		78
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y DOCUMENTALES		79

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Categorización del proyecto	11
Tabla 2 Inventario de procesos Procesos Sustantivos.....	35
Tabla 3 Rangos de eficiencia	38
Tabla 4 Levantamiento de tiempos Subproceso Gestión de Compra	41
Tabla 5 Plan de Acción Gestión de Compra.....	44
Tabla 6 Levantamiento de tiempos Subproceso Conservación	46
Tabla 7 Plan de Acción Conservación.....	48
Tabla 8 Levantamiento de tiempos Subproceso Cocción y Montaje.....	50
Tabla 9 Plan de Acción Cocción y Montaje	52
Tabla 10 Levantamiento de tiempos Subproceso Atención en Mesas.....	54
Tabla 11 Plan de Acción Atención en Mesas	56
Tabla 12 Levantamiento de tiempos Subproceso Reservaciones	59
Tabla 13 Plan de Acción Reservaciones.....	61
Tabla 14 Levantamiento de tiempos Subproceso Atención de Reclamos	62
Tabla 15 Resumen del Plan de Acción	67
Tabla 16 Detalle procedimiento actual y mejora del Proceso Gestión de Compra	69
Tabla 17 Detalle procedimiento actual y mejora del Proceso Conservación.....	70
Tabla 18 Detalle procedimiento actual y mejorado Proceso Cocción y Montaje.....	72
Tabla 19 Detalle procedimiento actual y mejorado Proceso Atención en mesas	73
Tabla 20 Detalle procedimiento actual y mejora Proceso Reservaciones	74

Tabla 21 Cronograma de Auditoria 76

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Justificación	2
Gráfico 2 Arbol de problemas.....	3
Gráfico 3 Estructura del gasto mensual de los hogares a nivel nacional	10
Gráfico 4 Inflación por división de artículos	11
Gráfico 5 PIB por países	12
Gráfico 6 PIB Ecuador.....	12
Gráfico 7 Jerarquía de los procesos	18
Gráfico 8 Símbolos del diagrama de flujo	19
Gráfico 9 Tiempo esperado.....	21
Gráfico 10 Ciclo PDCA	22
Gráfico 11 Mapa de Ubicación de la Micro empresa Restaurante Los Arrieros	25
Gráfico 12 Organigrama Estructural.....	28
Gráfico 13 Organigrama Funcional	29
Gráfico 14 Cadena de Valor	30
Gráfico 15 Macro Proceso Sustantivo	31
Gráfico 16 Proceso Gestión de Proveedores.....	32
Gráfico 17 Proceso Producción	32
Gráfico 18 Proceso Venta	33
Gráfico 19 Proceso Post-Venta.....	33
Gráfico 20 Diagrama de flujo Subproceso Gestión de Compra	40

Gráfico 21 Diagrama Ishikawa Gestión de Compra	43
Gráfico 22 Diagrama de flujo Subproceso Conservación.....	45
Gráfico 23 Diagrama Ishikawa Conservación	47
Gráfico 24 Diagrama de flujo Subproceso Cocción y Montaje de Platos	49
Gráfico 25 Diagrama Ishikawa Cocción y Montaje	51
Gráfico 26 Diagrama de flujo Subproceso Atención en Mesas	53
Gráfico 27 Diagrama Ishikawa Atención en Mesas	55
Gráfico 28 Diagrama de flujo Subproceso Reservaciones	57
Gráfico 29 Diagrama Ishikawa Reservaciones	60
Gráfico 30 Diagrama de flujo Subproceso Atención de Reclamos	61
Gráfico 31 Evidencia toma de tiempos Gestión de Compra.....	63
Gráfico 32 Evidencia toma de tiempos Conservación.....	63
Gráfico 33 Evidencia toma de tiempos Cocción y Montaje de Platos.....	64
Gráfico 34 Evidencia toma de tiempos Atención en Mesas	64
Gráfico 35 Evidencia toma de tiempos Atención de Reclamos.....	65
Gráfico 36 Evidencia toma de tiempos Reservaciones.....	65

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Entrevista.....	84
Anexo 2 Acta de entrevistas	85
Anexo 3 Ficha de levantamiento de información	91
Anexo 4 Matriz de Caracterización	92
Anexo 5 Proformas	105
Anexo 6 Manual de Procesos.....	114

RESUMEN

TÍTULO: PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS SUSTANTIVOS DEL RESTAURANTE LOS ARRIEROS

AUTOR: Yuliana Andrea Zapata Posada

TUTOR: Ing. Pablo Solórzano

El Restaurante Los Arrieros, requiere de una adecuada gestión de procesos que le permitan eliminar actividades innecesarias que representan costos para la empresa, siendo importante identificar los procesos que no están siendo eficientes, para lo cual se parte con el sustento teórico, legal y metodológico para el desarrollo del proyecto.

En el capítulo I, se elabora el diagnóstico del Restaurante Los Arrieros en donde se identifica la cadena de valor, con la finalidad de determinar los procesos sustantivos para evaluar la eficiencia de su utilización, además con la aplicación del diagrama Ishikawa, se detecta las causas principales por las demoras en el tiempo efectivo del proceso, de esta manera se puede establecer un plan de acción para la mejora.

En el capítulo II, se realiza la propuesta de mejora en base la metodología de la mejora continua del ciclo PDCA, desarrollando cada una de las etapas a los procesos que en el capítulo anterior fueron detectados con problemas, y mejorando con dichas acciones el tiempo del proceso.

PALABRAS CLAVE: Gestión, Procesos, Mejoramiento Continuo, Cadena de Valor, Diagrama de Flujo, Ciclo PDCA.

ABSTRACT

TITLE: PROPOSAL FOR IMPROVEMENT OF SUBSTANTIVE PROCESSES OF LOS ARRIEROS RESTAURANT

AUTHOR: Yuliana Andrea Zapata Posada

TUTOR: Ing. Pablo Solórzano

Los Arrieros Restaurant requires an adequate management of processes that allow eliminating unnecessary activities that represent costs for the company, being important to identify the processes that are not being efficient, for which it starts with the theoretical, legal and methodological support for the development of the project.

In chapter I, the diagnosis of Los Arrieros Restaurant is elaborated, where the value chain is identified, in order to determine the substantive processes to evaluate the efficiency of its use, in addition to the application of the Ishikawa diagram, the causes are detected principal due to delays in the effective time of the process, in this way an action plan for improvement can be established.

In chapter II, the improvement proposal is made based on the methodology of continuous improvement of the PDCA cycle, developing each of the stages to the processes that were detected in the previous chapter with problems, and improving with those actions the time of the process.

KEYWORDS: Management, Processes, Continuous Improvement, Value Chain, Flow Chart, PDCA Cycle.

ANTECEDENTES

El Restaurante “Los Arrieros” es una propuesta gastronómica de comida colombiana que lleva participando desde el 2004, es así que por la exitosa acogida sus propietarios han decidido abrir otra sucursal en otro sector de la Ciudad de Quito, ofreciendo a sus clientes platos exclusivos y de calidad de esta misma línea, en un ambiente vanguardista con el objetivo de conseguir la satisfacción de los clientes, tanto en sus alimentos como en sus instalaciones. Motivo que los clientes que visitan el restaurante merecen la mejor atención, se propone mejorar la gestión de procesos que se encuentran inmersos en la parte productiva de la empresa, de esta manera satisfacer las expectativas del comensal respecto al servicio y la calidad de los productos que se desean consumir en el mismo.

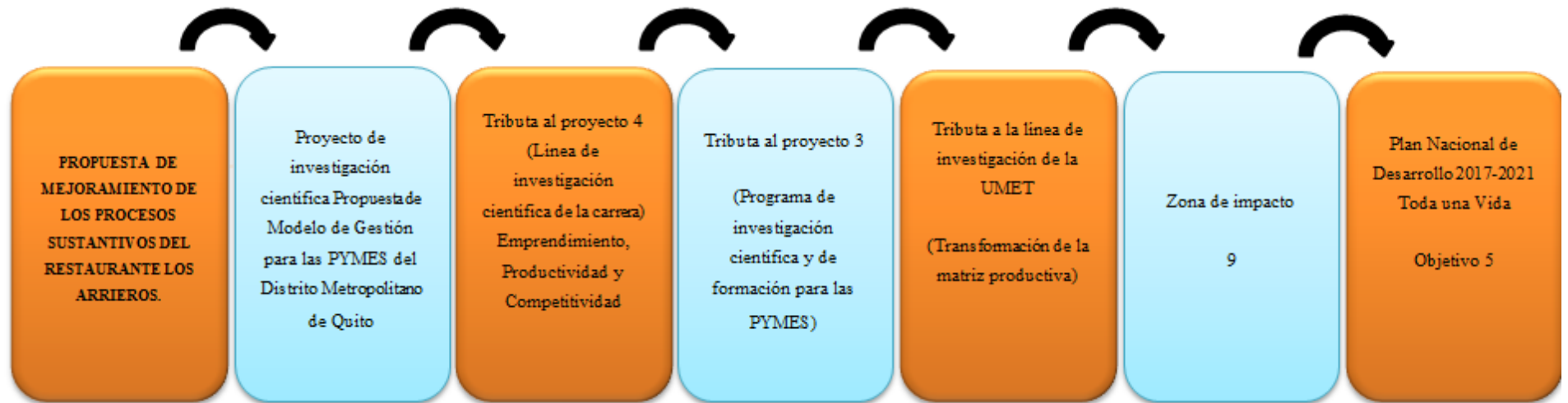
Para lo cual, se parte del análisis de la cadena de valor, para luego mediante un levantamiento de los tiempos a los procesos actuales, se pueda conocer detectar esperas innecesarias, y con la participación directa de los involucrados de las áreas, se pueda identificar las actividades que generan cuellos de botella, retrasos, esperas innecesarias y por ende la insatisfacción en el cliente, de esta manera evaluar que procesos requieren de mejoras, para ser optimizados.

Se debe mencionar que el presente plan de mejora parte del levantamiento y diseño de los procesos del Restaurante Los Arrieros, realizado en el proyecto de vinculación que se mantiene con la Universidad Metropolitana.

Justificación

La propuesta del mejoramiento de los procesos sustantivos se justifica bajo los lineamientos de la Universidad Metropolitana del Ecuador, considerando que pertinente a la carrera de Gestión de Empresas, al ser un tema concerniente a las asignaturas recibidas en la formación educativa, además cumple con las líneas de investigación de la carrera tributando al proyecto 4 correspondiente a Emprendimiento, Productividad y Competitividad, cuya zona de impacto es la 9, tributa al proyecto 3 del programa de investigación científica y de formación para las Pymes, aportando a la matriz productiva del país y cumpliendo con el objetivo del Plan Toda una Vida objetivo 5.

Gráfico 1 Justificación

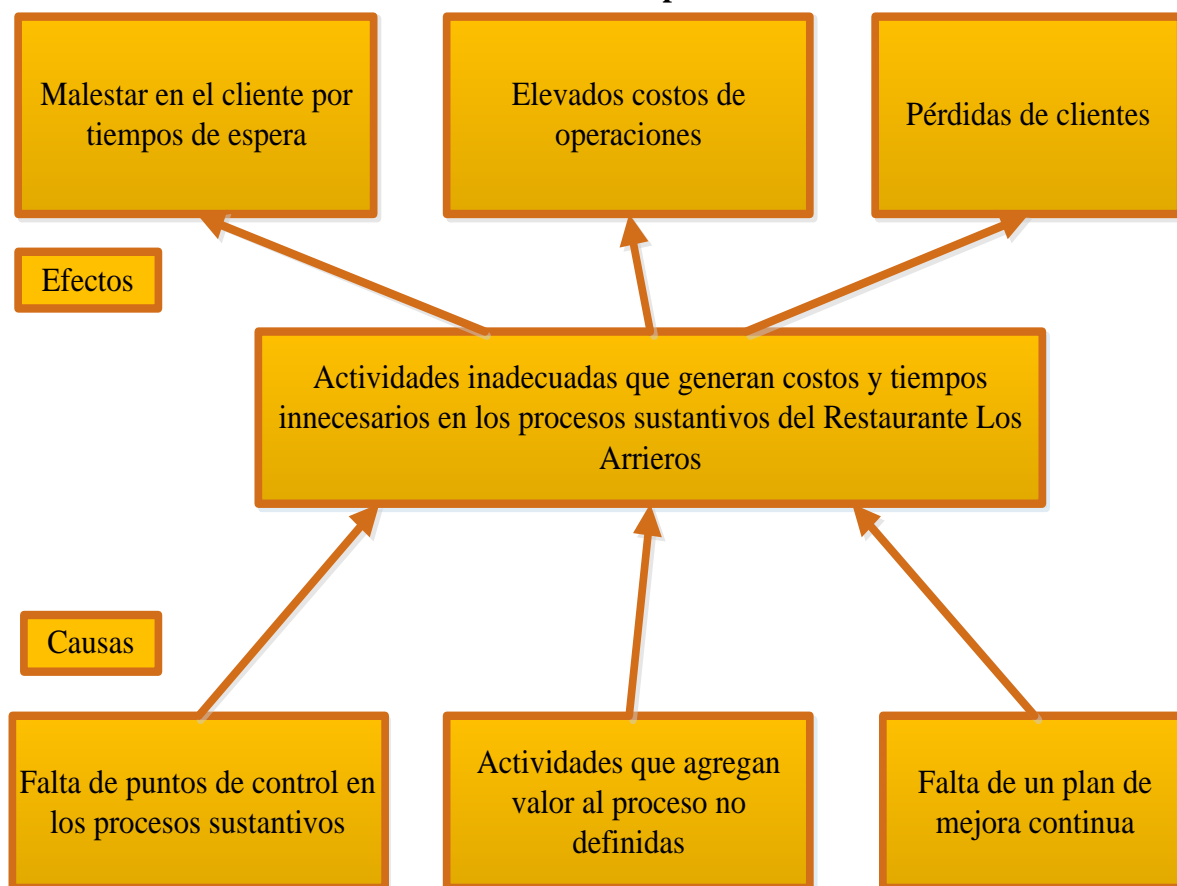


Elaborado por: Yuliana Andrea Zapata Posada

Situación Problemática

Partiendo de la investigación efectuada en el proyecto de vinculación respecto a la gestión de procesos surge la necesidad de mejorar los procesos sustantivos del restaurante, considerando algunas falencias, actividades que pueden ser eliminadas ya que no agregan valor y generan tiempos improductivos y altos costos en el proceso, se puede evidenciar en el siguiente grafico las causas y efectos del problema detectado en el Restaurante Los Arrieros.

Gráfico 2 Arbol de problemas



Elaborado por: Yuliana Andrea Zapata Posada

De donde, debido a la falta de puntos de control en el proceso de preparación del pedido del menú por parte del cliente se detecta el desperdicio generado al momento de producir los platos y tiempos prolongados de espera para la entrega teniendo como efecto malestar en el mismo, al tener que esperar tiempos prolongados en la espera del requerimiento.

Se aprecia también como otra causa que se tiene actividades que agregan valor al proceso, siendo importante levantar las actividades que ocasionen altos costos en las operaciones.

Finalmente otra razón consiste en la falta de un plan de mejora continua que permita detectar puntos de perfeccionamiento para fidelizar el consumo, ya que esta causa puede generar la pérdida del cliente.

Formulación del problema

¿Cómo aportará la propuesta de mejora de los procesos sustantivos a la satisfacción del cliente y a optimizar recursos en el Restaurante Los Arrieros?

Determinación del objeto de estudio

El objeto de estudio se enfoca en la Gestión por Procesos y la Mejora Continua aplicada en el Restaurante Los Arrieros.

Objetivo general

Elaborar la propuesta de mejora en los procesos sustantivos que permita optimizar costos y recursos, de esta manera mejorar la calidad del servicio y alcanzar la satisfacción del cliente.

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de los procesos sustantivos actuales del Restaurante Los Arrieros con la finalidad de detectar puntos de mejora.
- Optimizar actividades improductivas para ofrecer un servicio de calidad, eficiente y oportuno.

Marco Metodológico

Enfoque de la Investigación

El enfoque es cualitativo y cuantitativo “mixto”, puesto que para interpretar la información respecto a los procesos es en forma cualitativa, posterior se cuantifica los tiempos de cada actividad para determinar su índice de valor agregado, utilizando cálculos numéricos.

Los estudios cualitativos involucran la recolección de datos utilizando técnicas que no pretenden asociar las mediciones con números (no pretenden cuantificar), tales como observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, evaluación de experiencias personales, entre otros. Y los estudios cuantitativos llevan la esencia en su título, cuantificar y aportar evidencia a una teoría que se tiene para explicar algo, es decir estudios que emplean instrumentos de medición estandarizados. (Gómez, 2006)

Metodología de investigación

El método inductivo del presente proyecto de investigación corresponde al inductivo que consiste en: “Basarse en enunciados singulares, tales como descripciones de los resultados de observaciones o experiencias para plantear enunciados universales, tales como hipótesis o teorías.” (Cegarra, 2012)

Con la utilización de este método se puede conocer las actividades puntuales del Proceso de Producción para determinar mejoras en actividades que no agregan valor y pueden ser eliminadas para obtener un proceso efectivo.

Tipos o Niveles de Investigación

El tipo de investigación es descriptiva y la investigación de campo considerando el concepto lo indicado por (Rodríguez, 2005) y (Rojas, 1991).

“La investigación descriptiva se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causas-efecto.” (Rodríguez, 2005)

“La investigación de campo permite recopilar información procedente del sitio de estudio, para concentrar la información proveniente de la observación directa, es necesario emplear fichas de trabajo.” (Rojas, 1991)

En el presente estudio se aplica la investigación descriptiva al detallar las actividades de los procesos que contempla el macro proceso sustantivo, utilizando la observación se puede captar información de los involucrados del proceso para determinar la mejora.

La investigación de campo se utiliza puesto que se realiza en el sitio de estudio, es decir en las instalaciones del Restaurante Los Arrieros, donde se puede apreciar el proceso caso de estudio.

Recolección de datos

Para la recolección de datos se basa en las siguientes fuentes de investigación:

- Fuentes primarias: La utilización de las fuentes primarias corresponden a la observación que se realiza a las actividades que realizan el personal que se encuentra inmerso en el proceso sustantivo del restaurante, mediante la entrevista donde se pueda conocer el criterio de los ejecutores del proceso, para encontrar puntos de mejora y se registra en el diario de campo.
- Fuentes secundarias, se utiliza esta fuente considerando los libros, textos e investigaciones similares que comprendan a la Gestión de Procesos, como también para realizar el diagnóstico del macro entorno indicadores que influyan en el restaurante, siendo importante las publicaciones del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Banco Central, entre otras.

Instrumento de investigación utilizado

Los instrumentos de investigación corresponden al acta de la entrevista realizada a cada uno de los involucrados de los procesos y la ficha de levantamiento de tiempos, la cual es validada por el Ing. Pablo Solórzano e Ing. Diego Rubio, y mediante la aplicación de la

observación se puede conocer las actividades de los procesos de estudio, dicho formato se encuentra en la sección de anexos.

Marco Teórico

Antecedentes de la investigación

Para sustentar el proyecto se investiga proyectos similares que sirven de referencia para el desarrollo del presente estudio.

De acuerdo a (Montenegro, 2015), en su proyecto que lleva de título Mejoramiento de Procesos en el Departamento de Ventas para la optimización de la comercialización de insumos y equipos médicos en UAA, CAA y Hospitales del Sector Público en la Empresa Banda Vaconi Cía. Ltda. de la Ciudad de Quito, de donde se resalta el objetivo general y las conclusiones.

Objetivo General: Mejorar los procesos en el departamento de ventas para la optimización de la comercialización de insumos y equipos médicos en unidades de atención ambulatoria, centros de atención ambulatoria y hospitales del sector público en la empresa Banda Vanoni Cía. Ltda. de la ciudad de Quito. (Montenegro, 2015)

Se resalta las conclusiones del proyecto mencionado con la finalidad de conocer qué resultados fueron alcanzados en el mismo y puedan ser aporte al desarrollo del presente documento.

Conclusiones:

- No existen procesos y procedimientos formalizados, además no existe una adecuada segregación de funciones.
- No existe una adecuada estructuración de la gestión, la empresa Banda Vanoni Cía. Ltda., desarrolla sus procesos sin tomar en cuenta que el servicio, vagón final dentro de la cadena de valor es indispensable para fidelizar clientes, además que va de la mano con el seguimiento y revisión que se debe dar a cada venta.
- La formalización de los nuevos procesos arrojará un rendimiento del 18% anual, con un beneficio adicional del 7,78%. (Montenegro, 2015)

Al analizar este proyecto el aporte de esta investigación que se establece utilizar para el presente proyecto consiste en las matrices empleadas en el análisis de procesos y los cálculos para conocer el nivel de eficiencia tanto en tiempo como en el costo.

En el proyecto de titulación de (Galarza, 2015), denominado Diseño del Manual de Calidad, para la fábrica de embutidos la Campesina Cía. Ltda. ubicada en el Cantón Rumiñahui, de donde se resala de igual manera el objetivo y las conclusiones:

“Objetivo General: Diseñar un manual de calidad, mediante el diagnóstico y análisis de información, para la Fábrica de embutidos La Campesina Cia. Ltda.” (Galarza, 2015)

Las conclusiones que se resaltan del proyecto se presentan a continuación, las mismas que permitieron perfeccionar la propuesta del mejoramiento de procesos de la empresa caso de estudio.

Conclusiones:

- A través de la teoría de Administración por procesos se fundamenta la importancia de implementar procesos dentro de la fábrica de embutidos La Campesina, pues de esta forma se permite que todo el proceso productivo puede llevarse a cabo de formar organizada y oportuna. De igual forma mediante el conocimiento de las herramientas de gestión por procesos, así como de la familia de las normas ISO en relación al control de calidad en cada proceso, resulta de gran importancia la aplicación de estas herramientas dentro de la fábrica, de forma que se permita una mejor organización productiva.
- Por medio del diagnóstico de la fábrica se ha podido identificar que en su estructura organizacional, las tres áreas en las que se divide la fábrica, no se encuentran adecuadamente definidos los procesos y funciones de cada cargo del personal, lo que se encuentra generando varios inconvenientes con la producción de los embutidos.
- La propuesta de política de reestructuración para la fábrica de Embutidos la Campesina, consiste en el diseño de un manual de calidad, a través del cual se pueda poner en marcha además de una política de calidad, el manejo adecuado de procesos y procedimiento en cada una de las áreas de la fábrica. (Galarza, 2015)

De este proyecto se resalta la metodología utilizada para la elaboración de los diagramas de flujo, considerando los símbolos para conocer la secuencia del proceso y de esta manera poder identificar los puntos de falencia y mejora.

Finalmente se cita el proyecto de (Uriarte, 2016), de título Propuesta de Mejora de Procesos basado en normas de higiene para un restaurante el objetivo “Hacer una propuesta de mejora de higiene al restaurante, a través de sus procesos operativos” (Uriarte, 2016).

Las conclusiones que se llegan en la investigación realizada por (Uriarte, 2016), se presentan a continuación, fundamento que permitió a generar ideas para el mejoramiento en los procesos del Restaurante Los Arrieros.

Conclusiones:

- El primer paso para la propuesta de este trabajo de tesis, fue identificar los procesos de la organización. Esta etapa permitió definir cuál es el propósito del negocio, identificando su mercado target para poder enfocarse a este y satisfacer las necesidades y expectativas que tiene sobre el restaurante.
- Una vez definidas las necesidades del cliente, fueron creadas nuevas políticas y objetivos para la organización. Se propone los nuevos medios a seguir por los integrantes del restaurante para alcanzar metas y planes del restaurante.
- El macro proceso fue creado a partir de la definición y agrupamiento de las actividades necesarias para hacer funcionar el negocio, tras haber definido los procesos. Esta forma el primer nivel de acciones en secuencia del restaurante, identificando cada uno de los procesos a los que se les dio un desglose, dueño, secuencia y documentación.
- Siguiendo la metodología del enfoque de procesos, se pudo crear una propuesta de mejora al restaurante, esta propuesta, permitirá formalizar al restaurante al punto de poder abrirle las puertas para alcanzar certificaciones del mundo restaruantero. (Uriarte, 2016)

Fundamentación Contextual

Dentro de los gastos más significativos requeridos por el entorno familiar se resalta el gasto mensual en alimentación y bebidas no alcohólicas este rubro usualmente es realizado tanto en comida casera como en la compra en restaurantes.

Gráfico 3 Estructura del gasto mensual de los hogares a nivel nacional



Fuente: (Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010)

Se resalta en el gráfico que el gasto mensual a nivel nacional se ha notado que el mayor porcentaje corresponde a los alimentos y bebidas no alcohólicas con un 28%; bebidas alcohólicas, tabacos y estupefacientes corresponde al 2%; recreación es el 4%; restaurantes y hoteles 10%; que al final da un total del 44% del consumo total.

Es así que la participación del consumo de alimentos, está estrechamente vinculado con el nivel de renta del hogar, por lo que los hogares de menores ingresos destinan una cantidad proporcional de su presupuesto familiar al consumo de esta categoría de productos.

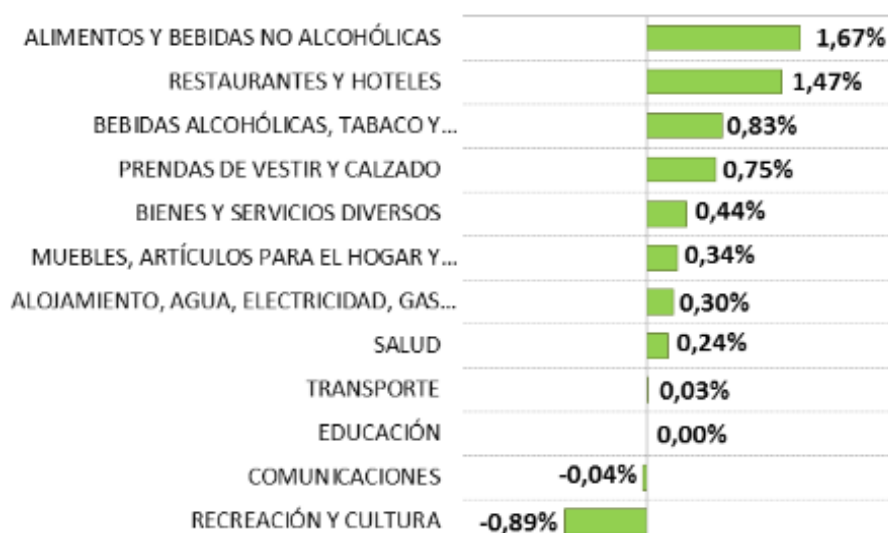
De acuerdo a lo publicado por el INEC (Instituto de Estadísticas y Censos) se registró un incremento poco significativo de la inflación

La inflación mensual en septiembre 2018 fue de 0,39%, comparada con el mes anterior que fue de 0,27%, informó el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). La inflación anual de precios de septiembre de este año alcanzó el 0,23%, respecto a septiembre de 2017 que fue del -0,03%. Mientras, la inflación acumulada se ubicó en 0,47%; el mes anterior fue

de 0,08%; y la de septiembre de 2017 se ubicó en 0,04%. (Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2018)

Según el último reporte del Índice de Precios al Consumidor (IPC), publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), las variaciones de precios de tres de las doce divisiones explican el comportamiento del IPC en enero de 2017, estuvo compuesto por Alimentos y Bebidas no Alcohólicas (1,67%); Restaurantes y Hoteles (1,47%); y, Bebidas Alcohólicas, Tabaco y Estupefacientes (0,83%)

Gráfico 4 Inflación por división de artículos



Fuente: (Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010)

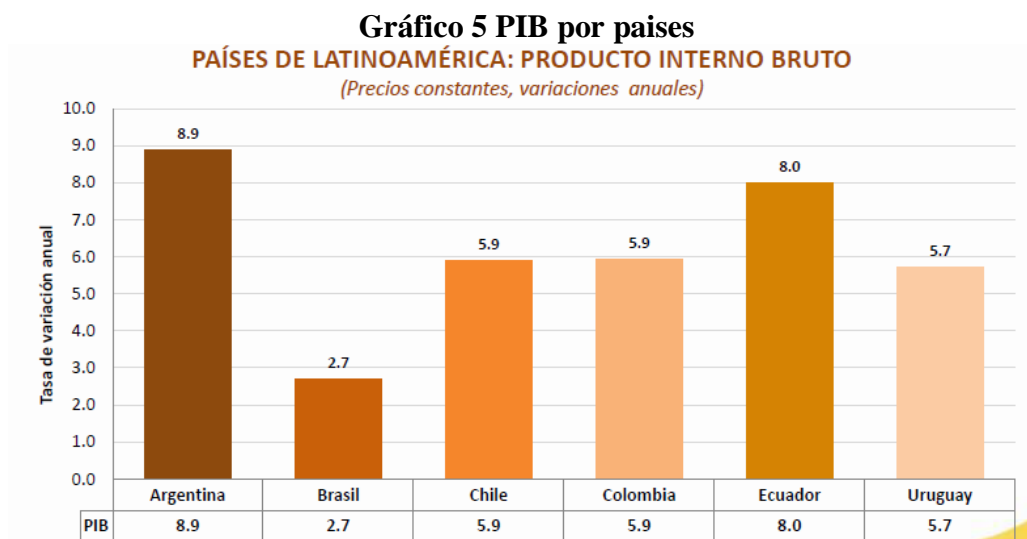
El Restaurante Los Arrieros se encuentra en la clasificación industrial internacional uniforme (CIIU REV 4,0), de acuerdo a lo expuesto por la Superintendencia de Compañía, que tiene como referencia la CIIU del INEC, como se detalla en la siguiente tabla la categorización del proyecto.

Tabla 1 Categorización del proyecto

CATEGORIA: I. ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO Y DE SERVICIO DE COMIDAS
DIVISIÓN: I.56 SERVICIO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS
GRUPO: I.561 Actividades de Restaurantes y servicios móvil de comidas.

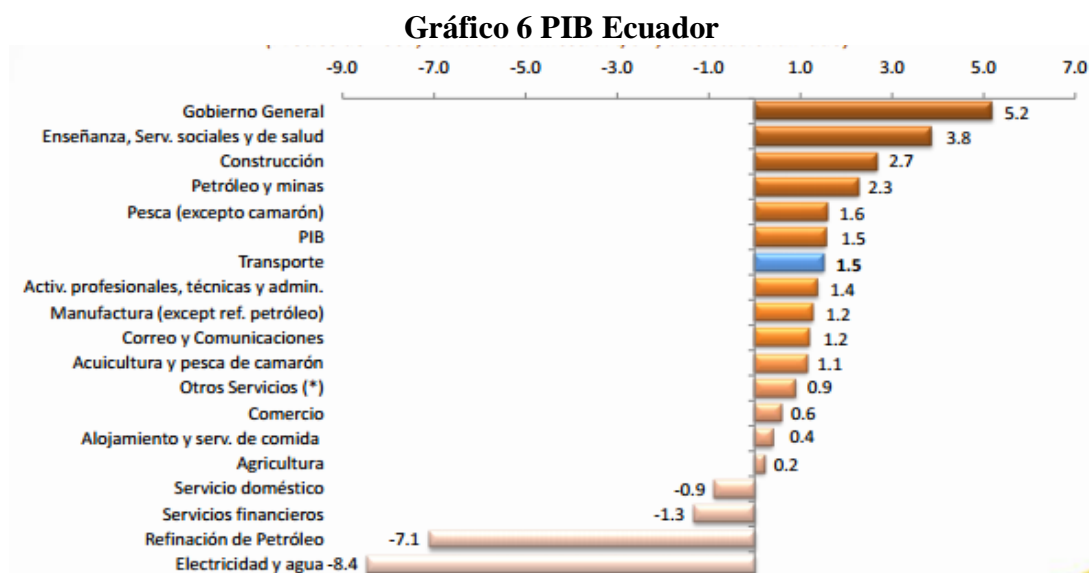
Fuente: (Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010)

Al evaluar el criterio del indicador económico PIB, que es utilizado para medir la producción en un país, se puede apreciar en el siguiente gráfico la posición del PIB en el año 2017 respecto a los demás países de Latinoamérica.



Fuente: (Ecuador, Banco Central, 2018)

El sector en donde se encuentra hoteles y restaurantes aporta con el 1,4%, como se puede observar en el siguiente gráfico.



Fuente: (Ecuador, Banco Central, 2018)

Por lo tanto, la participación de esta industria requiere de contar con una administración desde el punto de vista de procesos, se ha generalizado a nivel mundial, el Ecuador ingresa a

esta nueva tendencia, es así que varias instituciones y organizaciones han iniciado el diseño y estandarización de sus procesos.

Las empresas ecuatorianas buscan mayor productividad y directrices gubernamentales, obligando a que las instituciones se orienten a la gestión en base a procesos, entre los múltiples factores que influyen se debe conocer el perfil del cliente, los cambios del entorno y la competencia.

Los Arrieros es una empresa de servicios que cuenta con tres locales en la ciudad de Quito, alrededor de 30 empleados y ventas que sobrepasan los USD. 500.000 anuales, al momento no poseen un sistema de gestión por procesos; esto ocasiona ciertos inconvenientes que se resume en un crecimiento no cuantificado ni planificado, por lo que se hace imprescindible el diseño de un modelo de gestión y la respectiva documentación de los procesos sustantivos que apoyen a la optimización de la capacidad de producción, de las ventas y facilite el control de la gestión administrativa de una manera integral.

Fundamentación Legal

El caso de estudio se fundamenta legalmente en el Plan Nacional de Desarrollo Toda una Vida 2017-2021, cumpliendo con el objetivo N.5 que indica:

“Política 5.8: Fortalecer y fomentar la asociatividad, los circuitos alternativos de comercialización, las cadenas productivas, negocios inclusivos y el comercio justo, priorizando la Economía Popular y Solidaria, para consolidar de manera redistributiva y solidaria la estructura productiva del país.” (Ecuador, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017)

Otro reglamento que es importante que se debe considerar es Reglamento Funcionamiento Establecimientos Sujetos Control Sanitario,

Art. 1.- El control y vigilancia sanitaria es un conjunto de actividades específicas que de conformidad con la Ley Orgánica de Salud y más disposiciones reglamentarias está obligado a realizar el Ministerio de Salud Pública a través de sus dependencias competentes, con el

propósito de verificar el cumplimiento de los requisitos técnicos y sanitarios de los establecimientos públicos y privados de servicios de salud, farmacéuticos, alimentos, establecimientos comerciales y otros en donde se desarrollan actividades de: atención de salud, producción, manipulación, almacenamiento, transporte, distribución, importación, exportación y comercialización de productos destinados al uso y consumo humano. (Ecuador, Ministerio de Salud Pública, 2009)

Finalmente se argumenta legalmente con el reglamento que Regula los beneficiarios de propinas en bares y restaurantes, de donde se resalta los siguientes artículos.

Art. 2.- Son beneficiarios del 10% adicional al consumo todos los trabajadores sujetos al Código del Trabajo que presten sus servicios en empresas o establecimientos de hoteles, bares y restaurantes cuyas categorías se expresan más adelante, a excepción de los representantes legales de la empresa o establecimientos en el caso de ser personas jurídicas, o sus propietarios y administradores en el caso de ser personas naturales.

Art. 3.- El 10% adicional al consumo se cobrará en los establecimientos de hoteles, bares y restaurantes de las dos primeras categorías establecidas en el Reglamento General de Actividades Turísticas, reglamentos especiales y demás normas expedidas por el Ministerio de Turismo. Tienen derecho también a este beneficio los trabajadores intermediados reconocidos en la ley reformativa al Código de Trabajo publicada en el Registro Oficial Suplemento No. 298 del 23 de junio del 2006, los de las empresas hoteleras, bares, restaurantes y en general todos los trabajadores que presten sus servicios en dichos establecimientos aunque el titular del registro y licencia de funcionamiento sea distinto al empleador. (Ecuador, Ministerio de Trabajo y Empleo, 2007)

Fundamentación Teórica

Gestión por Procesos

Según (Bravo, 2013) define a la gestión como: "La gestión por procesos es una disciplina de gerenciamiento que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente".

El mismo autor plantea que el gran objetivo de la gestión por procesos es aumentar la productividad de las organizaciones, la que incluye eficiencia para optimizar el uso de los recursos y eficacia para lograr los objetivos hacia el exterior de la organización y así cumplir las necesidades de los clientes siendo efectivos.

La Gestión por Procesos tiene como objetivo el aseguramiento de los procesos que forman parte de una organización para garantizar que se desarrollen de manera ordenada y coordinada para el mejoramiento de la efectividad y satisfacción tanto de clientes internos como externos dando una respuesta a la sociedad actual. Para ello es necesario que las organizaciones se estructuren bajo una visión de procesos desde su planteamiento estratégico hasta su organización operativa e identifiquen sus principales procesos.

La gestión por procesos orienta a la empresa hacia el cliente, con la finalidad de conseguir que la compañía mejore las actividades que generan valor para el cliente, cruzando los departamentos de la organización para generar un mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos.

La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos. Entendiendo estos como 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 del cliente, superando sus expectativas. (Mariño, 2001)

La gestión por procesos permite a las empresas, cumplir con eficiencia, generando productos y servicios de calidad que satisfagan las necesidades de los clientes, está centrado en realizar el trabajo de la mejor forma posible porque así contribuye, junto a los otros, a que el resultado final del proceso sea lo mejor posible.

La Gestión por Procesos no es un modelo ni una norma de referencia sino un cuerpo de conocimientos con principios y herramientas específicas que permiten hacer realidad el concepto de que la calidad se gestiona. Los procesos son el norte de los esfuerzos de mejora para disponer de procesos más fiables o mejorados, que al ejecutarse periódicamente inducen eficacia en el funcionamiento de la organización. (Pérez, 2010)

Direccionamiento Estratégico

“Es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección.” (Aguilera, 2010)

Comprende varios elementos a fin de entregar un producto o servicio de calidad que esté acorde a los cambios del entorno, esto es la misión, la visión, objetivos, políticas y valores, que dan un rumbo de la empresa, siendo que los procesos deben orientarse a este rumbo.

Cadena de Valor

“Una cadena de valor es una representación a nivel macro de los procesos operativos de una organización. Constituye el núcleo central del negocio, donde se concentran los esfuerzos principales de gestión.” (Pardo, 2012)

Proceso

El resultado de un proceso es la obtención de un producto o servicio que encierra una serie de actividades secuenciales y lógicas; ordenado de forma lógica, llevadas a cabo para lograr un resultado de negocio definido, por lo tanto cada proceso de negocio tiene sus entradas, funciones y salidas. “Un proceso es una secuencia de pasos o etapas que se utilizan para transformar un insumo en un resultado con valor determinado para un cliente, ya sea interno o externo.” (Baca, 2014)

Elementos de un Proceso

Los elementos de un proceso se basan en tres principalmente el input o insumo de materia prima, la secuencia de actividades y el output.

- Un input (entrada principal), producto con unas características objetivas que responda al estándar o criterio de aceptación definido.

- La secuencia de actividades propiamente dicha que precisan de medios y recursos con determinados requisitos para ejecutarlo siempre bien a la primera.
- Un output (salida), producto con la calidad exigida por el estándar del proceso. (Pérez, 2010)

Clasificación de los procesos

Los procesos se pueden clasificar en:

- Procesos estratégicos o de gestión, procesos operativos o clave y los procesos de apoyo o soporte. Los primeros, de dirección de la empresa, como podrían ser las actividades para la planificación a largo plazo y la revisión de las estrategias planificadas.
- Los procesos clave, son aquellos que dependen normalmente de la actividad productiva de la empresa, relacionan las actividades relacionados con la realización del producto o servicio y que cuyos resultados nos rewerten en beneficios económicos. Normalmente, su input/entrada es el contrato con un cliente y su resultado es un producto/servicio.
- Los procesos de apoyo son aquellos que ayudan al resto de procesos de una empresa, estos procesos dependen del tipo de empresa y el nivel de subcontratación que tengan con alguna de estas actividades (Gallego, 2013).

Se presenta a continuación algunas de las características que debe poseer un proceso:

Flujo: Métodos para transformar el input en output.

Efectividad: Cuan bien se satisface las expectativas del cliente.

Eficiencia: Cuan acertadamente se utilizan los recursos para generar un output.

Tiempo del Ciclo: El lapso necesario para convertir el input en output.

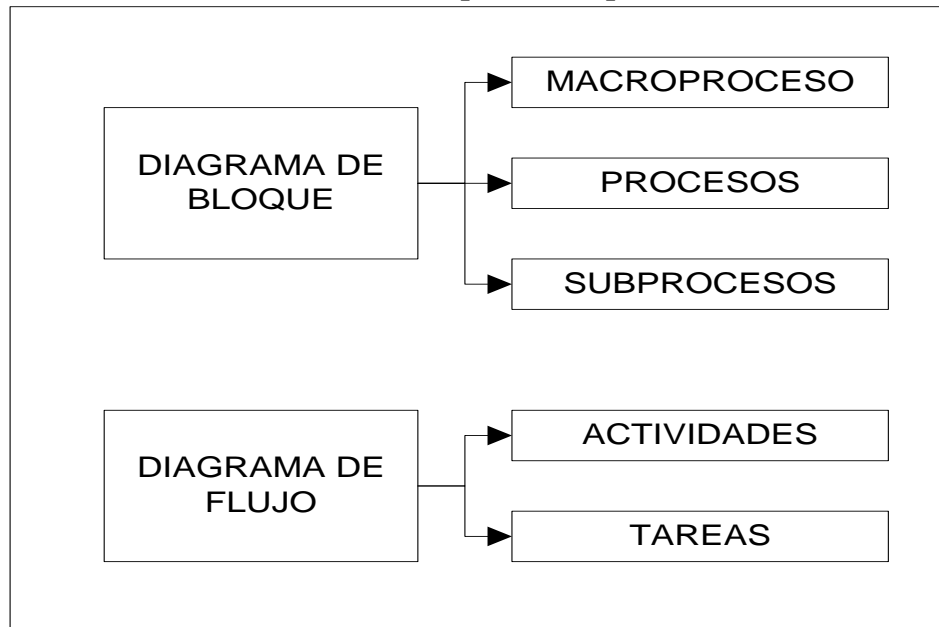
Costos: Los gastos que incurren en la totalidad del proceso. (Harrington, 2002)

Desde el punto de vista macro, los procesos son las actividades claves que se requieren para manejar y, o dirigir una organización, es necesario mostrar la jerarquía de proceso en la siguiente gráfica.

Jerarquía de los Procesos

Ésta jerarquía muestra cinco niveles: nivel macro proceso, nivel proceso, nivel subprocesso, nivel actividades y nivel de tareas específicas a realizar en un proceso concreto.

Gráfico 7 Jerarquía de los procesos



Fuente: (Pérez, 2010)

Mapa de procesos

Es una red que permite evidenciar los procesos de una empresa como también la secuencia de la interacción de los mismos.

Con esta herramienta se puede analizar la cadena de entradas y salidas en la cual las salidas de cualquier proceso se convierten en entrada del otro; de igual forma podemos ver que una actividad específica muchas veces es un cliente, en otras situaciones es un proceso y otras veces es un proveedor. (Fontalvo & Vergara, 2010)

El mapa de procesos permite establecer los procesos que garanticen a la empresa con la finalidad de generar una ventaja competitiva.

Caracterización de los Procesos

Es una herramienta de procesos importante para el mejoramiento continuo en una empresa, con la finalidad de organizar la información y documentar la red de procesos, siendo estos requisitos necesarios para certificar el sistema de gestión de calidad.



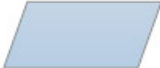


La ficha de caracterización como herramienta para levantar los procesos necesarios en la empresa prestadora de servicios, logrando con esta poder establecer las características inherentes al servicio que se prestaría. Por consiguiente, la ficha de caracterización, como su nombre lo indica, consiste en la representación de cada proceso perteneciente al mapa de procesos. (Fontalvo & Vergara, 2010)

El diseño de la ficha de caracterización puede cambiarse en función de las necesidades de la empresa de estudio.

Diagrama de flujo

Es un diagrama de flujo permite describir un proceso para planificar, mejorar y comunicar procesos en diagramas claros y fáciles de comprender, se utiliza los siguientes símbolos.

Gráfico 8 Símbolos del diagrama de flujo

Símbolo	Nombre	Función
	Inicio / Final	Representa el inicio y el final de un proceso
	Línea de Flujo	Indica el orden de la ejecución de las operaciones. La flecha indica la siguiente instrucción.
	Entrada / Salida	Representa la lectura de datos en la entrada y la impresión de datos en la salida
	Proceso	Representa cualquier tipo de operación
	Decisión	Nos permite analizar una situación, con base en los valores verdadero y falso

Fuente: (Consultores Aiteco, 2018)

Levantamiento de Procesos

De acuerdo a lo expuesto en la guía para el diseño de procesos de (Cadena, 2016) se deben cumplir 5 etapas:

- Mapeo de procesos
- Levantamiento de información
- Diseño de procesos
- Implementación
- Medición de procesos

En el mapeo de procesos se define el esquema, criterios para la elaboración del mapa, los elementos y el inventario de los procesos.

En el levantamiento de la información se recopila la información necesaria para la realización del análisis, se define los criterios a tomar en cuenta para realizar las entrevistas y se presenta un modelo de formulario para realizar la recolección de la información.

Para el diseño de procesos se ha considerado, definición de procesos y conceptos para realizar el diagrama de flujo funcional, este diagrama se lo puede considerar como la forma sencilla para representar los procesos.

La ficha y la descripción del proceso corresponden a la fase de diseño así como la primera muestra los elementos de un proceso y la interacción con otros procesos, clientes y proveedores.

La descripción de los procesos muestra más en detalle las actividades, el lugar donde se realiza, el responsable de las actividades y si el caso lo amerita el procedimiento que está controlando el proceso o actividad. (Cadena, 2016)

De donde se ha considerado la documentación de esta guía para el levantamiento de información en la empresa Restaurante Los Arrieros, y se encuentra en el Anexo 1 del presente proyecto caso de estudio.

Medición de procesos

Cuando se trabaja con un enfoque basado en procesos es necesario llevar a cabo un seguimiento y medición de los procesos, con el objetivo de conocer si los resultados que están

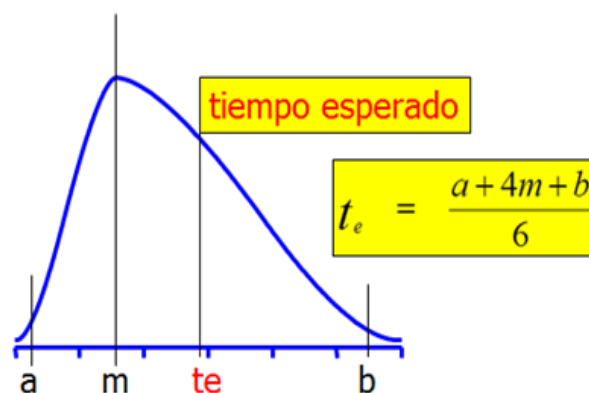
generando los procesos están en relación a lo planificado o son lo que se espera, tener una buena documentación de los procesos no es suficiente ya que todo procesos es un sistema y todo sistema tiene la propiedad de retroalimentación, por lo tanto para mejorar o cambiar es necesario conocer el desempeño de los procesos, se debe establecer un mecanismo para realizar el seguimiento y medición, para esto es necesario establecer un conjunto de indicadores de los procesos. (Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, & Tejedor, 2010)

Considerando la importancia que tiene las estimaciones probabilísticas de tiempo para evaluar el proceso, se utiliza los siguientes conceptos de medición de tiempo.

- El tiempo optimista (a) es el más corto en el cual puede llevarse a cabo la actividad si todo resulta excepcionalmente bien.
- El tiempo más probable (m) es el tiempo que probablemente se requerirá para realizar la actividad.
- El tiempo pesimista (b) es el tiempo estimado más largo que se requerirá para la realización de la tarea.

Para calcular el tiempo esperado se aplica la siguiente fórmula estadística derivada de una distribución de probabilidad beta.

Gráfico 9 Tiempo esperado



Fuente: (Chase & Jacobs, 2014)

En procesos la medida más común es la utilización, que corresponded a la proporción de tiempo que en realidad se utiliza un recurso para relacionarlo con el tiempo disponible para

su uso, de ahí se derivan algunos conceptos como rendimiento y utilización, aplicando las siguientes fórmulas.

$$\text{Utilización} = \frac{\text{Tiempo activado}}{\text{Tiempo disponible}}$$

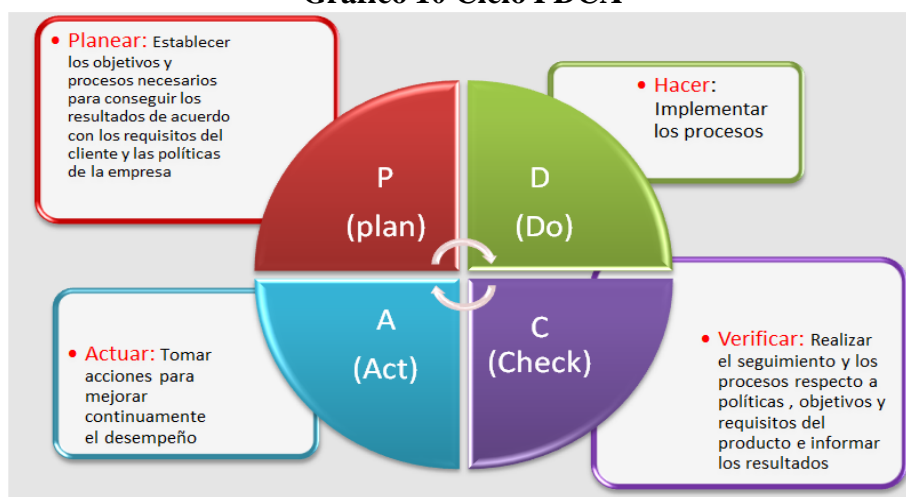
“La tasa de utilización es el tiempo activado respecto al tiempo disponible.” (Chase & Jacobs, 2014)

Mejoramiento Continuo

El mejoramiento continuo se apoya en la gerencia de procesos y en la planeación estratégica de la organización; genera aprendizajes, innovaciones y nuevas formas de trabajo. Al ser estructurado, reduce los errores en los bienes tangibles e intangibles, creando oportunidades de mejoramiento. Además garantiza el logro de las metas propuestas. (Aldana, Alvaréz, Bernal, Díaz, & Bernal, 2011)

Para llevar a cabo el mejoramiento continuo es necesario considerar que dicho proceso que se pretende mejorar pueda conseguirse que sea más económico, para la empresa en este caso para el restaurante, además que la mejora que se haga permita abrir mejoras en otros procesos de tal manera que se pueda alcanzar un mejor desempeño del recurso humano. De acuerdo a lo expuesto por Eduardo Deming (1996), la administración de la calidad total demanda de un proceso constante, denominado mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca, con lo cual establece el ciclo de Deming.

Gráfico 10 Ciclo PDCA



Fuente: (Farfara, 2015)

Evaluación de un Sistema de Gestión de la Calidad

La evaluación del desempeño permite determinar que la empresa cuenta con procesos eficientes, cuando analizar y evaluar dichas mediciones, esto facilita la monitorización de forma continua sobre los aspectos críticos de su proceso, esto puede conseguirse a través de lo establecido en la norma ISO 9001, en donde se puede evaluar el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar).

Un sistema de gestión de la calidad es un sistema de gestión, para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad. Los principales grupos destinatarios de estas directrices son los responsables de las decisiones estratégicas en todos los niveles en el sector y todo el personal que está implicado en el desarrollo, implementación y evaluación de un sistema de gestión de la calidad. (Guerra, 2014)

Es importante analizar y evaluar los datos recogidos para asegurarse que los procesos se encuentran en buen funcionamiento, en función de los requerimientos de la empresa.

Herramientas de la Calidad (Espina de pescado)

El diagrama de causa y efecto denominado también espina de pescado, debido a que parece al esqueleto de un pez, para su elaboración se realiza el siguiente procedimiento:

Paso 1: Describa el efecto o atributo de calidad

Paso 2: Escoja una característica de calidad y escríbala en el lado derecho de una hoja de papel, dibuje de izquierda a derecha la línea de la espina dorsal y encierre la característica en un cuadrado. En seguida, escriba las causas primarias que afectan a la característica de calidad, en forma de grandes huesos, encerraos también en cuadrados.

Paso 3: Escriba las causas secundarias que afectan a las causas primarias como huesos medianos, y escriba las causas terciarias que afectan a los huesos medianos.

Paso 4: Asigne la importancia de cada factor, y marque los factores particularmente importantes que parecen tener un efecto significativo sobre la característica de calidad.

Paso 5: Registre cualquier información que pueda ser de utilidad. (Kume, 2002)

CAPITULO I

1. DIAGNÓSTICO DE PROCESOS ACTUALES

1.1 Antecedentes de la empresa

El restaurante los Arrieros es una iniciativa que tuvieron dos hermanos, con una misión de emprender su propio negocio, con esta idea trabajaron muchos años; Además de capacitarse en una escuela especializada en comida colombiana.

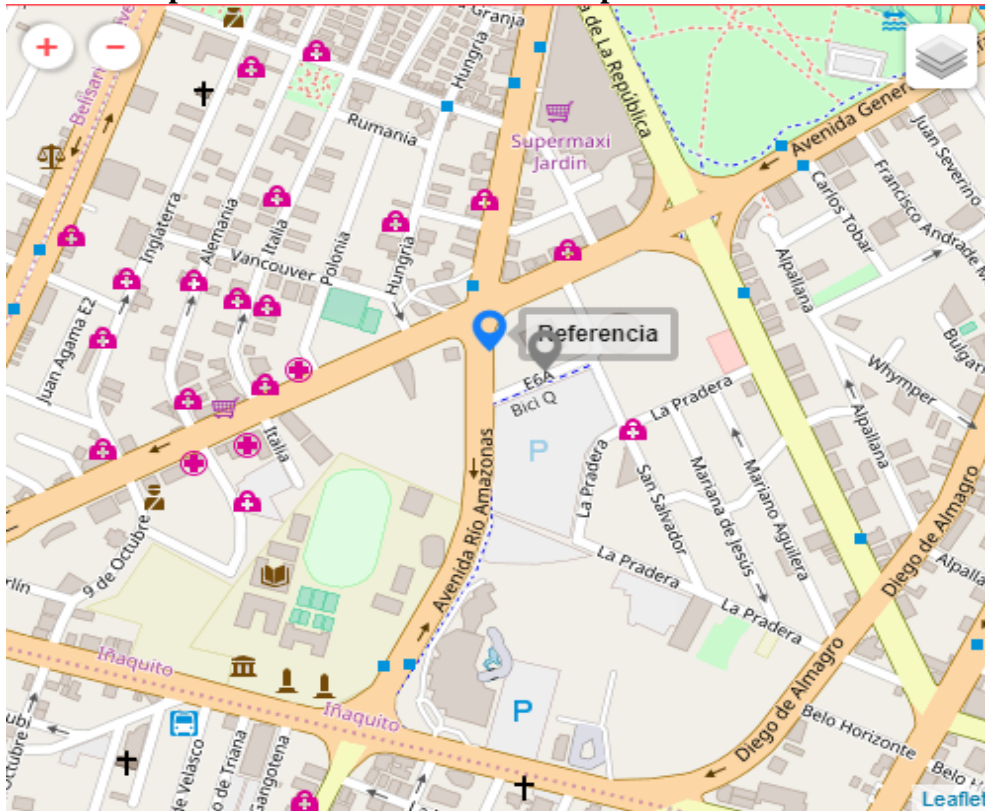
Iniciaron con un pequeño capital aproximadamente de unos 1.500 USD, el primer restaurante que se inauguró esta ubicado en la Av. 6 De diciembre y Veintimilla, iniciaron con una sola persona como cocinera, mientras que el cajero era Mario Ramírez y el mesero José Ramírez de estos dos hermanos acompañado de un constante esfuerzo y sacrificio surge el Restáurate Los Arrieros.

Realizaban eventos para poder captar más clientes; una vez que la afluencia de gente fue mayor pudieron contratar más personal para el negocio. En el 2004 fue creada la matriz que está ubicada en la Av. 6 de diciembre, mientras que en el 2012 el negocio implementa una sucursal en la Av. Amazonas e Isla Floreana. La misma que inicio con 4 cocineras, 3 meseros y 1 cajera para esto el negocio ya se había dado a conocer de forma considerable.

1.1.1 Ubicación

El Restaurant “Los Arrieros” se encuentra en el Cantón Quito, entre las calles Isla Floreana y Amazonas ofrece a sus clientes platos exclusivos y de calidad, su especialidad es una cocina distinta y sofisticada, la calidad de los productos; además de un ambiente sofisticado y vanguardista del restaurante, ofrece al cliente un ambiente único difícil de olvidar. No hay nada más importante que la satisfacción del cliente, por lo cual, día a día se esfuerzan para seguir creciendo e innovando, y así lograr ofrecer el mejor servicio.

Gráfico 11 Mapa de Ubicación de la Micro empresa Restaurante Los Arrieros



Fuente: (Google Maps , 2019)

1.1.2 Visión

La visión del Restaurante Los Arrieros es:

Crear alimentos de calidad e innovación, basándose en ingredientes de primera; además de técnicas y procedimientos con estricta higiene; a su vez acompañado de rapidez en la atención a las solicitudes de nuestros clientes, con un servicio que permita ser el lugar preferencial de nuestros clientes (Restaurante Los Arrieros, 2018)

1.1.3 Misión

La misión del Restaurante Los Arrieros es: “Ser un restaurante de alta gastronomía con un servicio y atención de categoría nacional, líder en la innovación, fusión y presentación de nuestros platillos, lográndolo a través de un trabajo en equipo.” (Restaurante Los Arrieros, 2018)

1.1.4 Objetivo estratégico

Se plantea como objetivo para el 2021 ser la opción preferida por la calidad, diversidad, confiabilidad y servicio que satisfaga las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

1.1.5 Valores

Los valores corporativos de la “Empresa Restaurante Los Arrieros” según (Restaurante Los Arrieros, 2018), se conforman por:

- **Excelencia:** Procuramos hacer las cosas bien, evitamos redundar en procesos y procedimientos, cuidamos los más pequeños detalles, buscamos lograr un producto de calidad.
- **Productividad:** Desarrollar en cada uno de nuestros colaboradores, la capacidad de creatividad hacia el cliente.
- **Honestidad:** Ser transparentes con nuestros clientes y colaboradores, otorgar lo que se ofrece; no prometer si no se puede cumplir lo acordado.
- **Pasión:** Elaborar nuestros platos con la búsqueda de la satisfacción propia y de nuestros clientes. Hacer las cosas con la idea y el sentimiento de lograr un buen cumplimiento.
- **Integridad:** Tener un nivel de vida mejor para todos los colaboradores en beneficio de la organización.

1.1.6 Productos

El Restaurante Los Arrieros que ofrece el restaurante los siguientes productos en su menú:

Bandejas:

- Bandeja Paisa
- Plato típico (Cazuela Frijol)
- Bandeja de Sobrebarriga
- Bandeja con Pollo
- Bandeja con Carne

Platos Fuertes:

- Sobrebarriga (a la plancha o al jugo)
- Lomo a la Plancha
- Filete de pollo a la plancha
- Bistec de carne
- Bistec a caballo
- Lengua sudada
- Chuleta de cerdo a la plancha
- Churrasco
- Pargo Frito
- Corvina Apanada o al Jugo
- Frijoles con Chicharrón

Sancochos:

- Sancocho de res
- Sancocho de bagre
- Sancocho de pollo
- Sancocho de gallina
- Mondongo
- Ajiaco

Picadas:

- Tablita Paisa
- Picada 4 personas
- ½ Picada 2 personas

Varios:

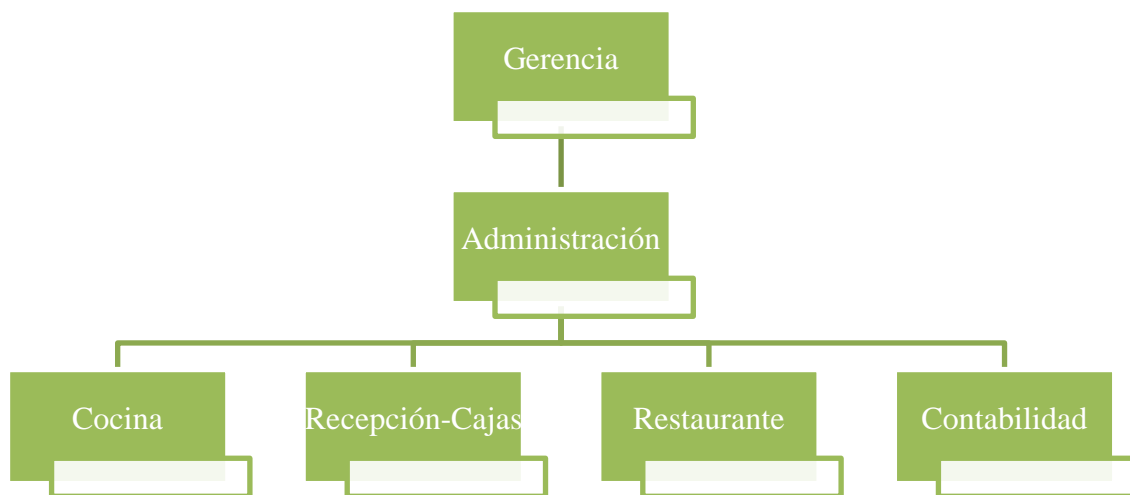
- Calentado

- Pinchos (pollo, res, cerdo)
- Arepa con carne o pollo desmechado
- Mazamorra antioqueña con panela

1.1.7 Organigrama

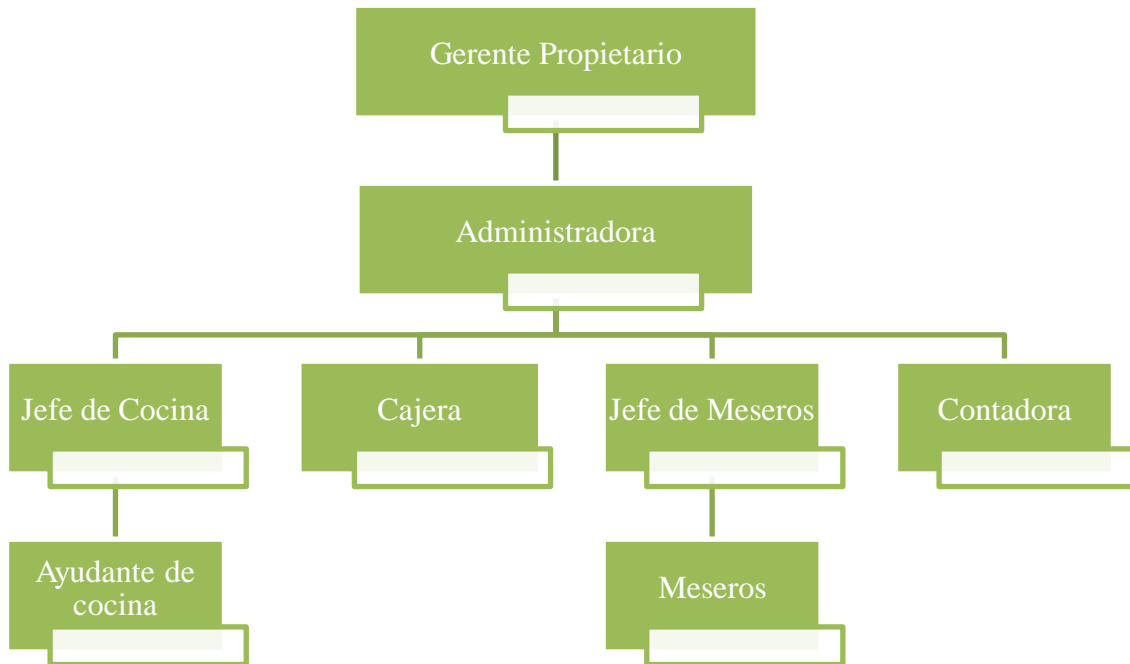
El Restaurante Los Arrieros es una PYME que se encuentra organizada por los siguientes departamentos los mismos se presentan en el organigrama departamental, también se ha desarrollado el organigrama funcional para definir las actividades que se realicen y que intervengan en el proceso de análisis.

Gráfico 12 Organigrama Estructural



Fuente: (Restaurante Los Arrieros, 2018)

Gráfico 13 Organigrama Funcional



Fuente: (Restaurante Los Arrieros, 2018)

1.2 Procesos Actuales de la Empresa

Parte del levantamiento de procesos realizado en el proyecto de vinculación en donde se pudo definir los procesos y subprocesos de la empresa, que fueron documentados en el Manual de Procesos entregados a la administración del restaurante.

Sin embargo, en el presente estudio se evalúa únicamente los procesos de la parte sustantiva de la empresa, considerando que son los de mayor importancia para la otorgación del servicio.

1.2.1 Metodología de Procesos

Basándose en lo propuesto por (Tabares & Lochmullerb, 2013), que propone una metodología multidimensional para realizar la gestión de procesos de forma controlada integrando diferentes vistas de la empresa, planteando los siguientes pasos para una adecuada Gestión de Procesos.

- Elaboración del Mapa de Procesos
- Levantamiento de información
- Diseño de Procesos
- Implementación de Procesos
- Medición de Procesos

1.2.2 Cadena de Valor

Se parte con la conformación de la cadena de procesos que facilita al mapeo de los procesos que componen la empresa, de donde se resalta que este modelo fue implementado en la Empresa Restaurante Los Arrieros, en el proyecto de vinculación.

Gráfico 14 Cadena de Valor



Fuente: (Restaurante Los Arrieros, 2018)

Donde se puede apreciar que en el macro proceso productivo se encuentran los procesos:

- Gestión de Proveedores
- Producción
- Venta
- Post-venta

1.2.3 Mapa de Procesos

Como se puede apreciar en la cadena de valor se ha considerado la estructura de los procesos correspondiente a Procesos Gobernantes, Sustantivos y de Apoyo, de esta manera poder mapear los procesos de la Empresa Restaurante Los Arrieros, sin embargo, el presente proyecto evalúa los procesos sustantivos.

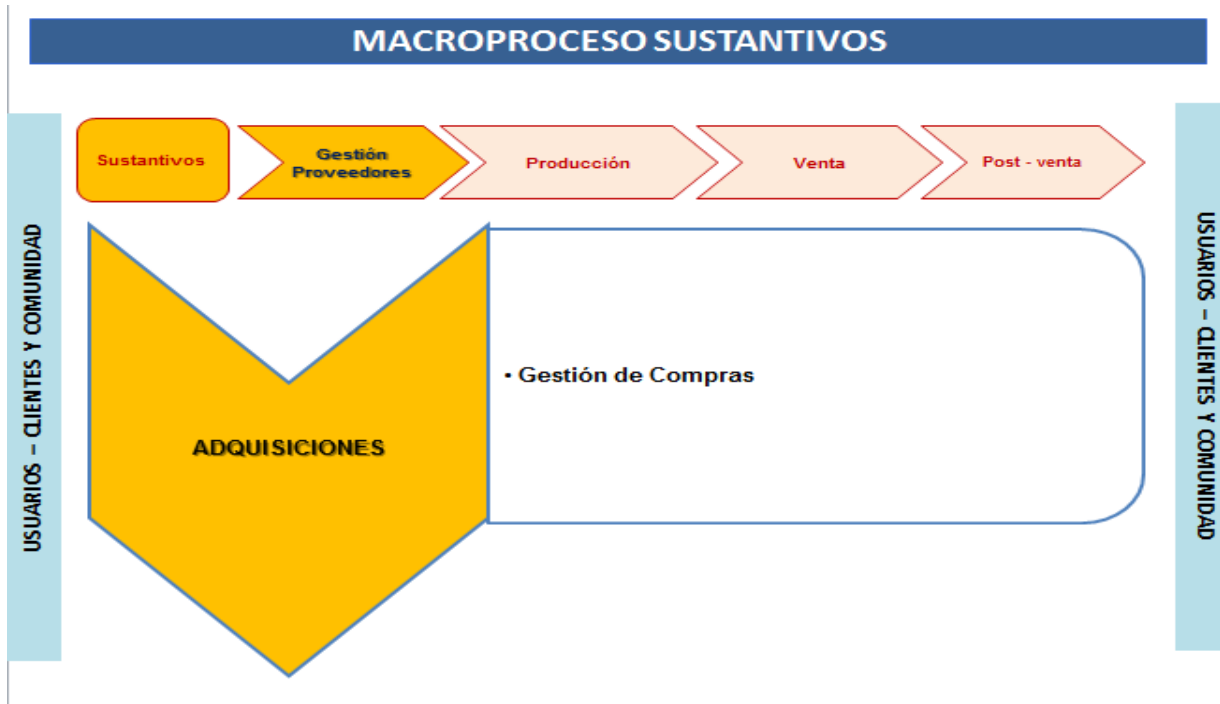
Por lo tanto, se propone a continuación el Macro Proceso Sustantivo el mismo que está compuesto por los procesos Gestión de Proveedores, Producción, Venta y Post Venta, como se aprecia en el siguiente gráfico.

Gráfico 15 Macro Proceso Sustantivo



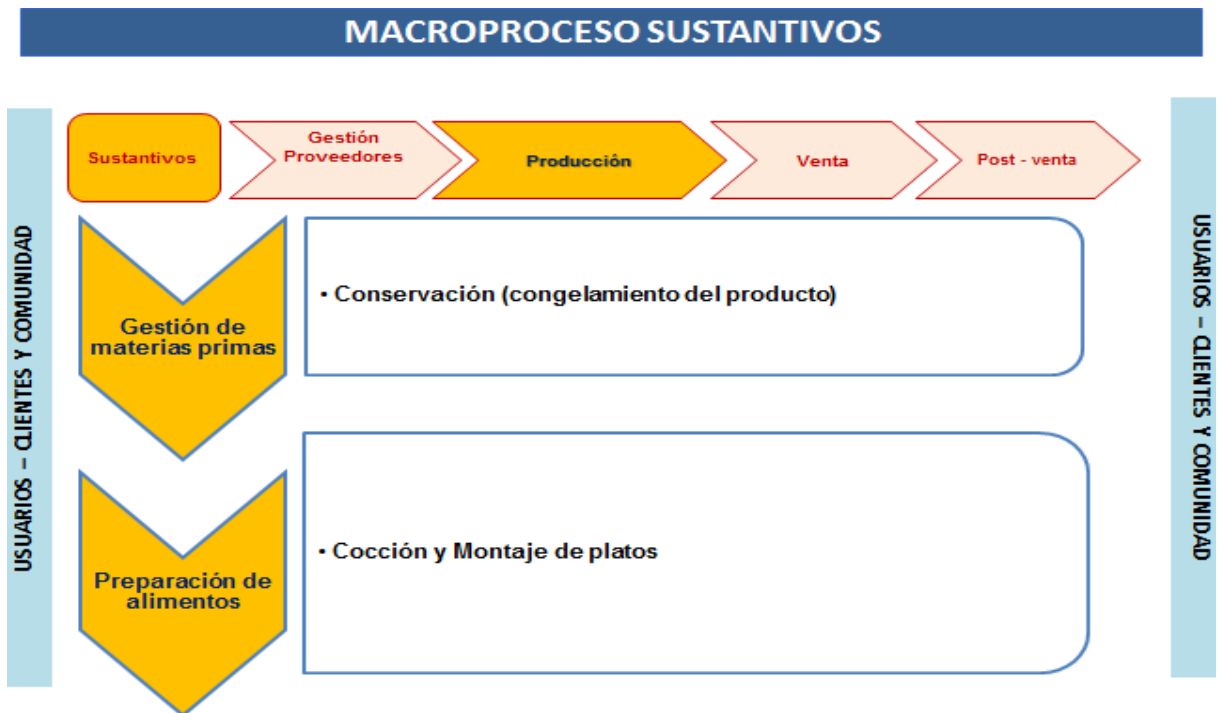
Fuente: (Restaurante Los Arrieros, 2018)

Gráfico 16 Proceso Gestión de Proveedores



Fuente: (Restaurante Los Arrieros, 2018)

Gráfico 17 Proceso Producción



Fuente: (Restaurante Los Arrieros, 2018)

Gráfico 18 Proceso Venta



Fuente: (Restaurante Los Arrieros, 2018)

Gráfico 19 Proceso Post-Venta



Fuente: (Restaurante Los Arrieros, 2018)

1.2.4 Inventario de los procesos

El inventario de procesos comprende la definición completa de todos los procesos incluidos en los diferentes procesos estratégicos, claves y de soporte, que son identificadas en el mapa, como un mayor nivel de concreción de la información, esta información fue realizada del proyecto de vinculación, para la elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos, en Agosto del 2018, con lo que en la actualidad se está ejecutando los procesos en la empresa,

De donde se pude identificar los siguientes apartados:

- Macroproceso: Nombre del proceso estratégico, sustantivo o de soporte que pertenece de acuerdo a la cadena de valor.
- Proceso: Nombre del proceso que encierra el subproceso de análisis.
- Subproceso: Nombre del proceso de análisis
- Codificación: Siglas con las que se identifica el proceso de análisis.
- Propósito: Descripción de la finalidad u objetivo el proceso de análisis.
- Cliente: Usuario o participe del proceso de análisis.
- Producto: Resultado que se obtiene del proceso de análisis.
- Tipo: Categorización del tipo de proceso.
- Versión: Código otorgado a la generación del documento según se ha modificado, al ser la primera versión su código es V.1.0.
- Estado: Situación en la que se encuentra el proceso de acuerdo al levantamiento de la información

Se presenta a continuación el inventario de procesos de la empresa caso de estudio, Empresa Restaurante Los Arrieros.

Tabla 2 Inventario de procesos Procesos Sustantivos

N.-	MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	CODIFICACIÓN	PROPÓSITO	CLIENTE	
1	Gestión Proveedores	Adquisiciones	Gestión de Compra	PS-GP-ADQ-GC-007	El objetivo es asegurar que el suministro de las materias primas o los productos tenga una continuidad periódica y así no tener desabastecimiento en la bodega.	INTERNO / EXTERNO	Analiza
2	Producción	Gestión de Materias Primas	Conservación (Congelamiento del producto)	PS-PC-GMP-CON-008	Conservar nuestros alimentos por largos periodos de tiempo y así detener la actividad bacteriológica y enzimática que descompone los alimentos.	INTERNO / EXTERNO	R congel
		Preparación de alimentos	Cocción y montaje de platos	PS-PC-PA-CP-009	Establecer los diferentes métodos de cocción que existen para obtener resultados favorables en la cocción de cada uno de los alimentos y presentación del mismo para el deleite de los comensales.	INTERNO / EXTERNO	Alim M Platos enviar com
3	Venta	Servicio al cliente	Atención en mesas	PS-VE-SC-AM-010	Brindar un servicio de alta calidad en un estilo que está en congruencia con el tipo de negocio cubriendo las necesidades que demandan nuestros clientes.	INTERNO / EXTERNO	Se
			Reservaciones	PS-VE-SC-RES-011	Dar a nuestros clientes la opción de reservar su visita y no preocuparse por la falta de mesas a su llegada al restaurante.	INTERNO / EXTERNO	Reserva
4	Post-Venta	Seguimiento a clientes	Atención de reclamos	PS-PV-SC-AR-012	Trabajar con una metodología para la planeación, diseño, operación, mantenimiento y mejora de un proceso para el manejo de los reclamos de los clientes.	INTERNO / EXTERNO	Satis

Fuente: (Restaurante Los Arrieros, 2018)

1.2.5 Caracterización de los procesos

La caracterización de procesos es una herramienta que permite planificar a nivel táctico el sistema de gestión de calidad, es decir permite describir cómo funciona un proceso y así dar cumplimiento a los requisitos de la norma. Con la finalidad de describir el funcionamiento de un proceso, se utiliza la herramienta de la gestión de procesos, denominada caracterización de los procesos, en donde se contempla los siguientes apartados:

- **Actividades o procedimiento:** Corresponde a las acciones realizadas en el proceso de análisis.
- **Entradas:** Son los insumos que ingresan en el proceso de estudio y que serán transformados.
- **Salidas:** Corresponden al producto obtenido en la transformación del proceso.
- **Clientes:** Son las personas que se benefician del producto o salida de un proceso.
- **Recursos:** Corresponden a los elementos necesarios para que pueda transformar las entradas en salidas en un proceso.
- **Proveedores:** Son aquellas entidades públicas o privadas que facilitan de los insumos en un proceso.
- **Líder o dueño del proceso:** Es aquella persona que es el responsable del cumplimiento de las actividades de un determinado proceso.
- **Objetivo:** Identifica la finalidad del proceso hacia la cual deben dirigirse los recursos y los esfuerzos para dar cumplimiento a una meta que persigue el proceso.
- **Alcance:** Identifica los límites del proceso, su inicio, su finalización y su cobertura.
- **Facilitadores:** Corresponde a las persona que brindan ayuda a un grupo para que el proceso pueda realizarse eficientemente.
- **Control de cambios:** Descripción donde se indica fechas y responsables de actualizaciones realizadas al documento.
- **Requerimiento de la normativa:** Corresponde a las normas externas o internas que se encuentran asociadas al proceso.

Se presenta en el Anexo 3, las matrices de caracterización de los procesos sustantivos de la empresa caso de estudio Restaurante Los Arrieros.

1.3 Levantamiento de información, análisis y flujogramas

Partiendo de la información del Manual de Procesos y Procedimientos implementados y desarrollados a través del proyecto de vinculación realizado en agosto 2018, se analiza los diagramas de flujo de los procesos que comprenden el proceso sustantivo, considerando que es importante realizarlo puesto que permite describir al proceso para analizar y mejorar las actividades de tal manera que sean efectivas.

Posteriormente se realiza el levantamiento de la información, para lo cual, se entrevista con los involucrados de los procesos que comprenden el estudio, a los que se les reúne informalmente, de esta manera compartir las actividades que comprenden su día a día, esta información se la levanta mediante dos documentos el acta de entrevista y la ficha del levantamiento de tiempos expuesta en el anexo 1 y 2 respectivamente, de donde se pudo conocer el tiempo promedio que se demora en la actividad de procesamiento, con lo cual se puede obtener el tiempo del ciclo del proceso.

En la obtención de tiempos se realiza la actividad conjuntamente con el dueño del proceso, primeramente se identifica las actividades que comprende cada proceso, como se presenta en la actas, luego la toma de tiempos basando los tres escenarios, el tiempo optimista considerando que todo resulte bien y que el personal cuenta con los recursos necesarios, utilizando un cronometro, repitiendo dicha acción una semana y el tiempo obtenido se coloca el promedio, en este escenario.

Posteriormente para obtener el tiempo probable, que consiste en el tiempo que se requiere para realizar la actividad, considerando una holgura en función de las actividades que comprenden en el proceso, para lo cual se utiliza un cronómetro con el que se puede tomar los tiempos precisos. Y finalmente la toma de tiempo pesimista, se lo obtiene considerando el tiempo más largo para realizar la actividad, de la misma manera se utiliza el cronometro para el registro.

$$\text{Tiempo esperado} = \frac{a + 4m + b}{6}$$

$$\text{Utilización} = \frac{\text{Tiempo real}}{\text{Tiempo esperado}}$$

a: Tiempo optimista (Tiempo si todo resulta bien)

m: Tiempo probable (Tiempo que se requerirá para realizar la actividad)

b: Tiempo pesimista (Tiempo más largo para realizar la actividad)

Para sacar el tiempo optimista, probable y pesimista se basa en lo expuesto por (Chase & Jacobs, 2014), donde mediante una la observación se tomó los tiempos, considerando que para el tiempo optimista se dio las condiciones adecuadas para el desarrollo de las actividades y se aplicó al mejor empleado, para el tiempo probable se aplicó al empleado con conocimientos bajos de las actividades, y el tiempo pesimista, fue calculado eliminando algunos recursos propios de la actividad y elaborando dicha actividad el empleado que no posee sólidos conocimientos, posterior a esto se aplicó la fórmula y se pudo obtener el tiempo esperado.

Para la obtención del tiempo real, se realizó varias tomas de tiempo llegando a obtener el promedio de dicho tiempo para poder compararlo con el tiempo esperado, y de esta manera determinar las actividades que no cumplen con el mismo, a las cuales posteriormente se les realiza una mejora como propuesta.

Considerando los valores que indican la eficiencia de los procesos, de acuerdo a lo expuesto en modelos de evaluación se establece los parámetros en la siguiente tabla.

Tabla 3 Rangos de eficiencia

Rangos	Eficiencia
91 a 100%	Muy eficiente
81 a 90%	Eficiente
0 a 80%	Ineficiente

Fuente: (Mejía, 2018)

Por lo tanto, al obtener los valores resumen del análisis se conoce que los procesos poco eficientes son los menores al 80%, con dicho análisis se puede conseguir tomar acciones como:

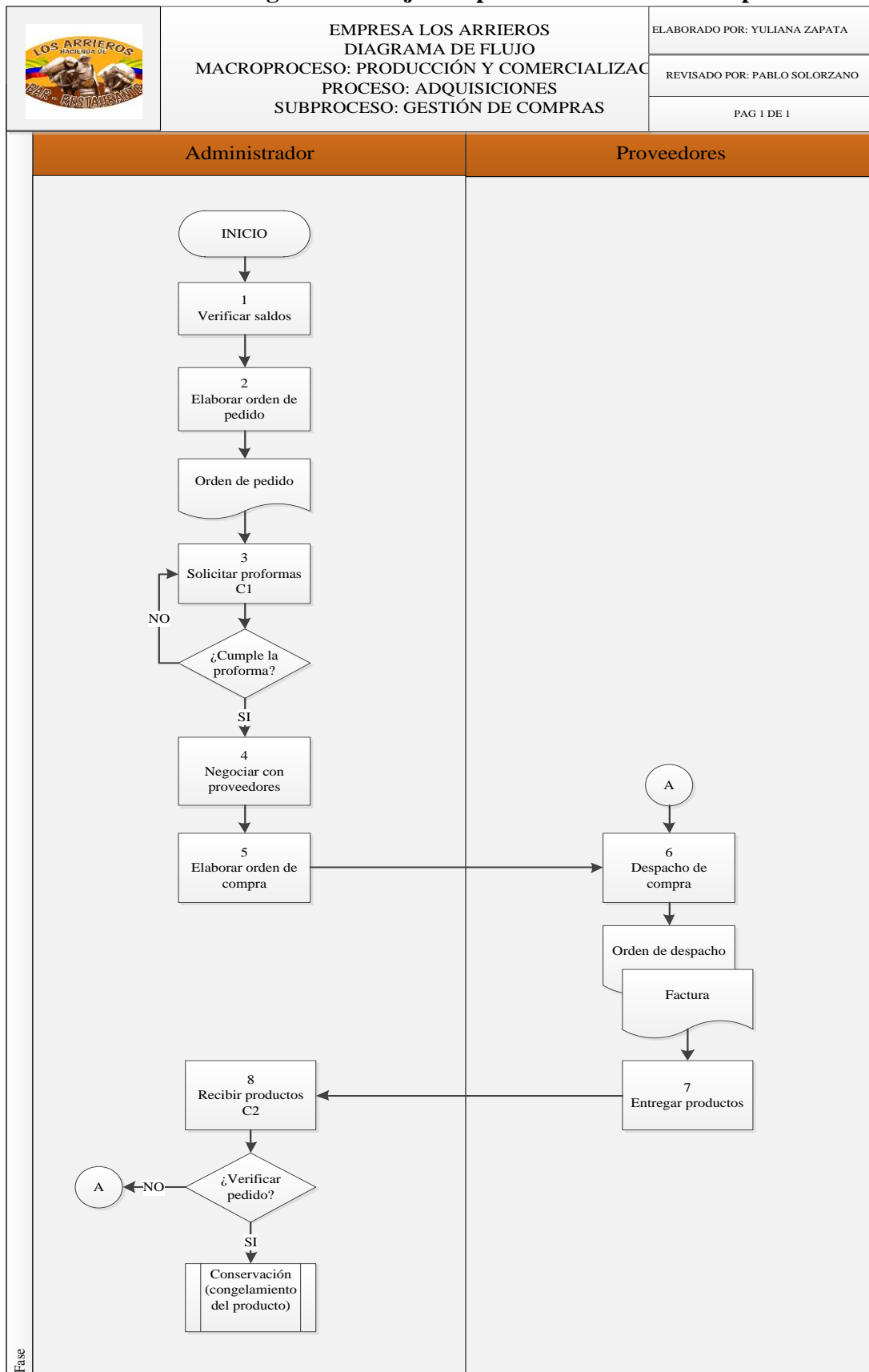
- Reducción del tiempo del proceso
- Mejorar la eficiencia en la utilización de los equipos
- Estandarizar los procesos
- Mejorar situaciones importantes en la empresa
- Identificar los problemas y riesgos

Se presenta a continuación los procesos levantados con la respectiva matriz de la toma de tiempos de los subprocesos, aplicando dicha fórmula para su análisis posterior, que comprenden los procesos sustantivos, en el siguiente orden.

- Gestión de Compra
- Conservación (Congelamiento del producto)
- Cocción y montaje de platos
- Atención en mesas
- Reservaciones
- Atención de reclamos

De donde, se inicia con el proceso de Gestión de Compra, partiendo del diagrama de flujo, se realiza la matriz de tiempos considerando las fórmulas anteriormente descritas, para obtener el tiempo esperado del proceso Gestión de Compra, para luego identificar las actividades que no están cumpliendo con el tiempo esperado, de esta manera mediante el diagrama de Ishikawa, se pueda determinar las causas que generan ese incumplimiento en el tiempo para la posterior elaboración del plan de acción, ver tabla 4.

Gráfico 20 Diagrama de flujo Subproceso Gestión de Compra



Fuente: (Restaurante Los Arrieros, 2018)

Tabla 4 Levantamiento de tiempos Subproceso Gestión de Compra

MATRIZ DE TIEMPO DE LOS PROCESOS										
MACROPROCESO:			Gestión de Proveedores							
PROCESO:			Adquisiciones							
SUBPROCESO:			Gestión de Compras							
FUNCIONARIO:			José Ramírez							
CARGO/FUNCIÓN:			Administrador							
Nota	Entradas		Listado de proveedores Inventario de productos Orden de compra							
	Salidas		Pagos Facturas Informe de cuadro de pagos Orden de ingreso de productos							
FECHA:			25 de Agosto del 2018	HOJA	1 de 1	TOMA DE TIEMPOS				OBSERVACIONES
N.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FRECUENCIA	VOLUMEN	Tiempo si todo resulta bien (a)	Tiempo que se requerirá para realizar la actividad (m)	Tiempo más largo para realizar la actividad (b)	Tiempo esperado	Tiempo real	
1	Verificar saldos de la materia prima que se tiene actualmente en la bodega.	Administrador	Semanal	7	10	20	40	21,7	35	No cumple
2	Elaborar una orden de pedido con los productos que hace falta.	Administrador	Semanal	7	15	20	30	20,8	25	No cumple
3	Solicitar proformas de los proveedores C1: Si se cumple pasa a la actividad 4, en caso contrario ejecuta la actividad 3.	Administrador	Semanal	7	30	60	90	60,0	45	
4	Con las proformas verifica la mejor opción y realizar la negociación.	Administrador	Semanal	7	15	30	60	32,5	25	
5	Elaborar la orden de compra que entregara al proveedor.	Administrador	Semanal	7	15	15	30	17,5	15	
6	Despachar productos solicitados.	Proveedores	Semanal	7	60	90	120	90,0	65	
7	Con la orden de compra entregar productos solicitados.	Proveedores	Semanal	7	35	60	90	60,8	55	
8	Recibir los productos en el restaurante. C2: Si esta correcto continua con el proceso de conservación, en el caso de que no esté correcto se ejecuta la actividad 6	Administrador	Semanal	7	30	45	60	45,0	40	
Tiempo total					210,0	340,0	520,0	348,3	305,0	
Utilización					70%					

Elaborado por: Yuliana Andrea Zapata Posada

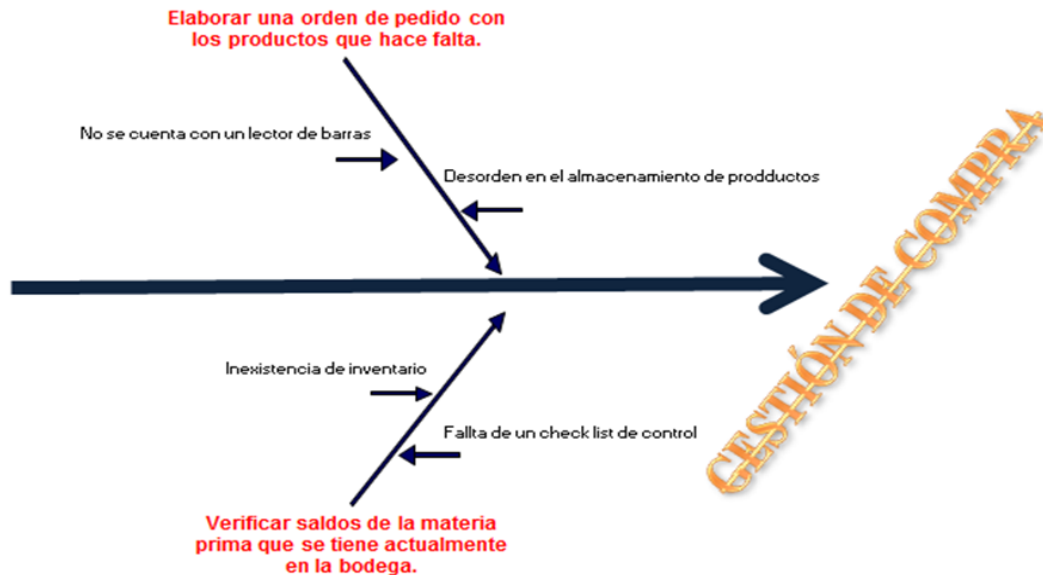
Como se puede apreciar existen dos actividades, la primera que consiste en verificar saldos de la materia prima que se tiene actualmente en la bodega, cuyo tiempo esperado es de 21,7 minutos que fue calculado, de la suma del tiempo optimista, probable y pesimista e ingresando a la fórmula anteriormente descrita, al tener un tiempo real de 35 minutos el cual se obtuvo con el cronometro siguiendo las actividades del proceso, dicho valor es inferior al tiempo real, verificando que no cumple por lo que se realiza un análisis de las posibles causas.

La segunda actividad que se detecta que es superior al tiempo esperado consiste en elaborar una orden de pedido con los productos que hace falta, se calcula un tiempo esperado de 20,8 minutos y al medir el tiempo real se obtiene un valor de 25 minutos, que sobre pasan el tiempo esperado haciendo que el proceso no pueda ser eficiente, y siendo necesario conocer las causas mediante la herramienta de Ishikawa.

Obteniendo como resultado que la utilización de eficiencia del proceso es baja al tener un valor de 70%, por lo cual se establece realizar una búsqueda de las causas que origina este problema, que consiste en no cumplir con los tiempos de dichas actividades, mediante el uso de la espina de pescado, detectando que el principal problema es la falta de planificación al momento de realizar las adquisiciones.

Para la elaboración del diagrama de Ishikawa se realiza una reunión de trabajo con los involucrados del proceso, en este caso con José Ramírez quien es el responsable de la ejecución del mismo y cuyo cargo es el Administrador, para poder detectar las causas que originan el incumplimiento de los tiempos, complementándose con lo observado y la experiencia de la autora del proyecto.

Gráfico 21 Diagrama Ishikawa Gestión de Compra



Elaborado por: Yuliana Andrea Zapata Posada

De donde se detecta las causas principales:

- No se cuenta con un lector de barras, puesto que en el restaurante las actividades son elaboradas sin el apoyo tecnológico.
- Desorden en el almacenamiento de productos, aunque se cuenta con una bodega para la conservación de los alimentos que serán procesados, no está ubicados correctamente ni rotulados los espacios.
- Inexistencia de inventario, al no contar con un sistema de inventario actualmente se realiza en forma manual, en una libreta donde se registra los faltantes para que se pueda proceder a la compra de los mismos, lo que es una debilidad puesto que en ocasiones si se cuenta con el insumo y al comprar más se caduca teniendo pérdidas al tener que desecharlo.
- Falta de un ckeck list de control, al llevar una libreta de apuntes solo se registra los faltantes, por lo que las compras depende de la experiencia del administrador.

Se plantea el plan de acción para mejorar el tiempo de actividades que tienen las causas anteriormente mencionadas, los valores estimados se sustentan en las proformas presentadas en el Anexo 4.

Tabla 5 Plan de Acción Gestión de Compra

Actividad	Causa	Plan de Acción	Plazo	Presupuesto
Verificar saldos de la materia prima que se tiene actualmente en la bodega.	Inexistencia de inventario	Adquirir software de inventarios	3 meses	\$10.080
	Falta de un check list de control	Diseñar una hoja de control de los productos del menú	1 mes	\$50
Elaborar una orden de pedido con los productos que hace falta.	No se cuenta con un lector de barras	Incorporar en el proceso lectores de barra asociados al sistema de inventario	3 meses	\$45
	Desorden en el almacenamiento de productos	Ordenar y rotular las áreas de almacenamiento	1 mes	\$20

Elaborado por: Yuliana Andrea Zapata Posada

Se continúa con el proceso Conservación, de la misma manera se parte del diagrama de flujo levantado, como se describe a continuación, para luego realizar la toma de tiempos, y obtener el tiempo esperado el mismo que se lo compara con el tiempo real, detectando las actividades que no están cumpliendo los tiempos establecidos, para analizar con la herramienta de espina de pescado y de esta manera generar el plan de acción.

Tabla 6 Levantamiento de tiempos Subproceso Conservación

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE PROCESOS										
MACROPROCESO:		Producción								
PROCESO:		Gestión de Materia Prima								
SUBPROCESO:		Conservación (congelamiento del producto)								
FUNCIONARIO:		Rosa Pucha								
CARGO/FUNCIÓN:		Cocinero								
Nota	Entradas		Orden de ingreso de productos							
	Salidas		Inventario de productos							
FECHA:		25 de Agosto del 2018	HOJA	1 de 1	TOMA DE TIEMPOS					OBSERVACIONES
N.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FRECUENCIA	VOLUMEN	Tiempo si todo resulta bien (a)	Tiempo que se requerirá para realizar la actividad (m)	Tiempo más largo para realizar la actividad (b)	Tiempo esperado	Tiempo real	
1	Clasificar alimentos según su composición	Administrador	Semanal	7	60	90	100	86,7	75	
2	Limpiar el producto	Cocinero	Semanal	7	60	90	100	86,7	95	No cumple
3	Porcionar el producto	Cocinero	Semanal	7	60	70	90	71,7	61	
4	Empaquetar el producto	Cocinero	Semanal	7	30	45	60	45,0	32	
5	Etiquetar el producto	Cocinero	Semanal	7	20	30	45	30,8	40	No cumple
6	Verificar actividades	Administrador	Semanal	7	30	45	60	45,0	20	
Tiempo total					260,0	370,0	455,0	365,8	323,0	
Utilización					51%					

Elaborado por: Yuliana Andrea Zapata Posada

Al analizar el proceso de Conservación se puede apreciar que la actividad limpiar el producto, tiene esperado de 86,7 minutos, de acuerdo al cálculo efectuado al aplicar la formula respectiva donde se suma el tiempo optimista, probable y pesimista, y aplicarlo a la fórmula, sin embargo el tiempo obtenido al medir el proceso con cronómetro es de 95 minutos, lo cual es superior siendo importante investigar las causas que hacen que el tiempo se este prolongando,

La otra actividad que sobrepasa el tiempo esperado corresponde a etiquetar el producto cuyo tiempo esperado es de 30,8 minutos, y el tiempo que se lo esta realizando es de 40 minutos, teniendo un incremento de casi 2 minutos en la actividad, lo cual hace que no sea eficiente y se requiera analizar las causas que ocasionan el problema.

Además, como se puede apreciar el resultado de la utilización de eficiencia del proceso es bajo al tener un valor de 51%, por lo que se establece hacer una búsqueda de las causas mediante el uso de la espina de pescado, detectando que el problema principal se debe al manejo del producto.

De la misma manera para la elaboración del diagrama de Ishikawa se reúne con los involucrados del proceso como es la Sra. Rosa Pucha quien es la cocinera y el ayudante de cocina Alejandro Cobo, y mediante un focus group se pudo conocer las causas principales de las actividades que incumplen con los tiempos establecidos.



Elaborado por: Yuliana Andrea Zapata Posada

Se resalta las causas principales:

- Falta de personal para realizar la actividad, para limpiar el producto y que pueda estar en óptimas condiciones se requiere contar personal extra puesto que no se alcanza con dicha actividad.
- No se cuenta con equipos que faciliten la actividad, puesto que las actividades realizadas son ejecutadas sin apoyo tecnológico.
- No se cuenta con equipos que faciliten el etiquetado, de la misma manera esta actividad se la realiza en forma manual, y en ocasiones por las ocupaciones no se la realiza lo que genera el desorden en el área de mantenimiento.
- Desconocimiento de la forma de etiquetar, al hacerlo en forma manual no se tiene un estándar de lo que debe contener el producto.

Es así, que se plantea el plan de acción para mejorar el tiempo de actividades que tienen las causas anteriormente mencionadas, de la misma manera los valores estimados se lo colocan en función de la experiencia del administrador y las proformas de los recursos necesarios que se pretende adquirir, como se presenta en el Anexo 4.

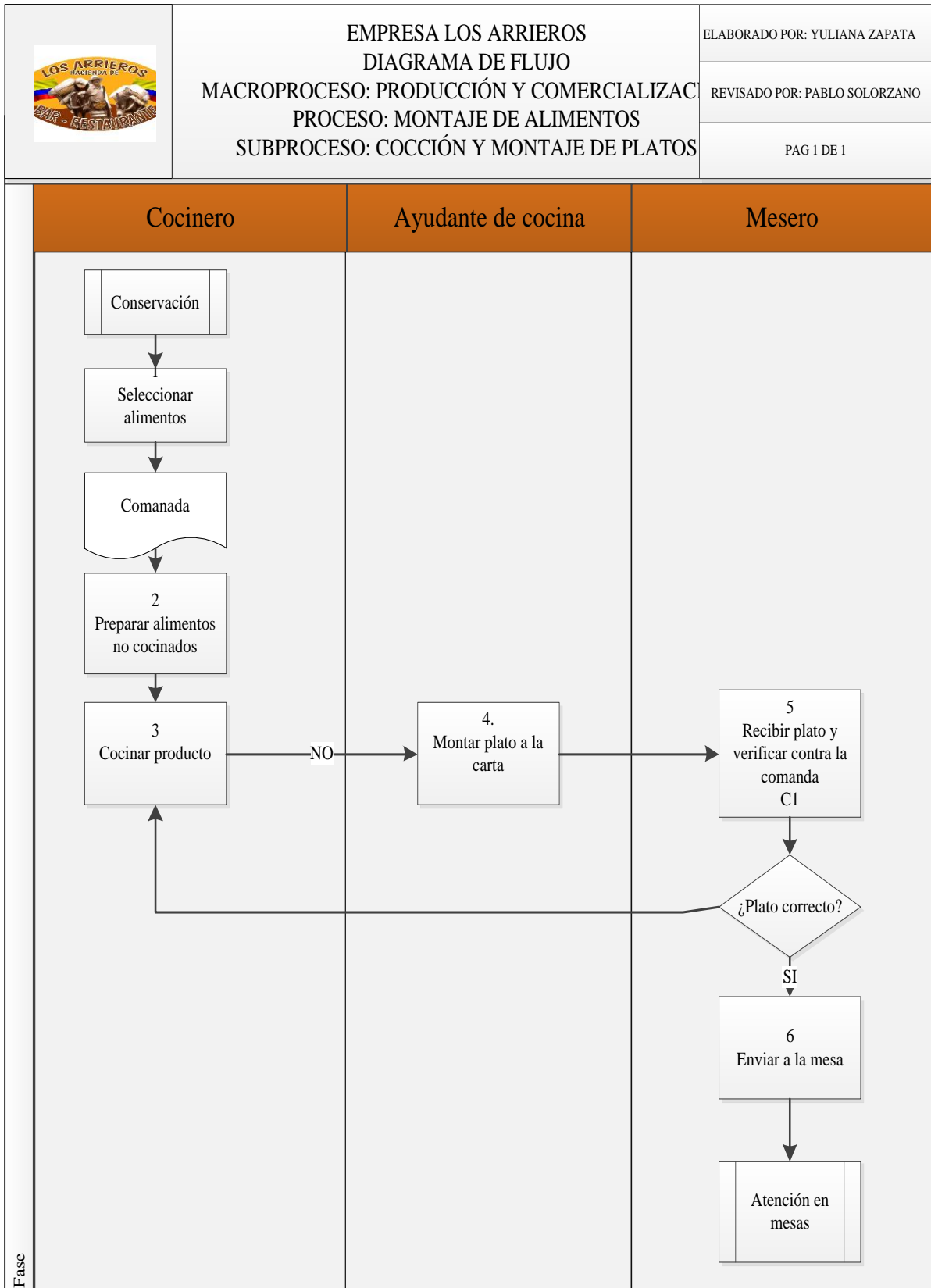
Tabla 7 Plan de Acción Conservación

Actividad	Causa	Plan de Acción	Plazo	Presupuesto
Limpiar el producto	Falta de personal para realizar la actividad	Contratar personal temporal para la actividad	1 mes	\$2.346
	No se cuenta con equipos que faciliten la actividad	Adquirir equipos que faciliten limpiar los productos	1 mes	\$269
Etiquetar el producto	No se cuenta con equipos que faciliten el etiquetado	Adquirir equipo para etiquetar en menor tiempo	1 mes	\$14,5
	Desconocimiento de la forma de etiquetar	Capacitar al personal para etiquetar el producto	1 mes	\$50

Elaborado por: Yuliana Andrea Zapata Posada

Al analizar el proceso Cocción y Montaje de Platos, mediante el flujo levantado, se realiza la toma de tiempos para obtener el tiempo esperado y comparar con el tiempo real, de esta manera detectar las actividades que se están teniendo inconformidades.

Gráfico 24 Diagrama de flujo Subproceso Cocción y Montaje de Platos



Fuente: (Restaurante Los Arrieros, 2018)

Tabla 8 Levantamiento de tiempos Subproceso Cocción y Montaje

MATRIZ DE TIEMPO DE LOS PROCESOS										
MACROPROCESO:		Producción								
PROCESO:		Preparación de alimentos								
SUBPROCESO:		Cocción y montaje de platos								
FUNCIONARIO:		Rosa Pucha								
CARGO/FUNCIÓN:		Administrador								
Nota	Entradas	Menú de platos Requerimiento del cliente Receta								
	Salidas	Alimentos cocinados Montaje de platos Platos del menú listos para enviar a la mesa según la comanda del cliente								
FECHA:		25 de Agosto del 2018	HOJA	1 de 1	TOMA DE TIEMPOS					OBSERVACIONES
N.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FRECUENCIA	VOLUMEN	Tiempo si todo resulta bien (a)	Tiempo que se requerirá para realizar la actividad (m)	Tiempo más largo para realizar la actividad (b)	Tiempo esperado	Tiempo real	
1	Seleccionar los productos	Cocinero	Diaria	50	10	20	30	20,0	19	
2	Limpiar productos	Ayudante de cocina	Diaria	50	30	20	30	23,3	21	
3	Cocinar producto	Cocinero	Diaria	50	60	60	90	65,0	70	No cumple
4	Montar plato a la carta	Ayudante de cocina	Diaria	50	15	20	30	20,8	25	No cumple
5	Recibir plato y verificar contra la comanda	Mesero	Diaria	50	5	15	30	15,8	15	
6	Enviar a la mesa	Mesero	Diaria	50	10	90	120	81,7	65	
Tiempo total					130,0	225,0	330,0	226,7	215,0	
Utilización					53%					

Elaborado por: Yuliana Andrea Zapata Posada

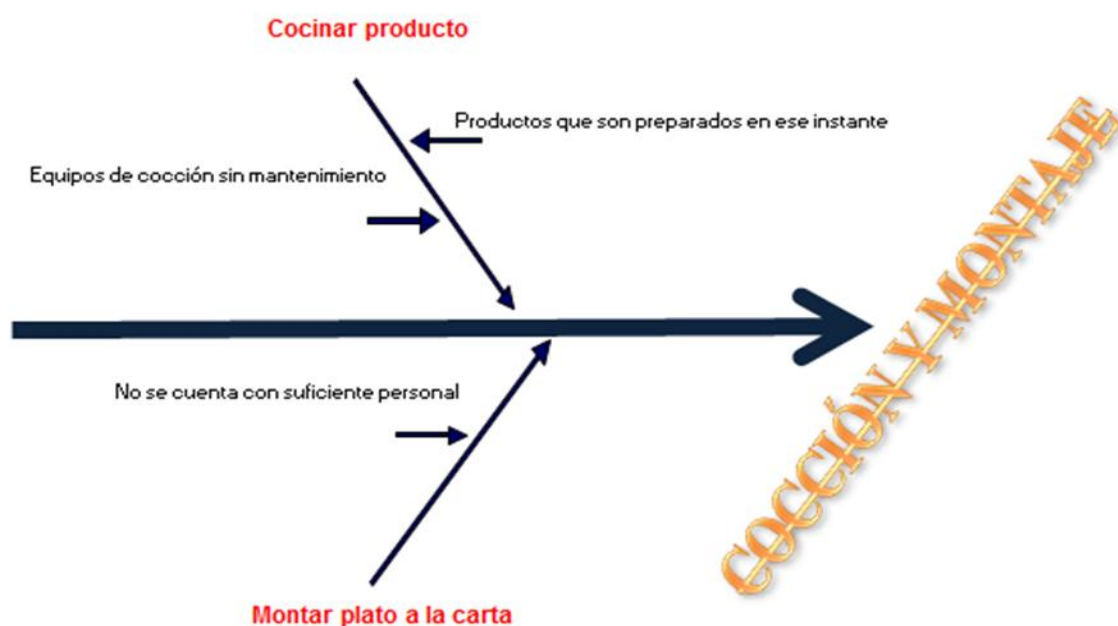
En el proceso Cocción y Montaje se puede apreciar dos actividades que no cumplen con el tiempo esperado, la primera corresponde a cocinar el producto que de acuerdo al cálculo de tiempo esperado es de 65 minutos, al aplicar la fórmula anteriormente descrita y el tiempo real obtenido con el cronometro al evaluar el proceso es de 70 minutos sobre pasando en un tiempo de 5 minutos, siendo importante conocer las causas que originan este desface.

La segunda actividad consiste en montar el plato a la carta, cuyo tiempo esperado obtenido mediante la fórmula es de 20,8 minutos y el tiempo obtenido realmente es de 25 minutos al ser mayor se considera importante conocer el origen de las causas para disminuirlo.

Al calcular la utilización, que corresponde al tiempo total real respecto al tiempo esperado, se obtiene un 53%, esto hace que el proceso no sea eficiente, por lo que se establece buscar las causas mediante el uso de la espina de pescado como se describe a continuación.

Posterior se elabora el diagrama de Ishikawa reuniéndose esta vez con Rosa Pucha, responsable de la cocina, y el ayudante de cocina Alejandro Cobos, y mediante un focus group se encuentra las posibles causas para el incumplimiento de dicha actividad.

Gráfico 25 Diagrama Ishikawa Cocción y Montaje



Elaborado por: Yuliana Andrea Zapata Posada

De lo anterior descrito, se explica las causas principales:

- Equipos de cocción sin mantenimiento, se detecta que las cocinas industriales con las que se cuenta no se les han realizado el mantenimiento preventivo, lo que hace que se encuentren tapadas y no cocinen a su totalidad.
- Productos que son preparados en ese instante
- No se cuenta con suficiente personal

Es así, que se plantea el plan de acción para mejorar el tiempo de actividades que tienen las causas anteriormente mencionadas, de la misma manera los valores estimados se lo colocan en función de la experiencia del administrador y las proformas de los recursos necesarios que se pretende adquirir, como se presenta en el Anexo 4.

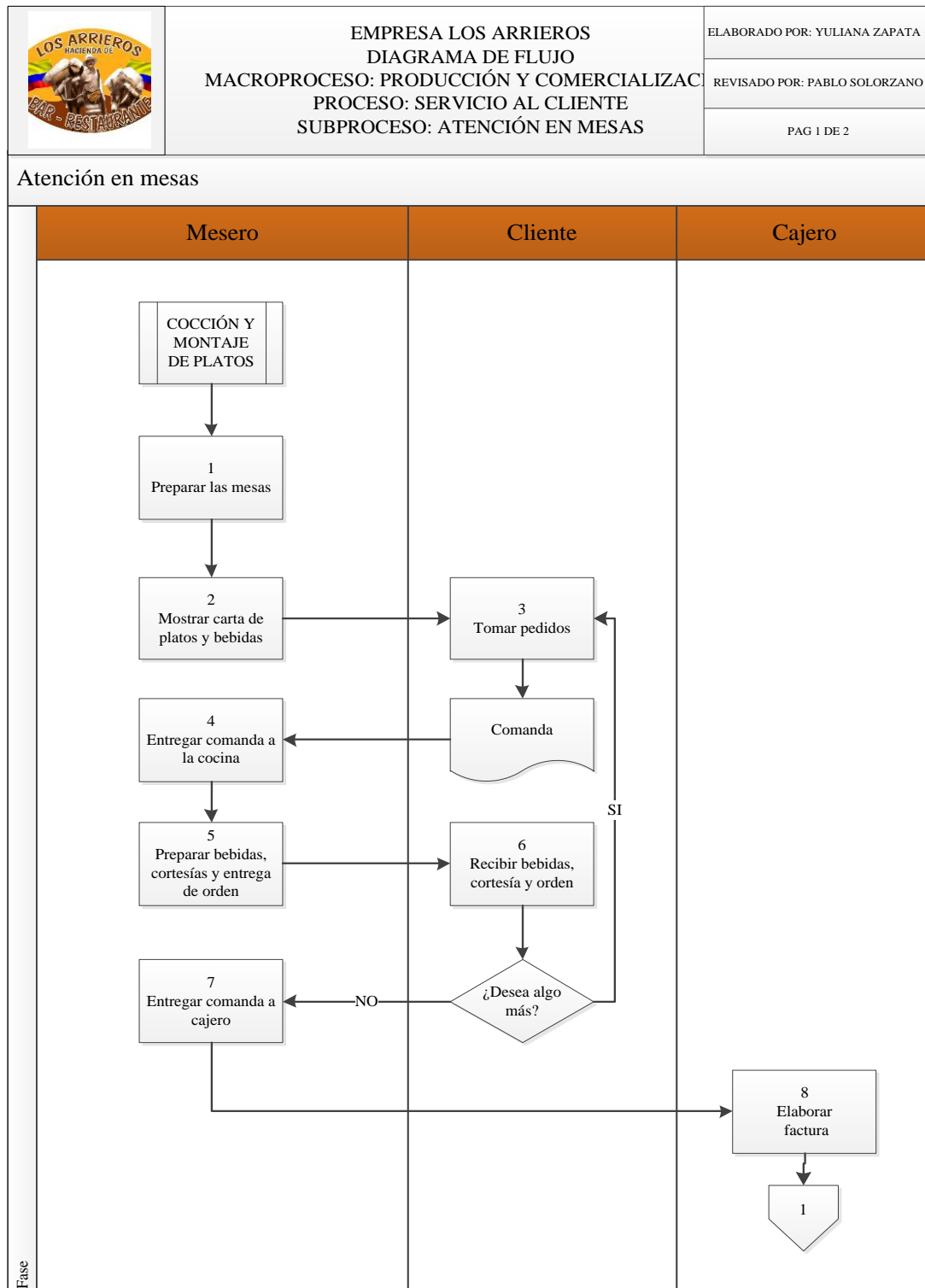
Tabla 9 Plan de Acción Cocción y Montaje

Actividad	Causa	Plan de Acción	Plazo	Presupuesto
Cocinar producto	Equipos de cocción sin mantenimiento	Realizar una revisión de mantenimiento a los equipos	1 mes	\$200
	Productos que son preparados en ese instante	Realizar un estudio con un profesional de alimentos para determinar productos que pueden ser pre elaborados	1 mes	\$1.000
Montar plato a la carta	No se cuenta con suficiente personal	Realizar programación de rotación con los empleados	1 mes	\$100

Elaborado por: Yuliana Andrea Zapata Posada

De la misma manera se evalúa el proceso Atención en Mesas, como se indica a continuación se parte el diagrama de flujo, para la toma de tiempos, que permita detectar los tiempos desfasados que afecten al proceso, y de esta manera mediante la herramienta espina de pescado se pueda encontrar las causas.

Gráfico 26 Diagrama de flujo Subproceso Atención en Mesas



Fuente: (Restaurante Los Arrieros, 2018)

Tabla 10 Levantamiento de tiempos Subproceso Atención en Mesas

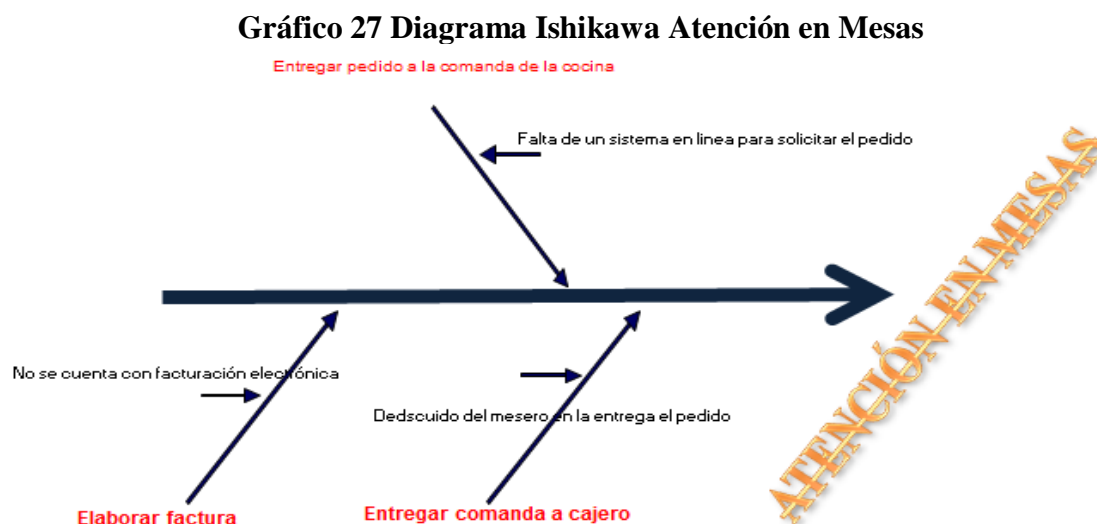
MATRIZ DE TIEMPO DE LOS PROCESOS										
MACROPROCESO:		Venta								
PROCESO:		Servicio al cliente								
SUBPROCESO:		Atención en mesas								
FUNCIONARIO:		Andrés Valencia								
CARGO/FUNCIÓN:		Jefe de Meseros								
Nota	Entradas	Menú de platos disponibles								
	Salidas	Factura Voucher								
FECHA:		25 de Agosto del 2018	HOJA	1 de 1	TOMA DE TIEMPOS					OBSERVACIONES
N.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FRECUENCIA	VOLUMEN	Tiempo si todo resulta bien (a)	Tiempo que se requerirá para realizar la actividad (m)	Tiempo más largo para realizar la actividad (b)	Tiempo esperado	Tiempo real	
1	Preparar las mesas	Mesero	Diaria	50	5	8	10	7,8	5	
2	Mostrar carta de platos y bebidas	Mesero	Diaria	50	5	8	10	7,8	5	
3	Indicar requerimiento del pedido	Cliente	Diaria	50	5	10	15	10,0	8,0	
4	Entregar pedido a la comanda de la cocina	Mesero	Diaria	50	2	5	10	5,3	15,0	No cumple
5	Preparar bebidas, cortesías y entregar la orden	Mesero	Diaria	50	5	10	15	10,0	6,0	
6	Recibir bebidas, cortesía y orden de pedido	Cliente	Diaria	50	2	5	8	5,0	5,0	
7	Entregar comanda a cajero	Mesero	Diaria	50	1	5	8	4,8	10,0	No cumple
8	Elaborar factura	Cajero	Diaria	50	5	8	10	7,8	12,0	No cumple
9	Entregar factura y preguntar forma de pago	Mesero	Diaria	50	1	3	5	3,0	2,3	
10	Recibir dinero	Mesero	Diaria	50	2	3	5	3,2	3	
11	Verificar dinero	Cajero	Diaria	50	2	5	8	5,0	5	
12	Entregar voucher o cambio	Cajero	Diaria	50	2	3	5	3,2	3	
13	Emitir voucher	Cajero	Diaria	50	2	5	8	5,0	5	
Tiempo total					39,0	78,0	117,0	78,0	84,3	
Utilización					61%					

Elaborado por: Yuliana Andrea Zapata Posada

En cuanto al proceso Atención en mesa, se aprecia tres actividades que no cumplen con el tiempo esperado, la primera consiste entregar pedido a la comanda de la cocina, que al calcular el tiempo mediante la fórmula, se obtiene de la sumatoria del tiempo optimista, probable y pesimista, un valor de 5,3, siendo que el tiempo real obtenido con el cronómetro es de 15 minutos, al no cumplir se debe buscar las causas.

Otra de las actividades es entregar comanda a cajero el tiempo esperado al aplicar la fórmula es de 4,8 minutos y el tiempo real que están realizando la actividad es 10 minutos, por lo que al tener un sobre tiempo se debe conocer las causas que originan este desfase. Y finalmente en este proceso se encuentra la actividad elaborar factura, cuyo tiempo esperado es de 7,8 minutos, al comparar con el tiempo real obtenido con el cronómetro de 12 minutos, como en las anteriores actividades se debe conocer las causas que originan el problema. Obteniendo un porcentaje de utilización del 61%, el mismo que fue obtenido al dividir el tiempo real para el tiempo esperado, por lo que se establece buscar las causas mediante el uso de la espina de pescado como se describe a continuación.

Para conocer las causas mediante el diagrama de Ishikawa, se conversa con el Jefe de Meseros, Andrés Valencia, quien manifiesta las posibles causas para las demoras en las actividades diagnosticadas, luego se reúne con el grupo de meseros para que mediante un focus group se proporcione experiencias que permitan determinar más causas.



Elaborado por: Yuliana Andrea Zapata Posada

De lo anterior descrito, se explica las causas principales:

- Falta de un sistema en línea para solicitar el pedido, debido a que el mesero debe recolectar el pedido y dejar en la cocina, que en ocasiones se confunde con las demás comandas.
- Descuido del mesero en la entrega el pedido, esto se origina cuando al local llegan muchos clientes, y al momento de receptor varios pedidos se tiene confusión.
- No se cuenta con facturación electrónica, como se menciona anteriormente el tiempo de la actividad se alarga hasta llenar la factura en forma manual, que en ocasiones suele que al estar mal llenada deba anularse y realizarla nuevamente.

Con lo cual, se plantea el plan de acción, el presupuesto que representa implementar la mejora como se detalla a continuación y el soporte se presenta en la sección de anexo 4.

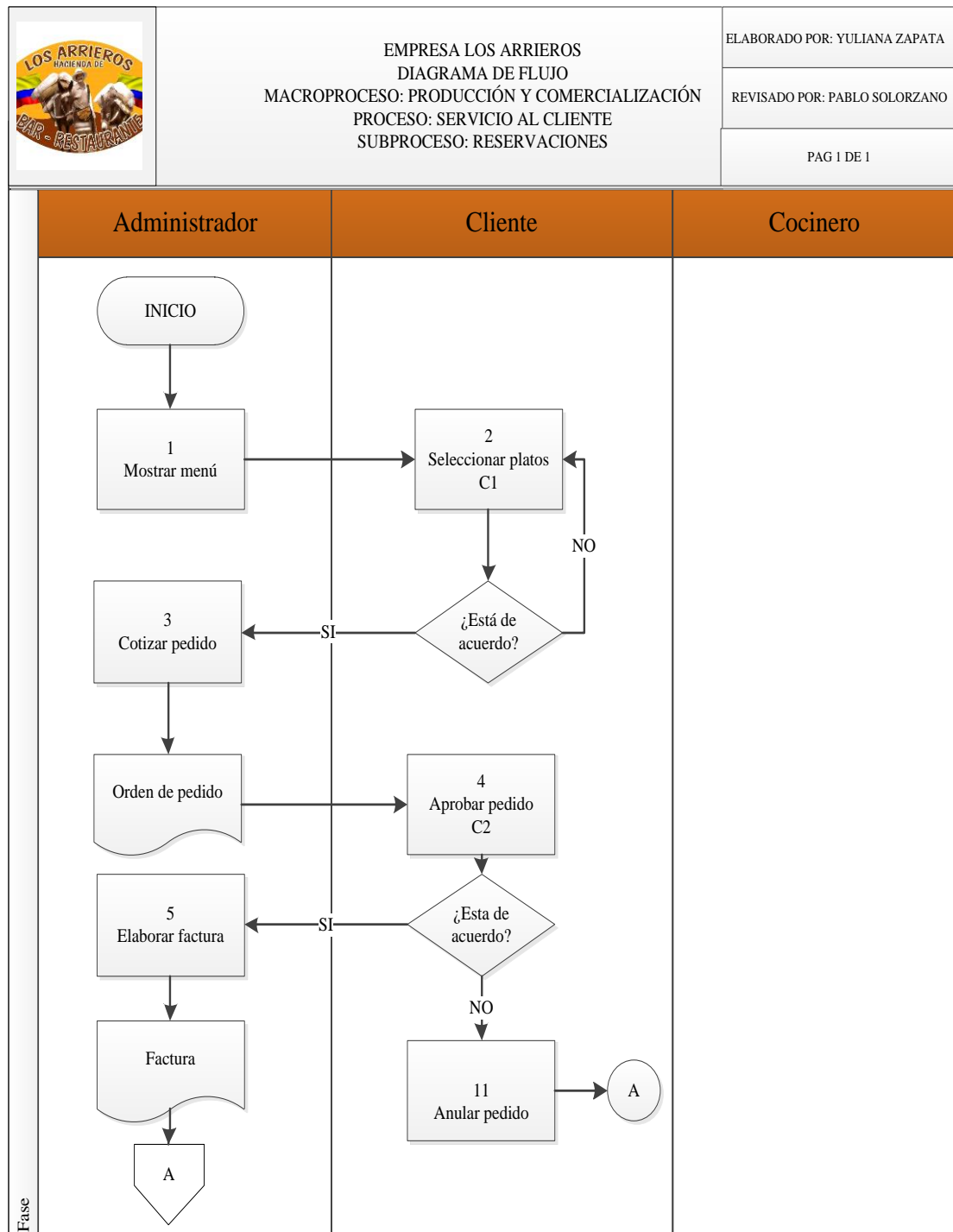
Tabla 11 Plan de Acción Atención en Mesas

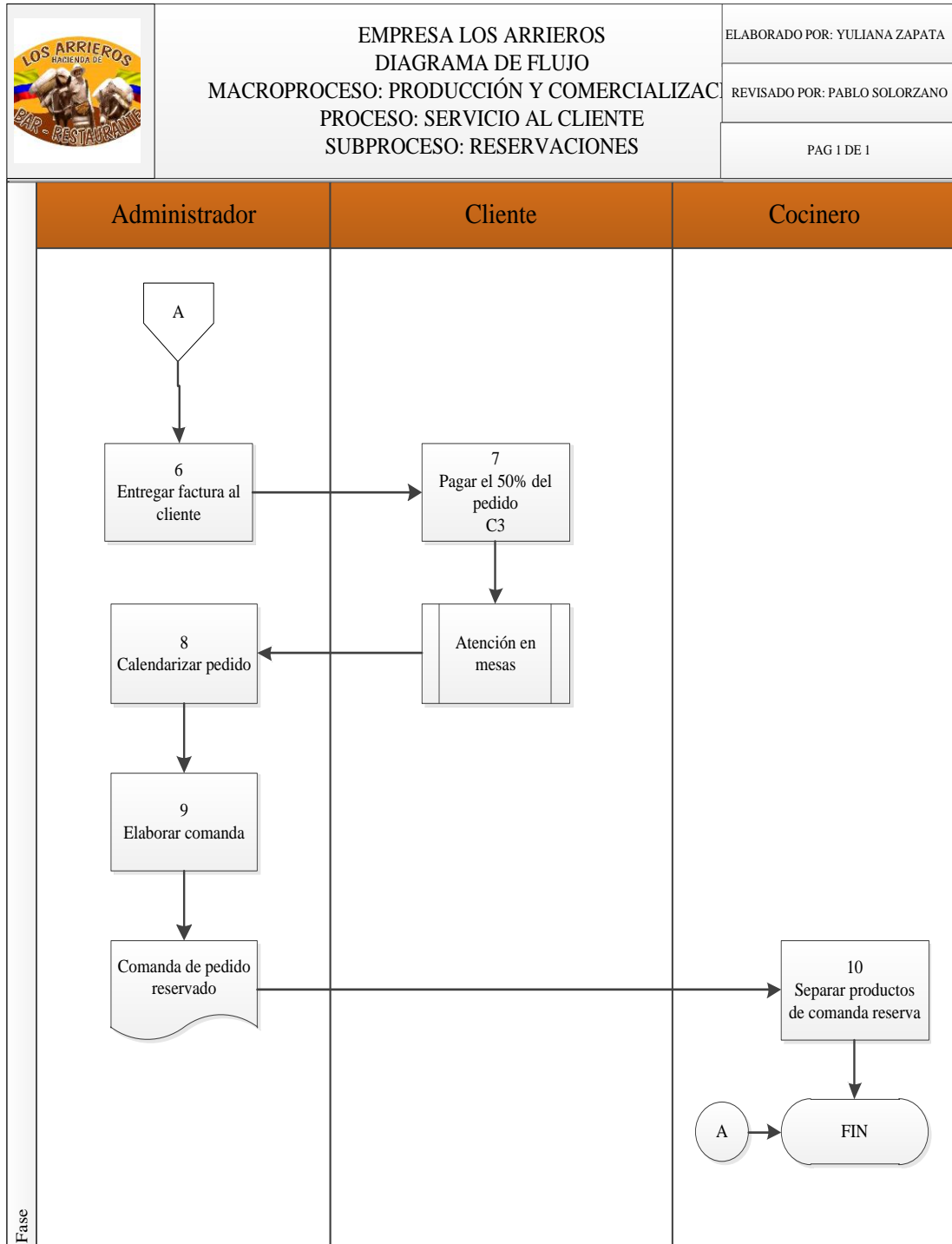
Actividad	Causa	Plan de Acción	Plazo	Presupuesto
Entregar pedido a la comanda de la cocina	Falta de un sistema en línea para solicitar el pedido	Implementar un sistema en línea	3 meses	\$980
Entregar comanda a cajero	Descuido del mesero en la entrega el pedido		3 meses	\$280
Elaborar factura	No se cuenta con facturación electrónica	Implementar facturación electrónica	3 meses	\$10.080

Elaborado por: Yuliana Andrea Zapata Posada

Al analizar el proceso Reservas se puede apreciar la secuencia de actividades que lo conforman, y los involucrados, esta información como se mencionó anteriormente fue obtenida en el proyecto de Vinculación.

Gráfico 28 Diagrama de flujo Subproceso Reservas





Fuente: (Restaurante Los Arrieros, 2018)

Tabla 12 Levantamiento de tiempos Subproceso Reservas

MATRIZ DE TIEMPO DE LOS PROCESOS										
MACROPROCESO:		Venta								
PROCESO:		Servicio al cliente								
SUBPROCESO:		Reservaciones								
FUNCIONARIO:		José Ramírez								
CARGO/FUNCIÓN:		Administrador								
Nota	Entradas	Depósitos de reservas Disponibilidad de mesas Lista de llegadas para la recepción								
	Salidas	Reserva lista para los clientes								
FECHA:		25 de Agosto del 2018	HOJA	1 de 1	TOMA DE TIEMPOS					OBSERVACIONES
N.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FRECUENCIA	VOLUMEN	Tiempo si todo resulta bien (a)	Tiempo que se requerirá para realizar la actividad (m)	Tiempo más largo para realizar la actividad (b)	Tiempo esperado	Tiempo real	
1	Mostrar menú y asesorar en el pedido a los clientes	Administrador	Semanal	7	10	15	20	15,0	15	
2	Seleccionar platos	Cliente	Semanal	7	10	15	20	15,0	15	
3	Cotizar pedido y entregar propuesta a los clientes	Administrador	Semanal	7	5	8	10	7,8	7,0	
4	Aprobar pedido	Cliente	Semanal	7	2	5	10	5,3	5,0	
5	Elaborar factura	Administrador	Semanal	7	5	10	15	10,0	15,0	No cumple
6	Entregar factura al cliente	Administrador	Semanal	7	1	3	5	3,0	2,0	
7	Pagar el 50% del pedido	Cliente	Semanal	7	10	15	20	15,0	15,0	
8	Calendarizar el pedido	Administrador	Semanal	7	2	5	10	5,3	5,0	
9	Elaborar comanda y enviar a cocinero para la reserva de los platos	Administrador	Semanal	7	10	15	20	15,0	15,0	
10	Separar productos de comanda reserva	Cocinero	Semanal	7	10	15	20	15,0	10	
11	Anular el pedido	Cocinero	Semanal	7	2	5	8	5,0	5	
Tiempo total					67,0	111,0	158,0	111,5	109,0	
Utilización					84%					

Elaborado por: Yuliana Andrea Zapata Posada

Al realizar el análisis de tiempos para el proceso, se puede apreciar que existe una actividad que no cumple con el tiempo esperado, que consiste en elaborar la factura, el mismo que fue calculado para esta actividad, con la fórmula mencionada anteriormente, con un sobre tiempo de 5 minutos, sin embargo al realizar el cálculo de la utilización se puede apreciar un valor de 84%, lo que indica que el proceso es eficiente, sin embargo se plantea realizar el análisis de las causas para dicha actividad que incumple con el tiempo adecuado.

Reuniéndose de esta manera con José Ramírez, quien es el Administrador y es quien realiza todo el proceso de Reservas, para conocer que causas son las que hace que se estén demorando en la elaboración de la factura.

Gráfico 29 Diagrama Ishikawa Reservas



Elaborado por: Yuliana Andrea Zapata Posada

En el proceso de reservas se puede apreciar el mismo escenario en otro proceso como se explica en las siguientes causas:

- No se cuenta con facturación electrónica
- Desconocimiento del sistema

Por lo que se plantea el plan de acción considerando que esta operación de mejora está contemplada anteriormente y facilitará también a este proceso, la evidencia de la proforma se encuentra en el Anexo 4.

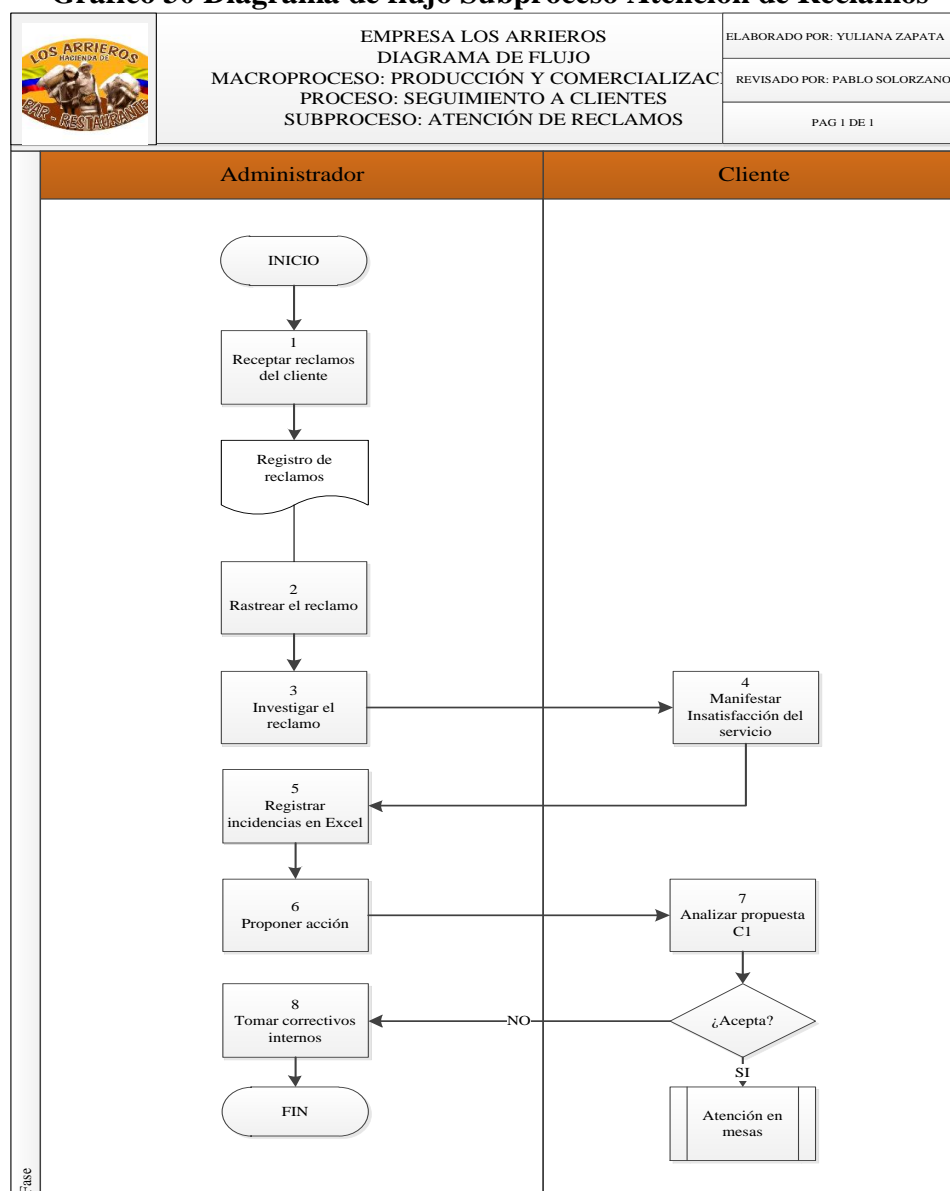
Tabla 13 Plan de Acción Reservasiones

Actividad	Causa	Plan de Acción	Plazo	Presupuesto
Elaborar factura	No se cuenta con facturación electrónica	Implementar facturación electrónica	3 meses	\$10.080
	Desconocimiento del sistema			

Elaborado por: Yuliana Andrea Zapata Posada

Finalmente, partiendo del diagrama de flujo levantado del proceso Atención de Reclamos, desarrollado e implementado en el proyecto de vinculación realizado a la empresa Restaurante Los Arrieros.

Gráfico 30 Diagrama de flujo Subproceso Atención de Reclamos



Fuente: (Restaurante Los Arrieros, 2018)

Tabla 14 Levantamiento de tiempos Subproceso Atención de Reclamos

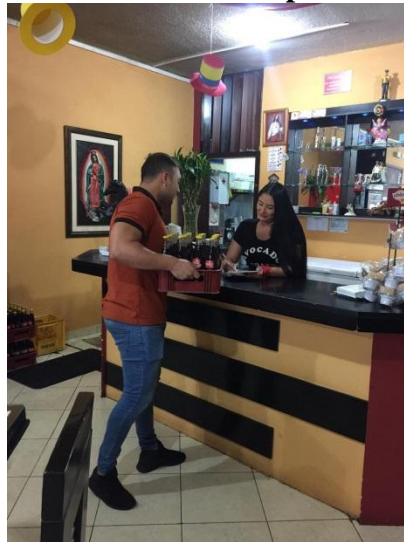
MATRIZ DE TIEMPO DE LOS PROCESOS										
MACROPROCESO:		Post-Venta								
PROCESO:		Seguimiento a clientes								
SUBPROCESO:		Atención de reclamos								
FUNCIÓNARIO:		José Ramírez								
CARGO/FUNCIÓN:		Administrador								
Nota	Entradas	Reclamo del cliente								
	Salidas	Respuesta al reclamo Medidas correctivas internas								
FECHA:		25 de Agosto del 2018	HOJA	1 de 1	TOMA DE TIEMPOS					OBSERVACIONES
N.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FRECUENCIA	VOLUMEN	Tiempo si todo resulta bien (a)	Tiempo que se requerirá para realizar la actividad (m)	Tiempo más largo para realizar la actividad (b)	Tiempo esperado	Tiempo real	
1	Receptar reclamos del cliente	Administrador	Diaria	10	3	8	10	7,5	7,5	
2	Rastrear el reclamo	Administrador	Diaria	10	1	3	8	3,5	3,5	
3	Investigar el reclamo	Administrador	Diaria	10	5	10	15	10,0	10,0	
4	Manifestar insatisfacción del servicio	Cliente	Diaria	10	3	5	10	5,5	5,5	
5	Registrar incidencias en Excel	Administrador	Diaria	10	3	5	10	5,5	5,5	
6	Proponer acción	Administrador	Diaria	10	3	5	10	5,5	5,5	
7	Analizar propuesta	Cliente	Diaria	10	3	5	10	5,5	5,5	
8	Tomar correctivos internos	Administrador	Diaria	10	3	10	20	10,5	10,5	
Tiempo total					24,0	51,0	93,0	53,5	53,5	
Utilización					100%					

Elaborado por: Yuliana Andrea Zapata Posada

En el caso del proceso Atención de Reclamos, se puede apreciar que los tiempos son iguales, es decir el tiempo esperado respecto al tiempo real, se obtiene un porcentaje de utilización del 100%, por lo que no se requiere proponer mejoras.

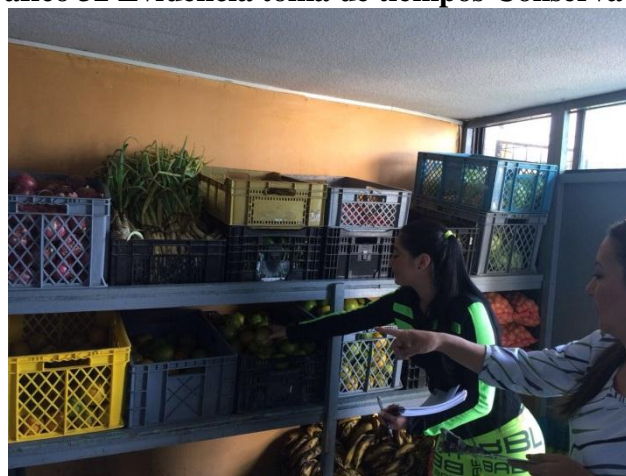
Se presenta a continuación la evidencia de la toma de tiempos realizada a los procesos sustantivos de la Empresa Restaurante Los Arrieros.

Gráfico 31 Evidencia toma de tiempos Gestión de Compra



Elaborado por: Yuliana Andrea Zapata Posada

Gráfico 32 Evidencia toma de tiempos Conservación



Elaborado por: Yuliana Andrea Zapata Posada

Gráfico 33 Evidencia toma de tiempos Cocción y Montaje de Platos



Elaborado por: Yuliana Andrea Zapata Posada

Gráfico 34 Evidencia toma de tiempos Atención en Mesas



Elaborado por: Yuliana Andrea Zapata Posada

Gráfico 35 Evidencia toma de tiempos Atención de Reclamos



Elaborado por: Yuliana Andrea Zapata Posada

Gráfico 36 Evidencia toma de tiempos Reservasiones



Elaborado por: Yuliana Andrea Zapata Posada

CAPÍTULO II

2. PROPUESTA DE MEJORA

2.1 Plan de Acción

Con el diagnóstico realizado en el capítulo I, en donde se determinó las causas mediante la espina de pescado y que se presenta en los gráficos 21, 23, 25, 27 y 29; que generan que las actividades no se cumplan el tiempo esperado, como se indica en las tablas 10, 12, 14, 16, 18, y 20 de los procesos respectivos de análisis, para luego realizar el planteamiento de los planes de acción para disminuir los tiempos y de esta manera optimizar los procesos que reflejan un porcentaje de utilización inferior.

Considerando lo indicado por (Viniegra, 2007), que dice “La importancia del Plan radica en su magnitud y alcances, su estructura permite cubrir prácticamente todas las áreas del negocio o empresa, facilitando con esto el proceso de planeación.”

Se resumen a continuación en la siguiente tabla los planes de acción que fueron presentados en las tablas 11, 13, 15, 17, y 19 para implementar y mejorar los procesos sustantivos de la empresa.

Tabla 15 Resumen del Plan de Acción

Proceso	Plan de Acción	Plazo	Presupuesto
Gestión de Compra	Adquirir software de inventarios	3 meses	\$ 10.080,0
	Diseñar una hoja de control de los productos del menú	1 mes	\$ 50,0
	Incorporar en el proceso lectores de barra asociados al sistema de inventario	3 meses	\$ 45,0
	Ordenar y rotular las áreas de almacenamiento	1 mes	\$ 20,0
Conservación	Contratar personal temporal para la actividad	1 mes	\$ 2.346,0
	Adquirir equipos que faciliten limpiar los productos	1 mes	\$ 269,0
	Adquirir equipo para etiquetar en menor tiempo	1 mes	\$ 14,5
	Capacitar al personal para etiquetar el producto	1 mes	\$ 50,0
Cocción y Montaje	Realizar una revisión de mantenimiento a los equipos	1 mes	\$ 200,0
	Realizar un estudio con un profesional de alimentos para determinar productos que pueden ser pre elaborados	1 mes	\$ 1.000,0
	Adquirir equipos y aparatos para el manejo de alimentos	1 mes	\$ 240,0
	Realizar programación de rotación con los empleados	1 mes	\$ 100,0
Atención en Mesas	Implementar un sistema en línea	3 meses	\$ 1.260,0
	Implementar facturación electrónica	3 meses	\$ 10.080,0
Reservaciones	Implementar facturación electrónica	3 meses	\$ 10.080,0

Elaborado por: Yuliana Andrea Zapata Posada

2.2 Mejoramiento de los procesos

En función de la aplicación de la metodología del ciclo de mejora continua PDCA, y continuando con la segunda fase de este ciclo, al estar la primera fase desarrollada en el capítulo I, se realiza la etapa de hacer, que corresponde a elaborar la propuesta para mejorar los procesos que no cumplen con el tiempo, considerando que es necesario realizar una disminución de tiempos.

Para aplicar la mejora de procesos y continuando con la segunda etapa de mejora continua (Hacer), la cual consiste en crear el nuevo proceso considerando los errores anteriores identificados y mejorarlos proponiéndolos a través de un nuevo proceso, plasmando en los manuales mejorados de los procesos que no cumplieron, como se presentan a continuación.

Para la conformación del Manual de Procesos mejorados se utiliza el diseño presentado en el Proyecto de Vinculación, de acuerdo a la metodología propuesta por (Pérez, 2010), quien propone la siguiente estructura:

1. Objetivo
2. Alcance
3. Glosario de términos y definiciones
4. Políticas
5. Identificación del responsable del procedimiento
6. Entradas del procedimiento
7. Descripción de actividades
8. Salidas del procedimiento
9. Flujograma del procedimiento
10. Identificación de controles
11. Registros y Formularios

2.2.1 Mejoramiento Proceso Gestión de Compra

Para mejorar el proceso de Gestión de Compra, del análisis anteriormente realizado se detectaron que la actividad N.1 y N.2 no cumplen con los tiempos establecidos, al tomar los tiempos reales se tuvo 35 minutos de un tiempo esperado de 21,7 minutos y para la actividad N.2, el tiempo real fue de 25 minutos de un tiempo esperado de 20,8 minutos, a las cuales se le planteo un plan de acción, por lo que al revisar el Manual de Procesos levantado en el Proyecto de Vinculación, donde se explica cómo se ejecuta específicamente como se presenta en la tabla N.16, con lo propuesto en el plan de acción para la mejora del proceso se establece el siguiente procedimiento en las dos actividades que se tiene problemas.

.

Tabla 16 Detalle procedimiento actual y mejora del Proceso Gestión de Compra

No. ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN ACTUAL	DESCRIPCIÓN MEJORA
1	Administrador	Verificar saldos de la materia prima que se tiene actualmente en la bodega.	Verificar saldos de la materia prima que se tiene actualmente en la bodega mediante el software de inventarios, y colocar en la hoja de control de los productos del menú
2	Administrador	Elaborar una orden de pedido con los productos que hace falta.	Elaborar una orden de pedido con los productos que hace falta mediante el uso del lector de barra asociado al sistema de inventario.

Elaborado por: Yuliana Andrea Zapata Posada

Con las acciones emprendidas en dichas actividades se plantea el Manual de Procesos para la Gestión de Compra como se indica en el Anexo 5.

2.2.2 Mejoramiento Proceso Conservación

Al analizar el proceso de Conservación se detectó que la actividades N.2 y N.5, se determina que el tiempo real respectivamente es de 95 minutos y 40 minutos, de un tiempo esperado de 86,7 minutos y 30,8 minutos; lo cual no cumplen con los tiempos establecidos, por lo que se planteó las acciones explicadas anteriormente al revisar el Manual de Procesos versión 1, se encuentra que el siguiente procedimiento para dichas actividades, con lo propuesto en el plan de acción para la mejora del proceso se establece el siguiente procedimiento en las dos actividades que se tiene problemas.

Tabla 17 Detalle procedimiento actual y mejora del Proceso Conservación

No. ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN ACTUAL	DESCRIPCIÓN MEJORA
2	Cocinero y ayudante de cocina	<p>Limpiar el producto de manera manual</p> <p>a. Físicos: Eliminación de la suciedad por medios mecánicos como barrido, raspado, arrastrado, etc.</p> <p>b. Químicos: A través de detergentes que disuelvan la suciedad y ayudan a desprenderla de las impurezas.</p> <p>c. Superficies en las que están adheridas.</p> <p>d. Biológicos: Se realiza con productos desinfectantes, para eliminar todo tipo de bacterias</p>	<p>Limpiar el producto automáticamente utilizando los utensilios automáticos adquiridos.</p> <p>a. Físicos: Eliminación de la suciedad por medios mecánicos como barrido, raspado, arrastrado, etc.</p> <p>b. Químicos: A través de detergentes que disuelvan la suciedad y ayudan a desprenderla de las impurezas.</p> <p>c. Superficies en las que están adheridas.</p> <p>d. Biológicos: Se realiza con productos desinfectantes, para eliminar todo tipo de bacterias, apoyándose en la marca Textiquim.</p>
5	Cocinero	<p>Etiquetar el producto</p> <p>a. Colocar el en la etiqueta el nombre del producto.</p> <p>b. Colocar el en la etiqueta la fecha de congelamiento y fecha de expiración.</p> <p>c. Colocar el número de raciones que están almacenadas.</p>	<p>Etiquetar el producto ayudados de la etiquetadora de marca Label Tech.</p> <p>a. Pegar el en la etiqueta el nombre del producto.</p> <p>b. Colocar el en la etiqueta la fecha de congelamiento y fecha de expiración.</p> <p>c. Colocar el número de raciones que están almacenadas.</p>

Elaborado por: Yuliana Andrea Zapata Posada

Se pretende disminuir el tiempo con la incorporación de equipos, utensilios y la incorporación de una persona más en dichas actividades, el equipo adquirir corresponde a una Lavadora y purificadora de marca DICHO de TIENS, la venta en el país está a cargo del Sr. Wilson Tasichana, cuya característica principal consiste en ser un artefacto que produce ozono, este es la mejor herramienta de la naturaleza para limpiar el ambiente, al ser un desinfectante ecológico más potente del mundo, elimina virus, bacterias, hongos, moho, esporas, algas, toxinas, plaguicidas, protozoos, sin dejar residuos, generando una mejor conservación de los alimentos, purifica el agua evitando hervir. También se decide incorporar al proceso la etiquetadora de marca Duodeli Mx-6600, la misma que incluye 1 rollo de etiquetas y 1 rollo de tinta, cuyo proveedor es Multirebaja cuya almacén se encuentra sector de la América, la proforma del costo del equipo se encuentra en el Anexo 4.

Por lo tanto, se plantea el Manual de Procesos para la Conservación como se indica en el Anexo 5.

2.2.3 Mejoramiento Proceso Cocción y Montaje

Para el mejoramiento del Proceso de Cocción y Montaje partiendo de las actividades N.3 y N.4, las cuales no cumplen con los tiempos establecidos, al obtener en el tiempo real 70 minutos y 25 minutos respectivamente, de un tiempo esperado de 65 minutos y 20,8 minutos, a las que se definió el plan de acción respectivo, se recoge el procedimiento de dichas actividades del Manual de Procesos versión 1, detallándose en la siguiente tabla N.18, con lo propuesto en el plan de acción para la mejora del proceso se establece el siguiente procedimiento en las dos actividades que se tiene problemas.

Tabla 18 Detalle procedimiento actual y mejorado Proceso Cocción y Montaje

No. ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN ACTUAL	DESCRIPCIÓN MEJORA
3	Cocinero y ayudante de cocina	Cocinar producto	Cocinar producto y colocar en exhibidor de comida caliente, previamente realizado el mantenimiento.
4	Ayudante de cocina	Montar plato a la carta	Montar plato a la carta y colocar en bandeja de entrega de pedido.
		a. Tener la vajilla limpia para el montaje de los platos.	a. Tener la vajilla limpia para el montaje de los platos.
		b. Se debe limpiar el plato de los residuos que pueda quedar en el montaje de alimentos.	b. Se debe limpiar el plato de los residuos que pueda quedar en el montaje de alimentos.
		c. En este paso se debe seleccionar los alimentos según el menú requerido en la comanda del cliente.	c. En este paso se debe seleccionar los alimentos según el menú requerido en la comanda del cliente.
		d. Colocar según el orden y porcionamiento indicado por la administración.	d. Colocar según el orden y porcionamiento indicado por la administración.

Elaborado por: Yuliana Andrea Zapata Posada

Considerando que si se realiza un revisión de mantenimiento a los equipos como cocinas se puede utilizar la eficiencia de los mismos a un 100%, además con el estudio realizado respecto a los productos que pueden estar pre elaborados, se disminuye el tiempo de cocción, y al colocar en el exhibidor de comida que permite mantener los productos pre elaborados, se adquiere dicho equipo de marca Inmeza, de sistema eléctrico de 110 v de 2 puertas, cuyo proveedor es Agro-Industrias Cia. Ltda., empresa que posee una gran variedad de productos para el sector gastronómico del Ecuador.

También al incorporar con un nuevo colaborador en el área se realiza las actividades de montaje de platos en menor tiempo, haciendo que el plato llegue al cliente sin esperas prolongadas.

Es de importancia resaltar que el tiempo esperado de la actividad N.4 es de 20.8 minutos, no se puede realizar, ya que luego de varias pruebas piloto se determina que el tiempo esperado es óptimo de 25 minutos, se asume que los 4,2 minutos adicionales son necesarios para no sacrificar la calidad de presentación del plato. De esta manera se plantea el Manual de Procesos para la Cocción y Montaje se indica en el Anexo 5.

2.2.4 Mejoramiento Proceso Atención en Mesas

El Proceso de Atención en mesas se encuentra en las actividades N.4, N.7 y N.8, que de acuerdo al análisis no cumplen con los tiempos establecidos, es así que el tiempo real de la actividad N4. es de 15,3 minutos de un tiempo esperado de 5,3 minutos; en la actividad N.7 el tiempo real obtenido es de 10 minutos, respecto a un tiempo esperado de 4,8 minutos, y la actividad N.8 el tiempo real es de 12 minutos de un tiempo real de 7,8 minutos, proponiendo acciones de mejora, obtenidas del Manual de Procesos versión 1, y se resalta en la tabla N.19, dichas actividades son mejoradas estableciendo el siguiente procedimiento en la acción de mejora.

Tabla 19 Detalle procedimiento actual y mejorado Proceso Atención en mesas

No. ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN ACTUAL	DESCRIPCIÓN MEJORA
4	Mesero	Entregar pedido a la comanda de la cocina en forma manual.	Entregar pedido a la comanda de la cocina a través del uso de la Tablet.
7	Mesero	Entregar comanda a cajero en forma manual.	Entregar comanda a cajero a través del uso de la Tablet.
8	Cajero	Elaborar factura en forma manual.	Elaborar factura utilizando el sistema de facturación electrónica.

Elaborado por: Yuliana Andrea Zapata Posada

Al implementar un sistema electrónico apoyado con la Tablet, permite disminuir el tiempo en la que el mesero entrega el pedido a la cocinera para preparar el producto, además se evita la elaboración de la factura en forma manual, al realizarlo en el sistema de facturación

electrónica, de esta manera se plantea el Manual de Procesos para la Atención en mesas, como se indica en el Anexo 5.

2.2.5 Mejoramiento Proceso Reservasiones

Finalmente con el último proceso que no cumple con el porcentaje de utilización se tiene el Proceso de Reservasiones, donde la actividad N.5, es la única que incumple con los tiempos establecidos, al obtener un tiempo real de 15 minutos para un tiempo esperado de 10 minutos, proponiendo acciones de mejora, dicha información es obtenida del Manual de Procesos versión 1, y se resalta en la tabla N.20. Por lo que, se propone como acción el siguiente procedimiento para la actividad anteriormente mencionada.

Tabla 20 Detalle procedimiento actual y mejora Proceso Reservasiones

No. ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN ACTUAL	DESCRIPCIÓN MEJORA
4	Administrador	Elaborar factura	Elaborar factura utilizando el sistema de facturación electrónica.

Elaborado por: Yuliana Andrea Zapata Posada

El sistema de facturación de electrónica que se plantea implementar permite conectar a la bases de datos que se incorpora en la empresa con las facturas y su sistema de facturación en general, por medio del sistema se prepara las facturas convirtiéndolas en archivos XML (formato de archivos requerido por el SRI), para luego enviarlos a los servidores (webservice) del Servicio de Rentas Internas (SRI) del Ecuador, de acuerdo a la proforma seleccionada para la adquisición el valor correspondiente a 10.800 dólares del sistema E.R.P contempla la licencia, el mantenimiento incluido el soporte on line, las actualizaciones de software, de SRI para anexos transaccionales y facturación electrónica y la capacitación respectiva para el personal de la empresa.

Se plantea actualizar el Manual de Procesos para el Proceso de Reservas, como se indica en el Anexo 5.

2.3 Verificación y Actuar de la Propuesta de Mejoramiento de Procesos

Para aplicar la etapa de Mejora Continua de verificación, se plantea realizar un cronograma de auditoria (Tabla N.26), con la finalidad de que los propietarios del Restaurante Los Arrieros, deban considerarlo para controlar las actividades del plan de acción respecto a la mejora propuesta, este cronograma se aplicará posterior a la presentación del presente proyecto de titulación por lo que su resultado de valoración de dicha implementación no es desarrollado, siendo este un insumo para una posterior investigación, con esto se cumple el ciclo PHVA de la mejora continua expuesta de la siguiente manera:

- P: Planificar la misma que se encuentra en la página 26 del capítulo I del presente proyecto,
- H: Hacer su desarrollo se encuentra entre las páginas 69 del capítulo II,
- V: Verificación que se encuentra en la página 79 del capítulo II,
- A: Actuar que le correspondería a la gerencia del Restaurante Los Arrieros una vez que se aplique lo propuesto en el presente proyecto, lo cual se refleja en las recomendaciones del mismo.

En la siguiente tabla se presenta estimando los responsables, tiempos estimados y fechas propuestas para la aplicación y verificación de lo establecido.

Tabla 21 Cronograma de Auditoria

Fecha	Actividad	Acción	Recursos/ Materiales	Unidad de tiempo	Total unidades de tiempo	Responsable	Mayo		Junio		Julio	
							1 al 15	16 al 31	1 al 15	16 al 30	1 al 15	16 al 31
03- may- 19	Definir equipo de trabajo	Reunión del equipo de trabajo para definir funciones y delegaciones	Documentos	1 hora	1	José Ramírez						
15- may- 19	Elaborar plan para la primera visita	Delegación de actividades y tareas	Documentos	3 horas	5	José Ramírez						
01- jun-19	Realizar primera visita	Llevar a cabo lo planificado	Documentos	2 horas	1	Yuliana Zapata						
	Levantar hallazgos	Registrar sucesos incoherentes	Documentos	2 horas	1	Yuliana Zapata						
15- jun-19	Reunir con gerente propietario	Notificar hallazgos negativos	Documentos	1 hora	1	Yuliana Zapata						
	Establecer puntos de mejora	Realizar correctivos	Documentos	1 hora	1	Yuliana Zapata						
01- jul-19	Realizar segunda visita	Llevar a cabo lo planificado	Documentos	2 horas	1	Yuliana Zapata						

Elaborado por: Yuliana Andrea Zapata Posada

CONCLUSIONES

- El levantamiento de procesos permite definir las actividades que no cumplen con el tiempo esperado en cada uno de los procesos, con la ayuda del diagrama Ishikawa, se pudo conocer las causas por las que el tiempo real del proceso no cumple con el tiempo esperado, de esta manera evaluar las acciones a emprender para implementar la mejora. Se obtiene como hallazgos que los siguientes subprocesos no cumplen con el tiempo establecido: Gestión de Compra, Conservación (Congelamiento del producto), Cocción y montaje de platos, Atención en mesas y Reservaciones, debido a que no se cuenta con recursos como equipos y utensilios, como un lector de barras para la codificación de los insumos que ingresan al restaurante, que acompañado a la falta de rotulación de los mismos genera pérdidas en el inventario, entre otros equipos que faciliten al proceso de conservación y cocción se tiene la forma manual como se viene desarrollando las actividades de limpieza y preparación de los platos, a esto se suma la falta de personal en ciertas áreas que ocasiona la saturación de actividades y por ende las demoras en el servicio.
Se encuentra también que no se cuenta con una adecuada forma de recibir el requerimiento del cliente, siendo que en muchas ocasiones se prepara platos que solicita el cliente, y finalmente no se cuenta con un sistema de facturación electrónica que genera tiempos de espera y por ende la insatisfacción del cliente final.
- Las mejoras propuestas en los procesos de análisis del presente caso de estudio se fundamentaron en la disminución del tiempo del proceso, con la intención de llegar a ser más eficientes en la entrega del producto final, para que el cliente pueda degustarlo y de esta manera el mismo retorne al restaurante por la satisfacción alcanzada. Por lo que se establece automatizar las actividades del proceso apoyándose en el desarrollo tecnológico adquiriendo equipos, utensilios y con la incorporación del sistema de facturación, como un lector de barras para llevar el control del inventario, la incorporación de una Tablet para la recolección del pedido del cliente y la compra de un limpiador de productos y un exhibidor caliente, lo que permite tener los productos de mayor demanda ya preparados para entregar al cliente en menor tiempo.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda socializar mediante un adecuado plan de capacitación el Manual de Procesos, con las actividades de mejora propuesta, de esta manera se pueda cumplir con los tiempos establecidos y evitar demoras innecesarias.
- Una vez implementado la mejora en los procesos, es importante evaluar según el cronograma establecido, para que de esta manera se obtenga información que permita retroalimentar de información, y tomar acciones correctivas que favorezcan al proceso.
- Se siga el plan de auditoria propuesto y se aplique las mejoras indicadas en el capítulo II del presente proyecto de titulación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y DOCUMENTALES

- Aguilera, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento en reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento y Gestión N.28*, 4.
- Aldana, L., Álvarez, M., Bernal, C., Díaz, M., & Bernal, C. (2011). *Administración por calidad*. Colombia: Universidad de La Sabana.
- Baca, G. (2014). *Administración integral: hacia un enfoque de procesos*. México: Patria.
- Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., & Tejedor, F. (2010). *Guía para una Gestión basada en procesos*. México: Berekintza.
- Bravo, J. (2013). *Gestión de procesos (Valorando la práctica)*. Santiago de Chile: Evolución S.A.
- Cadena, J. (2016). *Guía para el diseño y documentación de procesos*. Quito: Escuela Politécnica Nacional.
- Chase, R., & Jacobs, R. (2014). *Administración de operaciones. Producción y cadena de suministros*. México: Mc Graw Hill.
- Consultores Aiteco. (Septiembre de 2018). *Diagrama de Flujo*. Recuperado el 1 de Septiembre de 2018, de <https://www.aiteco.com/que-es-un-diagrama-de-flujo/>
- Ecuador, Banco Central. (24 de marzo de 2018). *Ecuador creció 3.0% en el 2017 y confirma el dinamismo de su economía*. Recuperado el 30 de octubre de 2018, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1080-ecuador-crecio-30-en-2017-y-confirma-el-dinamismo-de-su-economia>
- Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Estructura gasto mensual hogares*. Recuperado el 30 de Octubre de 2018, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/Metologia_ENIGHUR_2011-2012_rev.pdf

- Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (1 de Septiembre de 2018). *Inflación y Canasta Básica*. Recuperado el 2 de Octubre de 2018, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-registra-una-inflacion-de-004-en-mayo/>
- Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Categorización de empresas*. Recuperado el 30 de octubre de 2018, de <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- Ecuador, Ministerio de Salud Pública. (29 de enero de 2009). *Reglamento Funcionamiento Estacidos Sujetos Control Sanitario*. Recuperado el 18 de Junio de 2018, de Acuerdo Ministerial 818 Registro Oficial 517: <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/11/REGLAMENTO-PARA-FUNCIONAMIENTO-ESTABLECIMIENTOAS-SUJETOS-A-CONTROL-SANITARIO..pdf>
- Ecuador, Ministerio de Trabajo y Empleo. (8 de Marzo de 2007). *Regula los beneficiarios de propinas en bares y restaurantes*. Recuperado el 15 de Junio de 2018, de Acuerdo Ministerial 7, Registro Oficial 36 de 08-mar-2007: <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/REGULA-LOS-BENEFICIARIOS-DE-PROPINAS-EN-BARES.pdf>
- Ecuador, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Plan toda una Vida*. Recuperado el 15 de Junio de 2018, de Resolución N.º CNP-003-2017 en sesión del 22 de septiembre de 2017: http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf
- Farfara, N. (26 de Mayo de 2015). *Administración de la Calidad*. Recuperado el 17 de Junio de 2018, de <http://administraciondelacalidadpaola.blogspot.com/2015/05/el-ciclo-de-deming.html>
- Fontalvo, T., & Vergara, J. C. (2010). *La Gestión de la Calidad en los Servicios ISO 9001:2008*. España: Eumed.
- Galarza, E. (2015). *Diseño del Manual de Calidad, para la fábrica de embutidos la Campesina Cía. Ltda. ubicada en el Cantón Rumiñahui*. Quito: Universidad Metropolitana.

- Gallego, T. (2013). *Gestión integral*. Castellón de la Plana, España: Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions.
- Google Maps . (2019). *Ubicación Restaurante Los Arrieros*. Recuperado el 1 de abril de 2019, de <https://www.google.com/maps/place/Diego+de+Almagro,+Quito/data=!4m2!3m1!1s0x91d59a6d6a2fa747:0x341dc0a0a754d24b?sa=X&ved=2ahUKEwjUr5CNwbfhAhWi1lKkHRY9C54Q8gEwAHoECAoQAQ>
- Guerra, A. (2014). *Desarrollo e implantación de un sistema de gestión de la calidad en los centros* . Madrid: Díaz de Santos.
- Kume, H. (2002). *Herramientas estadísticas básicas para el mejoramiento de la calidad*. Bogota: Norma.
- Mariño, H. (2001). *Gerencia de Procesos*. Colombia: Ediciones alfa-omega.
- Mejía, C. (2018). *Indicadores de efectividad y eficacia*. Recuperado el 1 de Agosto de 2018, de <http://www.ceppia.com.co/Herramientas/INDICADORES/Indicadores-efectividad-eficacia.pdf>
- Montenegro, D. (2015). *Mejoramiento de Procesos en el Departamento de Ventas para la optimización de la comercialización de insumos y equipos médicos en UAA, CAA y Hospitales del Sector Público en la Empresa Banda Vaconi Cía. Ltda. de la Ciudad de Quito*. Quito: Universidad Metropolitana.
- Pardo, J. (2012). *Configuración y usos de un mapa de procesos*. Madrid, España: Asociación Española de Normalización y Certificación.
- Pérez, J. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid: Esic.
- Restaurante Los Arrieros. (12 de Enero de 2018). *Manual de Procesos*. Quito.
- Restaurante Los Arrieros. (2018). *Planeación Estratégica*. Quito.
- Rojas, R. (1991). *Guía para realizar investigaciones sociales* . México: Plaza y Valdes.
- Tabares, M., & Lochmullerb, C. (2013). *Gestión de Procesos*. México: Esic.

Uriarte, J. (2016). *Propuesta de mejora de procesos basados en normas de Higiene para un restaurante*. México D.F.: Insituto Politécnico Nacional.

Viniegra, S. (2007). *Entendiendo el Plan de Negocios*. España: Esic.

ANEXOS

Anexo 1 Entrevista



PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS SUSTANTIVOS DEL RESTAURANTE LOS ARRIEROS.

ENTREVISTA COLABORADORES RESTAURANTE LOS ARRIEROS

1. ¿Cuál es su cargo en la empresa?
2. ¿Cuál es el proceso de su responsabilidad?
3. ¿Con qué frecuencia se realiza las actividades que conforman el proceso de su responsabilidad?
4. ¿Qué volumen se realiza en cada una de las actividades del proceso de su responsabilidad?
5. ¿Qué inconvenientes tiene al realizar sus actividades en el proceso de su responsabilidad?
6. ¿Cuenta con los recursos necesarios para desarrollar correctamente el proceso?
7. ¿Qué mejoras considera importantes implementar en su proceso para hacerlo más eficientes?

Anexo 2 Acta de entrevistas



ACTA DE ENTREVISTA

FUNCIONARIO:		José Ramírez			
CARGO/FUNCIÓN:		Administrador			
SUBPROCESO:		Gestión de Compras			
FECHA:	25 de Agosto del 2018	ACTA N.	1		
En la ciudad de Quito, siendo las <u>10:00 horas</u> , del día <u>Sábado 25 de Agosto del 2018</u> , reunidos en los ambientes de la Empresa Restaurante Los Arrieros, ubicada en Noroccidente de la Provincia de Pichincha, Cantón Quito, entre las calles Isla Floreana y Amazonas, con la finalidad de fortalecer la gestión administrativa del restaurante, y como responsable del levantamiento de procesos la Srta. Yuliana Zapata se procede a la etapa de diagnóstico de las actividades correspondientes a los procesos sustantivos obteniendo los siguientes resultados.					
N.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FRECUENCIA	VOLUMEN	OBSERVACIONES
1	Verificar saldos de la materia prima que se tiene actualmente en la bodega.	Administrador	Semanal	7	
2	Elaborar una orden de pedido con los productos que hace falta.	Administrador	Semanal	7	
3	Solicitar proformas de los proveedores C1: Si se cumple pasa a la actividad 4, en caso contrario ejecuta la actividad 3.	Administrador	Semanal	7	
4	Con las proformas verifica la mejor opción y realizar la negociación.	Administrador	Semanal	7	
5	Elaborar la orden de compra que entregara al proveedor.	Administrador	Semanal	7	
6	Despachar productos solicitados.	Proveedores	Semanal	7	
7	Con la orden de compra entregar productos solicitados.	Proveedores	Semanal	7	
8	Recibir los productos en el restaurante. C2: Si esta correcto continua con el proceso de conservación, en el caso de que no esté correcto se ejecuta la actividad 6	Administrador	Semanal	7	
En señal de conformidad, se procede a suscribir la presente siendo 13:00 horas del día sábado 25 de agosto del 2018 por las partes involucradas en el proceso.					

Sr. José Ramírez

Administrador

Srta. Yuliana Zapata
Responsable del levantamiento
del proceso



ACTA DE ENTREVISTA

FUNCIONARIO:		Rosa Pucha			
CARGO/FUNCIÓN:		Cocinero			
SUBPROCESO:		Conservación (congelamiento del producto)			
FECHA:	25 de Agosto del 2018	ACTA N.		2	
<p>En la ciudad de Quito, siendo las <u>18:00 horas</u>, del día <u>Sábado 25 de Agosto del 2018</u>, reunidos en los ambientes de la Empresa Restaurante Los Arrieros, ubicada en Noroccidente de la Provincia de Pichincha, Cantón Quito, entre las calles Isla Floreana y Amazonas, con la finalidad de fortalecer la gestión administrativa del restaurante, y como responsable del levantamiento de procesos la Srta. Yuliana Zapata se procede a la etapa de diagnóstico de las actividades correspondientes a los procesos sustantivos obteniendo los siguientes resultados.</p>					
N.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FRECUENCIA	VOLUMEN	OBSERVACIONES
1	Clasificar alimentos según su composición	Administrador	Semanal	7	
2	Limpiar el producto	Cocinero	Semanal	7	
3	Porcionar el producto	Cocinero	Semanal	7	
4	Empaquetar el producto	Cocinero	Semanal	7	
5	Etiquetar el producto	Cocinero	Semanal	7	
6	Verificar actividades	Administrador	Semanal	7	
<p align="center">En señal de conformidad, se procede a suscribir la presente siendo 19:00 horas del día sábado 25 de agosto del 2018 por las partes involucradas en el proceso.</p>					

Sra. Rosa Pucha
Cocinero

Srta. Yuliana Zapata
Responsable del levantamiento del proceso



ACTA DE ENTREVISTA

FUNCIONARIO:		Rosa Pucha			
CARGO/FUNCIÓN:		Cocinero			
SUBPROCESO:		Cocción y Montaje de platos			
FECHA:	25 de Agosto del 2018	ACTA N.	3		
<p>En la ciudad de Quito, siendo las <u>14:00 horas</u>, del día <u>Sábado 25 de Agosto del 2018</u>, reunidos en los ambientes de la Empresa Restaurante Los Arrieros, ubicada en Noroccidente de la Provincia de Pichincha, Cantón Quito, entre las calles Isla Floreana y Amazonas, con la finalidad de fortalecer la gestión administrativa del restaurante, y como responsable del levantamiento de procesos la Srta. Yuliana Zapata se procede a la etapa de diagnóstico de las actividades correspondientes a los procesos sustantivos obteniendo los siguientes resultados.</p>					
N.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FRECUENCIA	VOLUMEN	OBSERVACIONES
1	Clasificar alimentos según su composición	Administrador	Semanal	7	
2	Limpiar el producto	Cocinero	Semanal	7	
3	Porcionar el producto	Cocinero	Semanal	7	
4	Empaquetar el producto	Cocinero	Semanal	7	
5	Etiquetar el producto	Cocinero	Semanal	7	
6	Verificar actividades	Administrador	Semanal	7	
<p>En señal de conformidad, se procede a suscribir la presente siendo 16:00 horas del día sábado 25 de agosto del 2018 por las partes involucradas en el proceso.</p>					

Sra. Rosa Pucha
Cocinero

Srta. Yuliana Zapata
Responsable del levantamiento del proceso



ACTA DE ENTREVISTA

FUNCIONARIO:		Andrés Valencia			
CARGO/FUNCIÓN:		Jefe de Mesero			
SUBPROCESO:		Atención en Mesas			
FECHA:	26 de Agosto del 2018	ACTA N.	4		
<p>En la ciudad de Quito, siendo las <u>14:00 horas</u>, del día <u>Domingo 26 de Agosto del 2018</u>, reunidos en los ambientes de la Empresa Restaurante Los Arrieros, ubicada en Noroccidente de la Provincia de Pichincha, Cantón Quito, entre las calles Isla Floreana y Amazonas, con la finalidad de fortalecer la gestión administrativa del restaurante, y como responsable del levantamiento de procesos la Srta. Yuliana Zapata se procede a la etapa de diagnóstico de las actividades correspondientes a los procesos sustantivos obteniendo los siguientes resultados.</p>					
N.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FRECUENCIA	VOLUMEN	OBSERVACIONES
1	Preparar las mesas	Mesero	Diaria	50	
2	Mostrar carta de platos y bebidas	Mesero	Diaria	50	
3	Indicar requerimiento del pedido	Cliente	Diaria	50	
4	Entregar pedido a la comanda de la cocina	Mesero	Diaria	50	
5	Preparar bebidas, cortesías y entregar la orden	Mesero	Diaria	50	
6	Recibir bebidas, cortesía y orden de pedido	Cliente	Diaria	50	
7	Entregar comanda a cajero	Mesero	Diaria	50	
8	Elaborar factura	Cajero	Diaria	50	
9	Entregar factura y preguntar forma de pago	Mesero	Diaria	50	
10	Recibir dinero	Mesero	Diaria	50	
11	Verificar dinero	Cajero	Diaria	50	
12	Entregar voucher o cambio	Cajero	Diaria	50	
13	Emitir voucher	Cajero	Diaria	50	
<p>En señal de conformidad, se procede a suscribir la presente siendo 16:00 horas del día Domingo 26 de Agosto del 2018 por las partes involucradas en el proceso.</p>					

 Sr. Andrés Valencia
 Jefe de Mesero

 Srta. Yuliana Zapata
 Responsable del levantamiento del proceso



ACTA DE ENTREVISTA

FUNCIONARIO:		José Ramírez			
CARGO/FUNCIÓN:		Administrador			
SUBPROCESO:		Reservaciones			
FECHA:	26 de Agosto del 2018	ACTA N.	5		
En la ciudad de Quito, siendo las <u>10:00 horas</u> , del día <u>Domingo 26 de Agosto del 2018</u> , reunidos en los ambientes de la Empresa Restaurante Los Arrieros, ubicada en Noroccidente de la Provincia de Pichincha, Cantón Quito, entre las calles Isla Floreana y Amazonas, con la finalidad de fortalecer la gestión administrativa del restaurante, y como responsable del levantamiento de procesos la Srta. Yuliana Zapata se procede a la etapa de diagnóstico de las actividades correspondientes a los procesos sustantivos obteniendo los siguientes resultados.					
N.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FRECUENCIA	VOLUMEN	OBSERVACIONES
1	Mostrar menú y asesorar en el pedido a los clientes	Administrador	Semanal	7	
2	Seleccionar platos	Cliente	Semanal	7	
3	Cotizar pedido y entregar propuesta a los clientes	Administrador	Semanal	7	
4	Aprobar pedido	Cliente	Semanal	7	
5	Elaborar factura	Administrador	Semanal	7	
6	Entregar factura al cliente	Administrador	Semanal	7	
7	Pagar el 50% del pedido	Cliente	Semanal	7	
8	Calendarizar el pedido	Administrador	Semanal	7	
9	Elaborar comanda y enviar a cocinero para la reserva de los platos	Administrador	Semanal	7	
10	Separar productos de comanda reserva	Cocinero	Semanal	7	
11	Anular el pedido	Cocinero	Semanal	7	
En señal de conformidad, se procede a suscribir la presente siendo 11:00 horas del día domingo 26 de agosto del 2018 por las partes involucradas en el proceso.					

Sr. José Ramírez

Administrador

Srta. Yuliana Zapata
Responsable del levantamiento del
proceso



ACTA DE ENTREVISTA

FUNCIONARIO:		José Ramírez			
CARGO/FUNCIÓN:		Administrador			
SUBPROCESO:		Atención a Reclamos			
FECHA:	24 de Agosto del 2018	ACTA N.		6	
<p>En la ciudad de Quito, siendo las <u>10:00 horas</u>, del día <u>Viernes 24 de Agosto del 2018</u>, reunidos en los ambientes de la Empresa Restaurante Los Arrieros, ubicada en Noroccidente de la Provincia de Pichincha, Cantón Quito, entre las calles Isla Floreana y Amazonas, con la finalidad de fortalecer la gestión administrativa del restaurante, y como responsable del levantamiento de procesos la Srta. Yuliana Zapata se procede a la etapa de diagnóstico de las actividades correspondientes a los procesos sustantivos obteniendo los siguientes resultados.</p>					
N.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FRECUENCIA	VOLUMEN	OBSERVACIONES
1	Receptar reclamos del cliente				
2	Rastrear el reclamo				
3	Investigar el reclamo				
4	Manifiestar insatisfacción del servicio				
5	Registrar incidencias en Excel				
6	Proponer acción				
7	Analizar propuesta				
8	Tomar correctivos internos				
<p>En señal de conformidad, se procede a suscribir la presente siendo 11:00 horas del día Viernes 24 de Agosto del 2018 por las partes involucradas en el proceso.</p>					

Sr. José Ramírez
Administrador

Srta. Yuliana Zapata
Responsable del levantamiento del proceso

Anexo 3 Ficha de levantamiento de información

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE PROCESOS								
MACROPROCESO:								
PROCESO:								
SUBPROCESO:								
FUNCIONARIO:								
CARGO/FUNCIÓN:								
FECHA:		HOJA		TOMA DE TIEMPOS			OBSERVACIONES	
N.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FRECUENCIA	VOLUMEN	a	m		b
1								
2								
3								
4								
5								
6								
Nota	Entradas							
	Salidas							

Anexo 4 Matriz de Caracterización

DIAGRAMA DE CARACTERIZACIÓN				
MACROPROCESO:	Gestión de Proveedores		FECHA:	08-ago-17
	Adquisiciones		CODIGO:	PC-ADQ-GC
PROCESO:	Gobernante		VIVENCIA:	2017
	Sustantivo		VERSIÓN:	2017
TIPO DE PROCESO:	Adjetivo		PÁGINAS:	1 de 1
SUBPROCESO	Gestión de Compras			
DUEÑO DEL PROCESO:	Administrador			
OBJETIVO:	El objetivo es asegurar que el suministro de las materias primas o los productos tenga una continuidad periódica y así no tener desabastecimiento en la bodega.			
ALCANCE:	Establecer un proceso sistemático en la elaboración de la orden de pedido, despacho de compras y recepción de los productos con su respectiva verificación de los productos.			
REQUERIMIENTOS - NORMATIVA				
NORMAS INTERNAS		NORMAS EXTERNAS		
Reglamento establecido por la empresa	Productos apropiados al precio adecuado.	Reglamento Funcionamiento Establecimientos Sujetos Control Sanitario Acuerdo Ministerial 818 Registro Oficial 517 De 29-Ene-2009 Quito Turismo Ordenanza N° 0059		Capítulo I Del Control Sanitario Artículos de 1 al 4
	Facilidad y agilidad en los procesos de solicitud y adquisición de productos y servicios.			Artículo N° 15 numeral 5 de la ley orgánica de régimen municipal.
PROVEEDOR	REQUISITOS	PROCEDIMIENTO	SALIDAS	REQUISITOS
Proveedor Externo	Matricula y/o registro mercantil y certificado de existencia y representación expedido por la cámara de comercio vigente.	Elaborar orden de pedido	Evaluar la importancia del insumo para el negocio.	La importancia del insumo decidirá en gran parte nuestros requisitos hacia el proveedor: ¿queremos que sea un aliado estratégico.
	Copia registro único tributario RUC actualizado, o documento que haga sus veces.	Negociar con proveedores	Analizar el perfil general del proveedor.	Esto incluye considerar su ubicación geográfica, su tamaño, su experiencia en el rubro, su reconocimiento y su cumplimiento con estándares de calidad.
	Portafolio de servicios con precios.	Despacho de compras Recibir productos	Referencias y clientes.	Investigar con clientes actuales o previos de nuestro candidato a proveedor y buscar referencias específicas.
FACILITADORES		RECURSOS		
Administrador		Tecnología		
Proveedores		Talento Humano		
		Recursos Financieros		

Actividad	Nombre	Cargo	Fecha	Firma
Elaboración técnica (estudiante o representante de grupo de estudiantes que elaboraron el proceso)	Yuliana Zapata	Encargada del levantamiento de procesos	15/08/2018	
Revisión técnica (profesor que revisó el proceso)	Ing. Pablo Solórzano	Tutor del proyecto	25/08/2018	
Revisión del proceso (Responsable por el restaurante)	José Ramírez	Administrador	30/08/2018	
Aprobación del proceso (responsable por el restaurante)	José Ramírez	Administrador	05/09/2017	

CONTROL DE CAMBIOS			
Descripción del cambio	Fecha de ejecución	Realizado por:	Solicitado por:
		Cargo:	Cargo:

DIAGRAMA DE CARACTERIZACIÓN				
MACROPROCESO:	Producción		FECHA:	08-ago-17
PROCESO:	Gestión de Materia Prima		CODIGO:	PC-GMP-CON
TIPO DE PROCESO:	Gobernante		VIVENCIA:	2017
	Sustantivo	x	VERSIÓN:	2017
	Adjetivo		PÁGINAS:	1 de 1
SUBPROCESO:	Conservación (congelamiento del producto)			
DUEÑO DEL PROCESO:	Cocinero			
OBJETIVO:	Conservar nuestros alimentos por largos periodos de tiempo y así detener la actividad bacteriológica y enzimática que descompone los alimentos.			
ALCANCE:	Utilizar el sistema PEPS (Primero en Entrar, Primero en Salir), para ello es indispensable la clasificación, limpieza, porcionamiento, empaquetamiento, etiquetado, refrigeración y congelamiento de materias primas, en el etiquetado es muy importante colocar la fecha máxima de consumo.			
REQUERIMIENTOS - NORMATIVA				
NORMAS INTERNAS		NORMAS EXTERNAS		
Normativa de calidad de productos	La temperatura ideal congelados es de 18°C bajo cero	Reglamento Funcionamiento Establecimientos Sujetos Control Sanitario Acuerdo Ministerial 818 Registro Oficial 517 De 29-Ene 2009		Capítulo I Del Control Sanitario Artículos de 1 al 4
	Temperatura adecuada para congelar es de 25°C bajo cero.	Quito Turismo Ordenanza N° 0059		Artículo N° II numeral 384 Auditoria e inspección sanitaria
	Congelar por porciones.			
PROVEEDOR	REQUISITOS	PROCEDIMIENTO	SALIDAS	REQUISITOS
Administrador, (clasificación)	Clasificar alimentos plásticos o alimentos: reparadores reguladores Alimentos energéticos	Clasificar materias primas Limpiar de producto Porcionar el producto	Refrigeración y congelamiento de materias primas.	Seguir las normas internas de clasificación, limpieza, etiquetado y congelamiento

Cocinero y ayudante de cocina, (limpieza y Porcionamiento del producto)	<p>Físicos: Eliminación de la suciedad por medios mecánicos como barrido, raspado, arrastrado, etc.</p> <p>Químicos: A través de detergentes que disuelvan la suciedad y ayudan a desprenderla de las superficies en las que están adheridas.</p> <p>Biológicos: Se realiza con productos desinfectantes, para eliminar todo tipo de bacterias.</p> <p>Porcionar: Definir cuál es la receta estándar listando de los ingredientes y sus cantidades, estos dos datos nos ayudarán determinar la cantidad justa a porcionar.</p>	<p>Empaquetar el producto</p> <p>Etiquetar el producto</p> <p>Refrigerar o congelar</p>		
Ayudante de cocina, (etiquetado)	Nombre del producto Fecha de congelamiento y de expiración Número de raciones			
FACILITADORES		RECURSOS		
Administrador		Tecnología		
Cocinero		Talento Humano		
Ayudante de cocina				
Actividad	Nombre	Cargo	Fecha	Firma
Elaboración técnica (estudiante o representante de grupo de estudiantes que elaboraron el proceso)	Yuliana Zapata	Encargada del levantamiento de procesos	15/08/2018	
Revisión técnica (profesor que revisó el proceso)	Ing. Pablo Solórzano	Tutor del proyecto	25/08/2018	
Revisión del proceso (Responsable por el restaurante)	Rosa Pucha	Cocinero	30/08/2018	
Aprobación del proceso (responsable por el restaurante)	José Ramírez	Administrador	05/09/2017	
CONTROL DE CAMBIOS				
Descripción del cambio	Fecha de ejecución	Realizado por:		Solicitado por:
		Cargo:		Cargo:

DIAGRAMA DE CARACTERIZACIÓN			
MACROPROCESO:	Producción		FECHA: 08-ago-17
PROCESO:	Preparación de alimentos		CODIGO: PC-PA-CP
TIPO DE PROCEDIMIENTO:	Gobernante		VIVENCIA: 2017
	Sustantivo	x	VERSIÓN: 2017
	Adjetivo		PÁGINAS: 1 de 1
SUBPROCESO:	Cocción y montaje de platos		
DUEÑO DEL PROCESO:	Cocinero		
OBJETIVO:	Establecer los diferentes métodos de cocción que existen para obtener resultados favorables en la cocción de cada uno de los alimentos y presentación del mismo para el deleite de los comensales.		
ALCANCE:	El proceso inicia en la selección de los productos que van a procesarse, la cocción de los mismos considerando el plato a preparar y finaliza en el montaje del plato.		
REQUERIMIENTOS - NORMATIVA			
NORMAS INTERNAS		NORMAS EXTERNAS	
Normas de higiene para el personal	Limpieza corporal, limpieza y cuidado de manos.	Reglamento Funcionamiento Establecimientos Sujetos Control Sanitario Acuerdo Ministerial 818 Registro Oficial 517 De 29-Ene-2009	Capitulo I Del Control Sanitario Artículos de 1 al 4
Normas de salud	No presentar lesiones en manos ni enfermedades virales	Quito Turismo Ordenanza N° 0059	Articulo N° II numeral 384 Auditoria e inspección sanitaria
Normas de limpieza de vajilla	Limpiar con agua potable todos los alimentos y utensilios de cocina, estos deben estar en perfecto esta fisico.	Quito Turismo Ordenanza N° 0059	Articulo N° II numeral 386 Capacitación a los manipuladores

PROVEEDOR	REQUISITOS	PROCEDIMIENTO	SALIDAS	REQUISITOS
Cocinero y ayudante de cocina, (preparación de alimentos)	<p>Descongelación: La descongelación se tiene que efectuar en el refrigerador hasta cuando la temperatura ascienda a unos 5 grados centígrados.</p> <p>Cocción en medio acuosa: En donde los alimentos son pasados por agua, o cocidos al vapor o baño de María.</p> <p>Cocción en medio graso: Es la que se efectúa con aceites y grasas, como freír en sartén, sofreír, saltear, confitar y dorar.</p> <p>Cocción en medio aéreo; los alimentos se preparan en ausencia de agua y parte de ésta en ellos se evapora y su sabor se concentra.</p>	<p>Seleccionar producto</p> <p>Limpiar producto</p> <p>Cocinar producto</p> <p>Seleccionar alimentos</p> <p>Montar plato a la carta</p> <p>Recibir plato y verificar comanda</p> <p>Enviar a la mesa</p>	<p>Alimentos cocinados</p> <p>Montaje de platos</p> <p>Platos del menú listos para enviar a la mesa según la comanda del cliente.</p>	<p>Debe tener buena textura, composición química, sabor y valor nutritivo, todo con la función de convertirlos en algo más digerible.</p> <p>Debe ser apetecible, nutritivo y saludable debido a la eliminación de agentes patógenos y microorganismos dañinos para la salud.</p>
FACILITADORES		RECURSOS		
Cocinero		Tecnología		
Ayudante de cocina		Talento Humano		
Actividad	Nombre	Cargo	Fecha	Firma
Elaboración técnica (estudiante o representante de grupo de estudiantes que elaboraron el proceso)	Yuliana Zapata	Encargada del levantamiento de procesos	15/08/2018	
Revisión técnica (profesor que revisó el proceso)	Ing. Pablo Solórzano	Tutor del proyecto	25/08/2018	
Revisión del proceso (Responsable por el restaurante)	Rosa Pucha	Cocinero		
Aprobación del proceso (responsable por el restaurante)	José Ramírez	Administrador	05/09/2017	
CONTROL DE CAMBIOS				
Descripción del cambio	Fecha de ejecución	Realizado por:	Solicitado por:	
		Cargo:	Cargo:	

DIAGRAMA DE CARACTERIZACIÓN			
MACROPROCESO: PROCESO: TIPO DE PROCEDIMIENTO: SUBPROCESO: DUEÑO DEL PROCESO:	Venta		FECHA: 08-ago-17
	Servicio al cliente		CODIGO: PC-VE-AM
	Gobernante		VIVENCIA: 2017
	Sustantivo	x	VERSIÓN: 2017
	Adjetivo		PÁGINAS: 1 de 1
Atención en mesas			
Mesero			
OBJETIVO:	Brindar un servicio de alta calidad en un estilo que está en congruencia con el tipo de negocio cubriendo las necesidades que demandan nuestros clientes.		
ALCANCE:	Establecer el proceso de atención en mesas el cual comienza con la preparación de la mesas, muestra de carta de comida y bebidas, toma de pedidos, entrega de la orden y como tarea final la facturación y cobro.		
REQUERIMIENTOS - NORMATIVA			
NORMAS INTERNAS		NORMAS EXTERNAS	
Normas de higiene para el personal	Limpieza corporal, de manos y limpieza de la vajilla.	Reglamento Funcionamiento Establecimientos Sujetos Control Sanitario Acuerdo Ministerial 818 Registro Oficial 517 De 29-Ene-2009	Capítulo I Del Control Sanitario Artículos de 1 al 4
Normas de Salud	No presentar lesiones en manos ni enfermedades virales	Quito Turismo Ordenanza N° 0059	Artículo N° II numeral 384 Auditoria e inspección sanitaria
Normas de limpieza	Limpiar con agua potable todos los alimentos, utilizar utensilios en perfecto esta físicos y de limpieza	Quito Turismo Ordenanza N° 0059	Artículo N° II numeral 386 Capacitación a los manipuladores
Uso del uniforme	Es obligatorio para todo el personal del restaurant el usar el uniforme otorgado por la empresa.		
Compostura y actitud	Las actitudes durante la jornada de trabajo deben ser las apropiadas siempre basadas en la atención amable y cordial al cliente.		

PROVEEDOR	REQUISITOS	PROCEDIMIENTO	SALIDAS	REQUISITOS
Mesero	Tener una presencia que denote limpieza, ser cordial y amable y estar dispuesto al trabajo a presión ya que se trata con diferentes tipos de clientes.	Preparar las mesas Mostrar carta de platos y bebidas Tomar pedidos	Servicio al cliente	Mantener una correcta compostura Mantener satisfecho al cliente mientras permanezca en el restaurant
Cliente	Definir sus necesidades. Definir sus expectativas. Responsabilidad de dar retroalimentación al proveedor que permita evaluar su ejecución. Velar por la correcta utilización de las entradas y optimización de procesos. Recibir correctamente las entradas del proveedor.	Entregar comanda a la cocina Preparar bebidas, cortesías y entrega de orden Facturar	Satisfacción del servicio	Encuestas del servicio Fidelización al restaurant
Cajero	Controlar y verificar el movimiento diario del ingreso de fondos. Realizar depósitos del ingreso de fondos. Efectuar pagos a proveedores, servicios, etc.	Despedir al cliente	Cuadre de caja	Ejecución de actividades de manejo de fondo para pagos en efectivo y caja y/o teneduría de libros y auxiliares de contabilidad.
FACILITADORES		RECURSOS		
Mesero		Tecnología		
Cliente		Talento Humano		
Cajero				

Actividad	Nombre	Cargo	Fecha	Firma
Elaboración técnica (estudiante o representante de grupo de estudiantes que elaboraron el proceso)	Yuliana Zapata	Encargada del levantamiento de procesos	15/08/2018	
Revisión técnica (profesor que revisó el proceso)	Ing. Pablo Solórzano	Tutor del proyecto	25/08/2018	
Revisión del proceso (Responsable por el restaurante)	Andrés Valencia	Jefe de Meseros	30/08/2018	
Aprobación del proceso (responsable por el restaurante)	José Ramírez	Administrador	05/09/2017	
CONTROL DE CAMBIOS				
Descripción del cambio	Fecha de ejecución	Realizado por:		Solicitado por:
		Cargo:		Cargo:

DIAGRAMA DE CARACTERIZACIÓN				
MACROPROCESO:	Venta		FECHA:	08-ago-17
PROCESO:	Servicio al cliente		CODIGO:	PC-SC-RES
TIPO DE PROCEDIMIENTO:	Gobernante		VIVENCIA:	2017
	Sustantivo	x	VERSIÓN:	2017
	Adjetivo		PÁGINAS:	1 de 1
SUBPROCESO:	Reservaciones			
DUEÑO DEL PROCESO:	Administrador			
OBJETIVO:	Dar a nuestros clientes la opción de reservar su visita y no preocuparse por la falta de mesas a su llegada al restaurante.			
ALCANCE:	Establecer el proceso de reservas el cual comienza mostrando el menú, cotizar pedido, elaborar y entregar factura, pagar el 50% del pedido, calendarizar pedido, elaborar comanda y enviar a cocinero para la reserva de los platos y finalizando con el servicio de la reserva cuando llega el cliente.			
REQUERIMIENTOS - NORMATIVA				
NORMAS INTERNAS		NORMAS EXTERNAS		
Reglamento establecido por la empresa	Llevar un control de cuadro diario de las reservas de mesas	Quito Turismo Ordenanza N° 0059	Artículo N° II numeral 384 Auditoria e inspección sanitaria	
		Quito Turismo Ordenanza N° 0059	Artículo N° II numeral 386 Capacitación a los manipuladores	
PROVEEDOR	REQUISITOS	PROCEDIMIENTO	SALIDAS	REQUISITOS
Administrador	<p>Registrar los cargos por depósitos de reservas</p> <p>Monitorear la disponibilidad de mesas</p> <p>Capacitar al personal de mesas en el proceso de entrada de los clientes</p> <p>Prepara la lista de llegadas para recepción</p>	<p>Mostrar menú</p> <p>Cotizar pedido</p> <p>Elaborar y entregar factura</p> <p>Pagar el 50% del pedido</p> <p>Calendarizar pedido</p> <p>Elaborar comanda y enviar a cocinero para la reserva de los platos</p>	Reserva lista para los clientes	<p>Tener las mesas requeridas en la reserva</p> <p>Tener todos los platos descritos en la comanda</p> <p>Recibir a los clientes con las cortesías que ofrece el restaurant</p>

FACILITADORES		RECURSOS		
Administrador		Tecnología		
		Talento Humano		
Actividad	Nombre	Cargo	Fecha	Firma
Elaboración técnica (estudiante o representante de grupo de estudiantes que elaboraron el proceso)	Yuliana Zapata	Encargada del levantamiento de procesos	15/08/2018	
Revisión técnica (profesor que revisó el proceso)	Ing. Pablo Solórzano	Tutor del proyecto	25/08/2018	
Revisión del proceso (Responsable por el restaurante)	José Ramírez	Administrador	30/08/2018	
Aprobación del proceso (responsable por el restaurante)	José Ramírez	Administrador	05/09/2017	
CONTROL DE CAMBIOS				
Descripción del cambio	Fecha de ejecución	Realizado por:		Solicitado por:
		Cargo:		Cargo:

DIAGRAMA DE CARACTERIZACIÓN				
MACROPROCESO: PROCESO:	Post-Venta		FECHA:	08-ago-17
	Seguimiento a clientes		CODIGO:	PC-SC-AR
	Gobernante		VIVENCIA:	2017
	Sustantivo	x	VERSIÓN:	2017
	Adjetivo		PÁGINAS:	1 de 1
TIPO DE PROCEDIMIENTO:	Atención de reclamos			
SUBPROCESO: DUEÑO DEL PROCESO:	Administrador			
OBJETIVO:	Trabajar con una metodología para la planeación, diseño, operación, mantenimiento y mejora de un proceso para el manejo de los reclamos de los clientes.			
ALCANCE:	Establecer el proceso de reclamos el cual comienza con la recepción de los reclamos, rastreo, confirmación (acuso, recibo), evaluación inicial, investigación y finaliza con la solución y satisfacción del cliente.			
REQUERIMIENTOS - NORMATIVA				
NORMAS INTERNAS		NORMAS EXTERNAS		
Proceso de reclamos establecido por la empresa		Ley Orgánica de Defensa Del Consumidor	Registro Oficial Suplemento 116 de 10-jul-2000 Ultima modificación: 13-oct-2011 Estado: Vigente EL CONGRESO NACIONAL	
PROVEEDOR	REQUISITOS	PROCEDIMIENTO	SALIDAS	REQUISITOS
Cliente	Definir y contar él porque del reclamo o queja	Recepción de los reclamos Rastreo del reclamo Confirmación del reclamo (acuso)	Satisfacción del cliente	Respuesta al reclamo Comunicación y decisión de la solución al reclamo Cierre del reclamo

Administrador	Escuchar y registrar el reclamo del cliente.	recibo) Evaluación inicial del reclamo Investigación del reclamo Solución		
FACILITADORES		RECURSOS		
Administrador		Tecnología		
Cliente		Talento Humano		
Actividad	Nombre	Cargo	Fecha	Firma
Elaboración técnica (estudiante o representante de grupo de estudiantes que elaboraron el proceso)	Yuliana Zapata	Encargada del levantamiento de procesos	15/08/2018	
Revisión técnica (profesor que revisó el proceso)	Ing. Pablo Solórzano	Tutor del proyecto	25/08/2018	
Revisión del proceso (Responsable por el restaurante)	José Ramírez	Administrador	30/08/2018	
Aprobación del proceso (responsable por el restaurante)	José Ramírez	Administrador	05/09/2017	
CONTROL DE CAMBIOS				
Descripción del cambio	Fecha de ejecución	Realizado por:		Solicitado por:
		Cargo:		Cargo:

Anexo 5 Proformas



Fecha: 21-enero-2019

NO. 000194

PROFORMA

Core™ I5
8va Generación



Marca: LENOVO

Modelo: TODO EN UNO 520-22IKU

Equipo:

Procesar: INTEL Core™ I5-8250U 1.6 A 3.4 GHz

Video: Gráficos Intel® HD

Memoria: 4GB DDR4 – MAX (32GB)

Disco Duro: 1 TB HDD

Pantalla: 21,5" FHD Borderless

Perifericos: Teclado y Mouse Alámbricos incluido

Comunicación: Wi-Fi, BlueTooth 4.0

Puertos: HDMI (out& in), USB 2x 3.0 y 3x 2.0, GLan, Audio combo

Comunicación Web: Webcam HD 720p

Sistema Operativo: Windows 10 Pro

Obsequio: Licencia Antivirus ESET Internet Security 2019 por un año

Garantía: 1 año contra defectos de fábrica

Precio: \$ 980

Precio Incluyen (IVA 12 %)

Dirección: Av. 10 de Agosto N37-88, Ed. Comandato, Of. 308 y Naciones Unidas, Sector Iñaquito, Quito.
Tel.: (02) 245-8606 **Cel.:** (593) 099 293-6506
Email: oliveracu@yahoo.com / oliveracu@hotmail.com

Fecha: 21-enero-2019

NO. 000195

PROFORMA

Tablet 7"

CuadCore



Marca: SAMSUNG

Modelo: SM-T280 WIFI

Equipo:

Procesar: Cuad Core™ 1.3 GHz

Ram: 1.5 GB

Memoria: 8 GB Externa MicroSD (hasta 200GB)

Pantalla: 7" HD 1280 x 800 (WXGA)

Comunicación: Wi-Fi, BlueTooth 4.0

Puertos: USB 2.0, Audio combo

Camara: Principal - CMOS 5.0 MP Frontal - CMOS 2.0 MP

Bateria: Capacidad 4000 (mAh)

Sistema Operativo: Android

Garantía: 6 Meses contra defectos de fábrica

Precio: \$ 280

Precio incluyen (IVA 12 %)

Propuesta de Implementación del sistema
contable E.R.P. Quickaccounting



TECCONSUL CIA LTDA

QUICKACCOUNTING E.R.P.

Valle de los
Chillos, Conjunto Horizontes No6,
diagonal a la E.S.P.E.

Cel: /0989721030/6016645

equinoccialine@hotmail.com
sistemacontableqa@hotmail.com

16/01/2019

Propuesta de Implementación del sistema contable E.R.P. Quickaccounting

Nuestro Sistema:

El sistema Quickaccounting Cloud, es una herramienta E.R.P. que cuenta con los siguientes módulos en

1. Contabilidad (Balances general y de resultados, comprobación, libro bancos, conciliaciones bancarias, centros de costo)
2. Compras o adquisiciones (órdenes de compra, facturas, emisión retenciones, contabilización automática)
3. Cuentas por cobrar y cuentas por pagar
4. Ventas o facturación (proformas, facturas de venta, contabilización)
5. Anexos XML Servicio de rentas internas
6. Facturación Electrónica

Quickaccounting Cloud E.R.P.

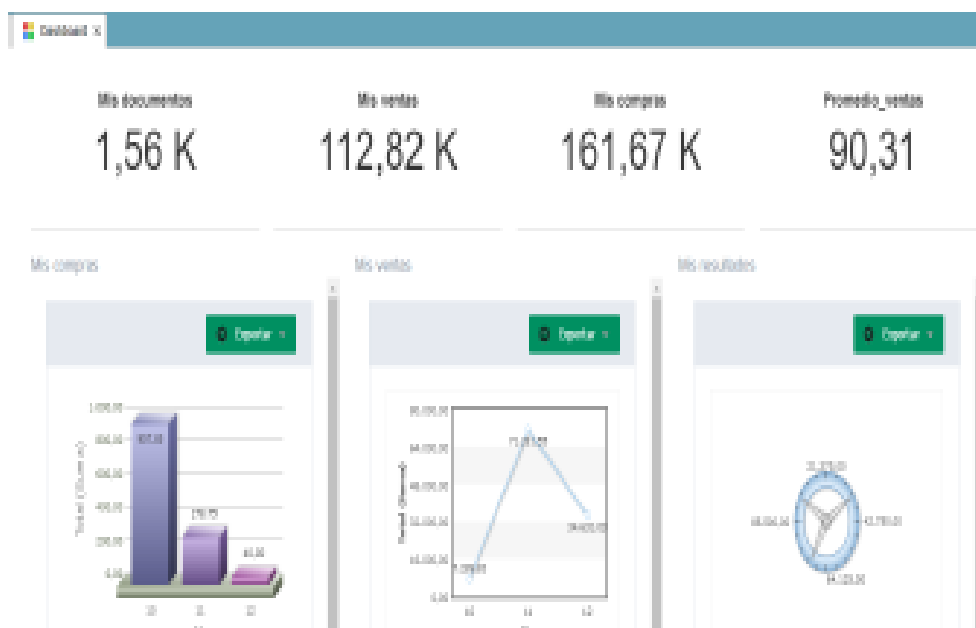


Su Negocio en cualquier lugar

Quickaccounting ERP Cloud, es una herramienta tecnológica 100 % WEB, de fácil y rápida implementación, entre sus principales ventajas tenemos:

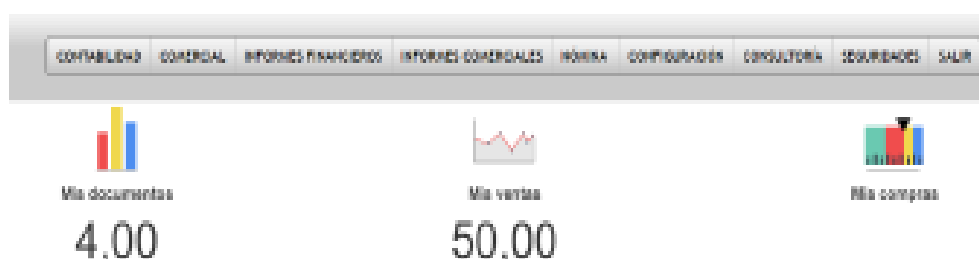
- 1) Reducción de costos de infraestructura y mantenimiento de equipos. No requiere costosos servidores y personal que se encargue de mantenimientos.
- 2) Seguridad y almacenamiento de información. Nuestros clientes abandonan todas estas tareas tediosas de respaldos de información, recuperación de información etc. Todo lo hacemos por usted.

Propuesta de Implementación del sistema contable E.R.P. Quickaccounting



3) Disponibilidad 24/7 los 365 días del año

- 4) **Accesibilidad desde cualquier dispositivo a través de internet en cualquier lugar del mundo.** Lleve el trabajo a su casa, si usted no está disponible o algún miembro de su personal. No tiene que esperar días para recibir su información de su Empresa. Acceda desde su celular, su Tablet o cualquier dispositivo conectado a Internet.
- 5) **Reducción de costos de implementación, olvídense de la configuración, equipos, mantenimiento.** Toda esta responsabilidad la hacemos por usted.
- 6) **Escalabilidad, No se preocupe por actualizaciones y mejoras de equipos ni de sistemas operativos, almacenamiento.** El sistema crece junto con su información.



Propuesta de Implementación del sistema contable E.R.P. Quickaccounting

The screenshot displays the 'MIS DOCUMENTOS REGISTRADOS' section of the QuickAccounting system. It features a sidebar with navigation options like 'Tipos de documentos', 'DOCUMENTOS EN PROCESO', and 'Análisis'. The main area shows a list of registered documents with columns for 'Fecha', 'Factura', 'Fecha', 'Entidad', 'Subtotal', 'Impuesto', 'Total', 'Eliminar', and 'Acción'. Two tables are visible: one for 'COFENONES' and another for 'DOCUMENTOS DE SERVICIOS'.

Plataformas:

Quickaccounting Cloud, está desarrollado en PHP (acrónimo recursivo en Inglés de PHP Hypertext Preprocessor).

Motor de base de datos: Sqlserver 2017, es por excelencia, el gestor de entornos empresariales, que requieren manejar Inmensas cantidades de datos.



The screenshot shows the main dashboard of the QuickAccounting system. It features a top navigation bar with options like 'CONTABILIDAD', 'GENERAL', 'IMPUESTOS FINANCIEROS', 'IMPUESTOS GUBERNAMENTALES', 'Sistema', 'CONFIGURACIÓN', 'CONSULTA', 'SERVICIOS', and 'SALIR'. The dashboard displays three main metrics: 'Mis documentos' (4,00), 'Mis ventas' (50,00), and 'Mis compras'. A dropdown menu is open, showing options like 'CREAR EMPLEADO', 'CREAR HORA', 'ADMINISTRAR HORA', 'CONTABILIZACIÓN', 'ENTRADA', 'ROL INDIVIDUAL', 'ROL MENSAJES', and 'ROL PROVISIONES'.

Propuesta de Implementación del sistema contable E.R.P. Quickaccounting

Seguridades:

- Aplicación Cliente – Servidor, que garantizan la mejor protección de datos.
- Copias de seguridad y mantenimiento de base de datos automático.

Costos ALTERNATIVA 1 CLOUD:

No Usuarios	Licencia	Total	Notas
9	Licencia 1 Empresas	\$ 9000.00	Licencia para 9 usuarios
I.V.A.		\$1080.00	
Total Proforma		\$10080.00	

- **Mantenimiento anual:**
- Mantenimiento incluye soporte online
- Actualizaciones de software
- Actualizaciones de SRI para anexos transaccionales y facturación electrónica.
- \$500.00 empresa/año por mantenimiento. A partir del segundo año.
- Pago: inmediato 30%

Nota: Cuenta con la capacitación de 10 horas, soporte por escritorio remoto terminadas las capacitaciones.

Con respecto al Archivo P12 para la facturación ustedes tendrían que obtenerlo llamando a cualquier entidad que emitan puede ser el Registro Civil uno de ellos.

Sin más por el momento, me despido cordialmente y anticipo mis más sinceros agradecimientos.

Atentamente


Ing. Andrés Salazar G.

mercado libre Buscar productos, marcas y más... Descarga gratis la app de Mercado Libre

Categorías Tu historial Tus compras Vender Crea tu cuenta Ingresar Ayuda

También puede interesarte: computadoras - tarjeta grafica - gtx - core i5 - mac book pro

Volver al listado | Computación > Otros Compartir | Vender uno igual



Nuevo - 10 vendidos

Lector Pistola Codigo Barra Usb Bematech Factura Punto Venta

U\$S 45

Pago a acordar con el vendedor [Más información](#)

Entrega a acordar con el vendedor
Guayaquil, Guayas [Ver costos de envío](#)


Comprar

mercado libre Buscar productos, marcas y más... Descarga gratis la app de Mercado Libre

Categorías Tu historial Tus compras Vender Crea tu cuenta Ingresar Ayuda

También puede interesarte: dewalt - caladora - guillotina - motosierra - milwaukee

Volver al listado | Industrias y Oficinas > Generadores Electricos Compartir | Vender uno igual



Nuevo

Lavadora De Frutas, Verduras,carnes Tiens

U\$S 269

Pago a acordar con el vendedor
Acepta depósito bancario, efectivo, tarjeta de crédito. [Más información](#)

Entrega a acordar con el vendedor
Quito, Pichincha (Quito) [Más información](#)

Cantidad: 1 unidad (100 disponibles)

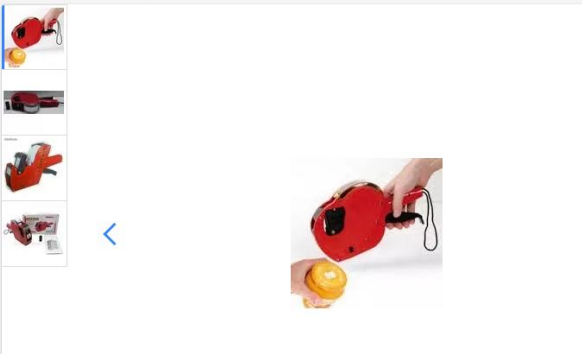
Comprar

mercado libre Buscar productos, marcas y más... Descarga gratis la app de Mercado Libre

Categorías Tu historial Tus compras Vender Crea tu cuenta Ingresar Ayuda

También puede interesarte: cocinas usadas - cafetera - calefactor electrico - cocineta gas - olla arrocera

Volver al listado | Hogar y Muebles > Electrodomésticos > Otros Compartir | Vender uno igual



Nuevo

Maquina Etiquetadora De Productos Facil Y Rapido

U\$S 14⁵⁰

Pago a acordar con el vendedor
Acepta depósito bancario, efectivo, tarjeta de crédito. [Más información](#)

Entrega a acordar con el vendedor
Quito, Pichincha (Quito) [Más información](#)

Cantidad: 1 unidad (4 disponibles)

The screenshot shows a web browser window displaying a Mercado Libre product listing. The page has a yellow header with the Mercado Libre logo, a search bar, and navigation links. The main content area features a product image of a red food warmer on the left and a product description on the right. The description includes the title 'Exhibidores Que Mantienen La Comida Caliente', the price 'U\$S 240', and shipping information. A blue 'Comprar' button is visible at the bottom of the product details.

mercado libre Buscar productos, marcas y más... Descarga gratis la app de Mercado Libre

Categorías Tu historial Tus compras Vender Crea tu cuenta Ingresar Ayuda

También puede interesarte: cafe juan valdez - jack daniels - hielo seco quito - helados de salcedo al por mayor - papel comestible para tortas impresiones perfectas quito

Volver al listado | Alimentos y Bebidas > Comestibles Compartir Vender uno igual

Nuevo - 13 vendidos

Exhibidores Que Mantienen La Comida Caliente

U\$S 240

Pago a acordar con el vendedor Más información

Entrega a acordar con el vendedor Quito, Pichincha (Quito) Más información

¡Único disponible!

Comprar

ES 16:19 27/02/2019


Anexo 6 Manual de Procesos


PC-ADQ-GC-007		Versión:002
Fecha: Febrero 2019	GESTIÓN DE COMPRAS	Página: 1 de 6

ÍNDICE:

1. Objetivo
2. Alcance
3. Glosario de términos y definiciones
4. Políticas
5. Identificación del responsable del procedimiento
6. Entradas del procedimiento
7. Descripción de actividades
8. Salidas del procedimiento
9. Flujograma del procedimiento
10. Identificación de controles
11. Registros y Formularios

Modificación respecto a la edición anterior		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por: Gerente General
Nombre: Zapata, Y.	Nombre: Ing. Pablo Solórzano	Nombre:
Fecha: 11/Febrero/2019	Fecha: 15/Febrero/2019	Fecha:

PC-ADQ-GC-007		Versión:002
Fecha: Febrero 2019	GESTIÓN DE COMPRAS	Página: 2 de 6
<p>1. OBJETIVO: El objetivo es asegurar que el suministro de las materias primas o los productos tenga una continuidad periódica y así no tener desabastecimiento en la bodega.</p> <p>2. ALCANCE: Establecer un proceso sistemático en la elaboración de la orden de pedido, despacho de compras y recepción de los productos con su respectiva verificación de los productos.</p> <p>3. GLOSARIO DE TÉRMINOS Y DEFINICIONES</p> <p>Registro Único de Contribuyentes (RUC), cuya función es registrar e identificar a los contribuyentes con fines impositivos y proporcionar información a la Administración Tributaria.</p> <p>4. POLÍTICAS</p> <p>Normativa Interna</p> <p>Reglamento Interno de la empresa</p> <p>Productos apropiados al precio adecuado.</p> <p>Los requerimientos de compra deben solicitarse por escrito para la respectiva aprobación del Administrador.</p>		

PC-ADQ-GC-007		Versión:002
Fecha: Febrero 2019	GESTIÓN DE COMPRAS	Página: 3 de 6
<p>Normativa Externa</p> <p>Reglamento Funcionamiento Establecimientos Sujetos Control Sanitario Acuerdo Ministerial 818 Registro Oficial 517 De 29-Ene-2009</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capítulo I Del Control Sanitario Artículos de 1 al 4 <p>Quito Turismo Ordenanza N° 0059</p> <ul style="list-style-type: none"> • Artículo N° 15 numeral 5 de la ley orgánica de régimen municipal. <p>5. IDENTIFICACIÓN DEL RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administrador <p>6. ENTRADAS DEL PROCEDIMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Listado de proveedores • Inventario de productos • Orden de compra 		

PC-ADQ-GC-007		Versión:002
Fecha: Febrero 2019	GESTIÓN DE COMPRAS	Página: 4 de 6

7. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

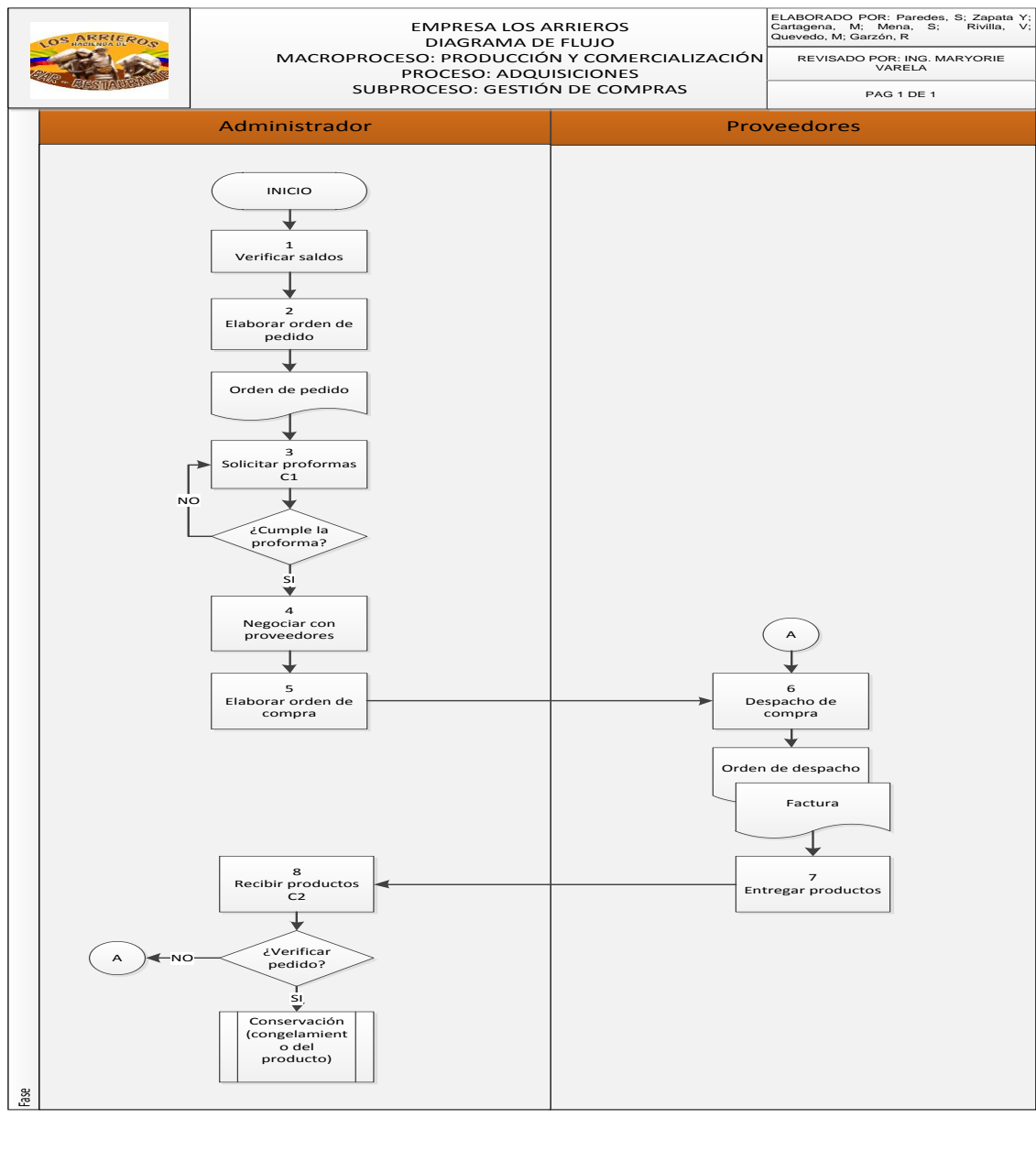
No. ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Administrador	Verificar saldos de la materia prima que se tiene actualmente en la bodega mediante el software de inventarios, y colocar en la hoja de control de los productos del menú
2	Administrador	Elaborar una orden de pedido con los productos que hace falta mediante el uso del lector de barra asociado al sistema de inventario.
3	Administrador	Solicitar proformas de los proveedores C1: Si se cumple pasa a la actividad 4, en caso contrario ejecuta la actividad 3.
4	Administrador	Con las proformas verifica la mejor opción y realizar la negociación.
5	Administrador	Elaborar la orden de compra que entregara al proveedor.
6	Proveedores	Despachar productos solicitados.
7	Proveedores	Con la orden de compra entregar productos solicitados.
8	Administrador	<p>Recibir los productos en el restaurante.</p> <p>C2: Si esta correcto continua con el proceso de conservación, en el caso de que no esté correcto se ejecuta la actividad 6</p>


8. SALIDAS DEL PROCEDIMIENTO

- Pagos
- Facturas
- Informe de cuadro de pagos
- Orden de ingreso de productos

<p>PC-ADQ-GC-007</p>		<p>Versión:002</p>
<p>Fecha: Febrero 2019</p>	<p>GESTIÓN DE COMPRAS</p>	<p>Página: 5 de 6</p>

9. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO




PC-ADQ-GC-007		Versión:002
Fecha: Febrero 2019	GESTIÓN DE COMPRAS	Página: 6 de 6
<p>10. IDENTIFICACIÓN DE CONTROLES</p> <ul style="list-style-type: none"> • En la solicitud de proformas viene el control 1, ¿Cumple la proforma?, si es NO se debe solicitar nuevas proformas y si es SI se realiza la negociación con los o el proveedor. • Al recibir los productos viene el control 2, ¿Verificar pedido?, si es NO vuelve al despacho de compras con el proveedor y si es SI pasa a la conservación y congelamiento de los productos. <p>11. REGISTRO Y FORMULARIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orden del pedido de los insumos que se necesita para abastecer la bodega. • Orden de despacho que de los insumos que nos debe entregar el proveedor. • Factura de pago de los insumos entregados 		


PS-PC-GMP-CON-008		Versión:002
Fecha: Febrero 2019	CONSERVACIÓN	Página: 1 de 6

INDICE:

1. Objetivo
2. Alcance
3. Glosario de términos y definiciones
4. Políticas
5. Identificación del responsable del procedimiento
6. Entradas del procedimiento
7. Descripción de actividades
8. Salidas del procedimiento
9. Flujoograma del procedimiento
10. Identificación de controles
11. Registros y Formularios

Modificación respecto a la edición anterior		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por: Gerente General
Nombre: Zapata, Y.	Nombre: Ing. Pablo Solórzano	Nombre:
Fecha: 11/Febrero/2019	Fecha: 15/Febrero/2019	Fecha:

<p>PS-PC-GMP-CON-008</p>		<p>Versión:002</p>
<p>Fecha: Febrero 2019</p>	<p>CONSERVACIÓN</p>	<p>Página: 2 de 6</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. OBJETIVO: Conservar nuestros alimentos por largos periodos de tiempo y así detener la actividad bacteriológica y enzimática que descompone los alimentos. 2. ALCANCE: Inicia en la clasificación de las materias primas y finaliza en la congelación o ubicación del producto dependiendo su naturaleza. 3. GLOSARIO DE TÉRMINOS Y DEFINICIONES <ul style="list-style-type: none"> • PEPS: (Primero en Entrar, Primero en Salir). • Porcionamiento: El proceso de alistar la materia prima en porciones determinadas por peso o cantidad según convenga el negocio. 4. POLÍTICAS <p>Normativa Interna</p> <p>Normativa de calidad de productos</p> <ul style="list-style-type: none"> • La temperatura ideal congelados es de 18°C bajo cero. • Temperatura adecuada para congelar es de 25°C bajo cero. 		

PS-PC-GMP-CON-008		Versión:002
Fecha: Febrero 2019	CONSERVACIÓN	Página: 3 de 6
<p>Normativa Externa</p> <p>Reglamento Funcionamiento Establecimientos Sujetos Control Sanitario Acuerdo Ministerial 818 Registro Oficial 517 De 29-Ene-2009</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capítulo I Del Control Sanitario Artículos de 1 al 4 <p>Quito Turismo Ordenanza N° 0059</p> <ul style="list-style-type: none"> • Artículo N° II numeral 384 Auditoria e inspección sanitaria. <p>5. IDENTIFICACIÓN DEL RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cocinero <p>6. ENTRADAS DEL PROCEDIMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orden de ingreso de productos 		

PS-PC-GMP-CON-008		Versión:002
Fecha: Febrero 2019	CONSERVACIÓN	Página: 4 de 6

7. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES


No. ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Administrador	Clasificar alimentos según su composición: a. Alimentos plásticos o reparadores b. Alimentos reguladores c. Alimentos energéticos d. Conserva los alimentos en recipientes separados para evitar el contacto entre crudos y cocidos
2	Cocinero y ayudante de cocina	Limpiar el producto automáticamente utilizando los utensilios automáticos adquiridos. a. Físicos: Eliminación de la suciedad por medios mecánicos como barrido, raspado, arrastrado, etc. b. Químicos: A través de detergentes que disuelvan la suciedad y ayudan a desprenderla de las impurezas. c. Superficies en las que están adheridas. d. Biológicos: Se realiza con productos desinfectantes, para eliminar todo tipo de bacterias, apoyándose en la marca Textiquim.
3	Cocinero	Porcionar el producto a. Definir cuál es la receta estándar listando de los ingredientes y sus cantidades. B. Determinar la cantidad justa a porciones al momento de la cocción.
4	Cocinero	Empaquetar el producto
5	Cocinero	Etiquetar el producto ayudados de la etiquetadora de marca Label Tech. a. Colocar el en la etiqueta el nombre del producto. b. Colocar el en la etiqueta la fecha de congelamiento y fecha de expiración. c. Colocar el número de raciones que están almacenadas.
6	Administrador	Verificar actividades C1: Si cumple continua en el proceso Cocción en el caso contrario debe continuar con la actividad 2.

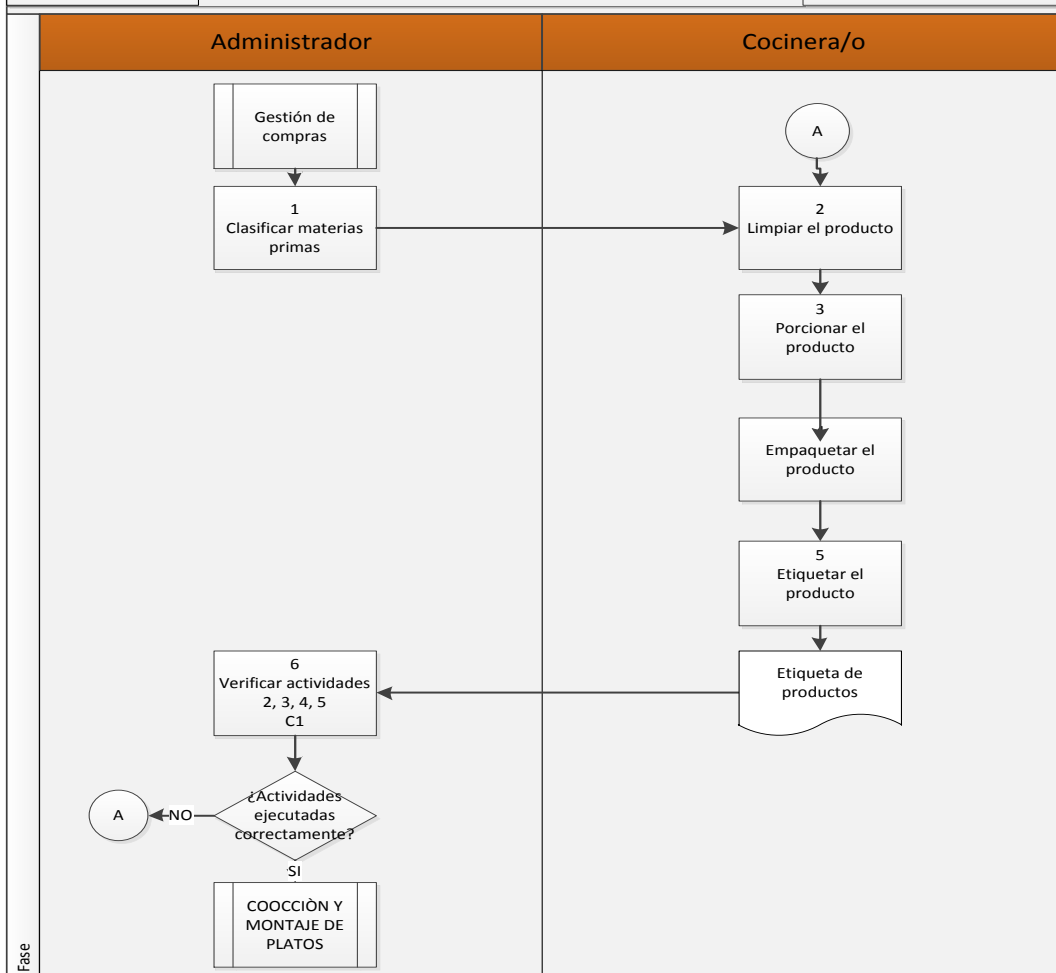
<p>PS-PC-GMP-CON-008</p>		<p>Versión:002</p>
<p>Fecha: Febrero 2019</p>	<p>CONSERVACIÓN</p>	<p>Página: 5 de 6</p>



8. SALIDAS DEL PROCEDIMIENTO

- Inventario de productos

9. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO

	<p>EMPRESA LOS ARRIEROS DIAGRAMA DE FLUJO MACROPROCESO: PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN PROCESO: GESTIÓN DE MATERIA PRIMA SUBPROCESO: CONSERVACIÓN</p>	<p>ELABORADO POR: Paredes, S; Zapata Y; Cartagena, M; Mena, S; Rivilla, V; Quevedo, M; Garzón, R REVISADO POR: ING. MARYORIE VARELA PAG 1 DE 1</p>
-----------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------




PS-PC-GMP-CON-008		Versión:002
Fecha: Febrero 2019	CONSERVACIÓN	Página: 6 de 6
<p>10. IDENTIFICACIÓN DE CONTROLES</p> <ul style="list-style-type: none"> • En las actividades de limpieza, porcionamiento, empaquetado y etiquetado, viene el control, ¿Actividades ejecutadas correctamente?, si es NO se realizar nuevamente la actividad que no paso el control si es SI se realiza el proceso de cocción <p>11. REGISTRO Y FORMULARIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etiquetas para los productos <div data-bbox="240 1249 1283 1624" style="text-align: center;">  </div>		


PS-PC-PA-CP-009		Versión:002
Fecha: Febrero 2019	COCCIÓN Y MONTAJE DE PLATOS	Página: 1 de 8


INDICE:

1. Objetivo
2. Alcance
3. Glosario de términos y definiciones
4. Políticas
5. Identificación del responsable del procedimiento
6. Entradas del procedimiento
7. Descripción de actividades
8. Salidas del procedimiento
9. Flujograma del procedimiento
10. Identificación de controles
11. Registros y Formularios

Modificación respecto a la edición anterior		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por: Gerente General
Nombre: Zapata, Y.	Nombre: Ing. Pablo Solórzano	Nombre:
Fecha: 11/Febrero/2019	Fecha: 15/Febrero/2019	Fecha:

PS-PC-PA-CP-009		Versión:002
Fecha: Febrero 2019	COCCIÓN Y MONTAJE DE PLATOS	Página: 2 de 8
<p>1. OBJETIVO: Establecer los diferentes métodos de cocción que existen para obtener resultados favorables en la cocción de cada uno de los alimentos y presentación del mismo para el deleite de los comensales.</p> <p>2. ALCANCE: El proceso inicia en la selección de los productos que van a procesarse, la cocción de los mismos considerando el plato a preparar y finaliza en el montaje del plato.</p> <p>3. GLOSARIO DE TÉRMINOS Y DEFINICIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cocción: Procedimiento que consiste en elevar la temperatura de un alimento, que modifica sus propiedades originales de modo que lo hace más fácil de digerir, en especial cuando se somete a un líquido en ebullición, generalmente agua. • Acuoso: Que tiene agua o abundante agua. • Estofados: Es un proceso culinario de cocción de un alimento (inicialmente crudo) que es sometido a fuego lento en un recipiente cerrado. • Montaje de plato: Es la presentación, el arte y el diseño de colocar los alimentos armónicamente en cada plato según el menú. 		


PS-PC-PA-CP-009		Versión:002
Fecha: Febrero 2019	<p style="text-align: center;">COCCIÓN Y MONTAJE DE PLATOS</p>	Página: 3 de 8
<ul style="list-style-type: none"> • Comanda: Se conoce con el nombre de comanda (del francés commander =pedir) el vale interno que por triplicado efectúa el maître de los manjares y bebidas que los clientes van a tomar. Además va a permitir conocer el destino final de las materias primas y controlar internamente las salidas, pudiendo ser detectadas posibles pérdidas, tendencias de consumo, servirá para realizar la factura al cliente. <p>4. POLÍTICAS</p> <p>Normativa Interna</p> <p>Normas de higiene para el personal</p> <p>Limpieza corporal, limpieza y cuidado de manos.</p> <p>Normas de salud</p> <ul style="list-style-type: none"> • No presentar lesiones en manos ni enfermedades virales. <p>Normas de limpieza de vajilla</p> <ul style="list-style-type: none"> • Limpiar con agua potable todos los alimentos y utensilios de cocina, estos deben estar en perfecto esta físico. <p>Normativa Externa</p> <p>Reglamento Funcionamiento Establecimientos Sujetos Control Sanitario Acuerdo Ministerial 818 Registro Oficial 517 De 29-Ene-2009</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capítulo I Del Control Sanitario Artículos de 1 al 4 		

PS-PC-PA-CP-009		Versión:003
Fecha: Febrero 2019	COCCIÓN Y MONTAJE DE PLATOS	Página: 4 de 8
<p>Quito Turismo Ordenanza N° 0059</p> <ul style="list-style-type: none"> • Artículo N° II numeral 384 Auditoria e inspección sanitaria. • Artículo N° II numeral 386 Capacitación a los manipuladores. <p>5. IDENTIFICACIÓN DEL RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cocinero <p>6. ENTRADAS DEL PROCEDIMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menú de platos • Requerimiento del cliente. • Receta 		

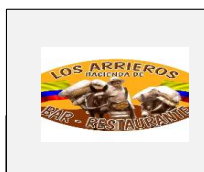
PS-PC-PA-CP-009		Versión:002
Fecha: Febrero 2019	COCCIÓN Y MONTAJE DE PLATOS	Página: 5 de 8

7. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

No. ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Cocinero y ayudante de cocina	<p>Seleccionar los productos</p> <p>a. Seleccionar los productos que va a cocinar.</p> <p>b. Revisar los diferentes menús.</p> <p>c. Coger del inventario productos.</p>
2	Ayudante de cocina	<p>Limpiar productos</p> <p>a. Físicos: Eliminación de la suciedad por medios mecánicos como barrido, raspado, arrastrado, etc.</p> <p>b. Químicos: A través de detergentes que disuelvan la suciedad y ayudan a desprenderla de las superficies en las que están adheridas.</p> <p>c. Biológicos: Se realiza con productos desinfectantes, para eliminar todo tipo de bacterias.</p> <p>d. Usa equipos y utensilios diferentes, como cuchillas o tablas de cortar, para manipular alimentos crudos y cocido</p>
3	Cocinero	Cocinar producto y colocar en exhibidor de comida caliente, previamente realizado el mantenimiento.
4	Ayudante de cocina	<p>Montar plato a la carta considerando la programación de rotación de empleados.</p> <p>a. Tener la vajilla limpia para el montaje de los platos.</p> <p>b. Se debe limpiar el plato de los residuos que pueda quedar en el montaje de alimentos.</p> <p>c. En este paso se debe seleccionar los alimentos según el menú requerido en la comanda del cliente.</p> <p>d. Colocar según el orden y porcionamiento indicado por la administración.</p>
5	Mesero	Recibir plato y verificar contra la comanda C1: Si el plato contiene lo solicitado por el cliente se continúa con la actividad 6, en caso contrario se regresa a la actividad 3.
6	Mesero	Enviar a la mesa

PS-PC-PA-CP-009		Versión:002
Fecha: Febrero 2019	COCCIÓN Y MONTAJE DE PLATOS	Página: 6 de 8
<p>8. SALIDAS DEL PROCEDIMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none">• Alimentos cocinados• Montaje de platos• Platos del menú listos para enviar a la mesa según la comanda del cliente. <p>9. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO</p>		

<p>PS-PC-PA-CP-009</p>		<p>Versión:002</p>
<p>Fecha: Febrero 2019</p>	<p>COCCIÓN Y MONTAJE DE PLATOS</p>	<p>Página: 7 de 8</p>

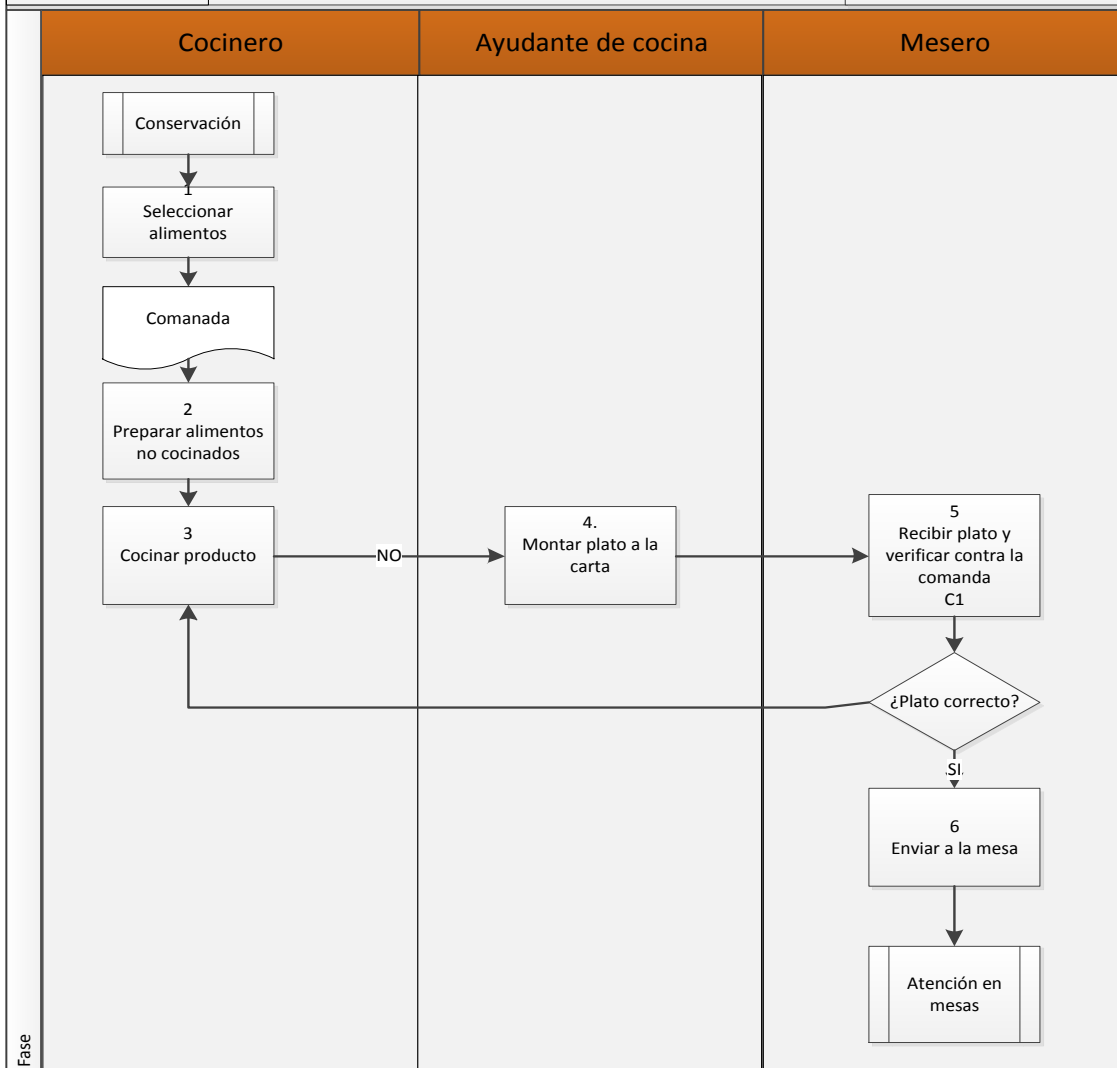


EMPRESA LOS ARRIEROS
 DIAGRAMA DE FLUJO
 MACROPROCESO: PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
 PROCESO: MONTAJE DE ALIMENTOS
 SUBPROCESO: PREPARACIÓN DE ALIMENTOS


ELABORADO POR: Paredes, S; Zapata Y; Cartagena, M; Mena, S; Rivilla, V; Quevedo, M; Garzón, R

REVISADO POR: ING. MARYORIE VARELA

PAG 1 DE 1



Fase


PS-PC-PA-CP-009		Versión:002
Fecha: Febrero 2019	COCCIÓN Y MONTAJE DE PLATOS	Página: 8 de 8
<p>10. IDENTIFICACIÓN DE CONTROLES</p> <ul style="list-style-type: none"> • En la actividad recibir plato y verificar contra la comanda viene el control, ¿Plato correcto?, si es NO retorna a la actividad montaje de plato si es SI se procede a enviar a la mesa del cliente. <p>11. REGISTRO Y FORMULARIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comanda del cliente 		


PS-PC-VE-AM-010		Versión:002
Fecha: Febrero 2019	ATENCIÓN EN MESAS	Página: 1 de 10

ÍNDICE:

1. Objetivo
2. Alcance
3. Glosario de términos y definiciones
4. Políticas
5. Identificación del responsable del procedimiento
6. Entradas del procedimiento
7. Descripción de actividades
8. Salidas del procedimiento
9. Flujograma del procedimiento
10. Identificación de controles
11. Registros y Formularios

Modificación respecto a la edición anterior		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por: Gerente General
Nombre: Zapata, Y.	Nombre: Ing. Pablo Solórzano	Nombre:
Fecha: 11/Febrero/2019	Fecha: 15/Febrero/2019	Fecha:

PS-PC-VE-AM-010		Versión:002
Fecha: Febrero 2019	ATENCIÓN EN MESAS	Página: 2 de 10
<p>1. OBJETIVO: Brindar un servicio de alta calidad en un estilo que está en congruencia con el tipo de negocio cubriendo las necesidades que demandan nuestros clientes.</p> <p>2. ALCANCE: Inicia con la preparación de la mesas y finaliza con la facturación y el cobro del pedido.</p> <p>3. GLOSARIO DE TÉRMINOS Y DEFINICIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menaje: Corresponde a la vajilla, la cubertería y el servicio de mesa. <p>4. POLÍTICAS</p> <p>Normativa Interna</p> <p>Normas de higiene para el personal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Limpieza corporal, limpieza y cuidado de manos. <p>Normas de salud</p> <ul style="list-style-type: none"> • No presentar lesiones en manos ni enfermedades virales. 		

PS-PC-VE-AM-010		Versión:002
Fecha: Febrero 2019	ATENCIÓN EN MESAS	Página: 3 de 10
<p>Normas de limpieza</p> <ul style="list-style-type: none"> • Limpiar con agua potable todos los alimentos, utilizar utensilios en perfecto estado físicos y de limpieza. <p>Uso del uniforme</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es obligatorio para todo el personal del restaurant el usar el uniforme otorgado por la empresa. <p>Compostura y actitud</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las actitudes durante la jornada de trabajo deben ser las apropiadas siempre basadas en la atención amable y cordial al cliente. <p>Normativa Externa</p> <p>Reglamento Funcionamiento Establecimientos Sujetos Control Sanitario Acuerdo Ministerial 818 Registro Oficial 517 De 29-Ene-2009</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capítulo I Del Control Sanitario Artículos de 1 al 4 <p>Quito Turismo Ordenanza N° 0059</p> <ul style="list-style-type: none"> • Artículo N° II numeral 384 Auditoria e inspección sanitaria. • Artículo N° II numeral 386 Capacitación a los manipuladores. 		

PS-PC-VE-AM-010		Versión:002
Fecha: Febrero 2019	ATENCIÓN EN MESAS	Página: 4 de 10

5. IDENTIFICACIÓN DEL RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO


- Mesero


6. ENTRADAS DEL PROCEDIMIENTO

- Menú de platos disponibles


7. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

No. ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Mesero	Preparar las mesas a. Limpiar las superficies b. Colocar manteles c. Preparar menaje d. Armar mesas e. Ubicar, colocar sillas y vestirlas (colocar forros) si es necesario f. Decorar mesas, colocar servilletas, cristalería y cubertería.
2	Mesero	Mostrar carta de platos y bebidas a. Todo esto manteniendo siempre el aseo, orden y organización necesarios para que en todo momento sea agradable a la vista de los comensales. b. Guardando las normas básicas de comportamiento, educación y actitud de servicio.
3	Cliente	Indicar requerimiento del pedido
4	Mesero	Entregar pedido a la comanda de la cocina a través del uso de la Tablet

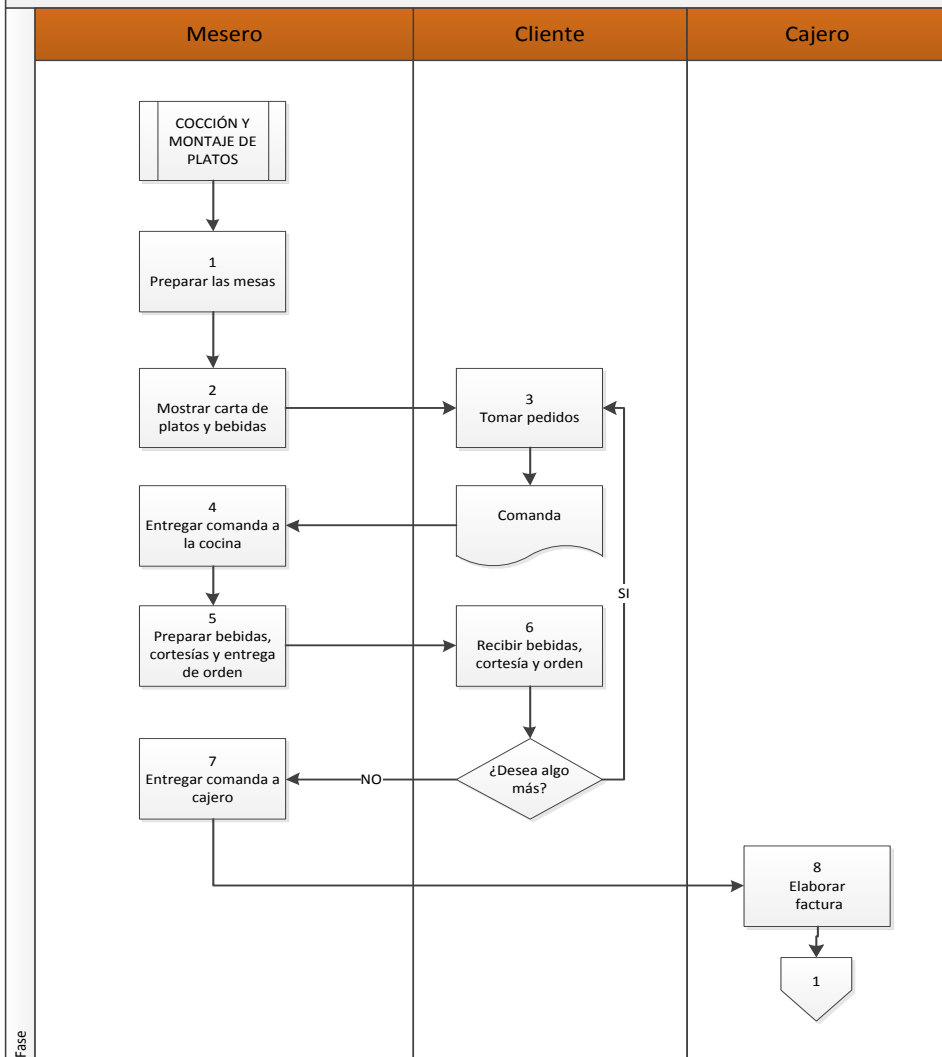
PS-PC-VE-AM-010		Versión:002
Fecha: Febrero 2019	ATENCIÓN EN MESAS	Página: 5 de 10
5	Mesero	Preparar bebidas, cortesías y entregar la orden a. En cuanto al servicio de mesa el mesero sirve el plato dependiendo del tipo de servicio. b. Presta también servicio de bar que consiste en preparar y servir las bebidas requeridas.
6	Cliente	Recibir bebidas, cortesía y orden de pedido C1: Si el cliente desea algo más el mesero recolecta el pedido y continua en la actividad 3, en el caso de que no continua en la actividad 7
7	Mesero	Entregar comanda a cajero a través del uso de la Tablet
8	Cajero	Elaborar factura utilizando el sistema de facturación electrónica
9	Mesero	Entregar factura y preguntar forma de pago C2: Dependiendo la forma de pago del cliente si es al contado continua en la actividad 10, en el caso de que la forma de pago sea mediante tarjeta continua en la actividad 12.
10	Mesero	Recibir dinero
11	Cajero	Verificar dinero a. Controlar y verificar el movimiento diario del ingreso de fondos. b. Realizar la factura del cliente según la comanda entregada. c. Realizar el cobro, según la forma de pago del cliente, cheque, tarjeta de crédito y efectivo. d. Ocuparse de las devoluciones y los cambios. e. Mantener limpia y en orden la zona de caja y surtirla de cambio, de rollos para la caja, bolsas y otros artículos. f. Calcular los pagos totales recibidos y cotejar las entradas con los recibos y los rollos de la caja y mantener los registros de otras transacciones. C3: En el caso de que no haya cambio por el pago del dinero en efectivo por parte del cliente se finaliza el proceso y si existe cambio se continúa con la actividad 12.
12	Cajero	Entregar voucher o cambio
13	Cajero	Emitir voucher


PS-PC-VE-AM-010	 The logo is an oval shape with a yellow background. At the top, it says "LOS ARRIEROS" in a bold, black, sans-serif font. Below that, in a smaller font, it says "HACIENDA DE". In the center, there is a black and white illustration of a person riding a horse. At the bottom, it says "BAR - RESTAURANTE" in a bold, black, sans-serif font. The entire logo is framed by a thin black border.	Versión:002
Fecha: Febrero 2019	ATENCIÓN EN MESAS	Página: 6 de 10
<p>8. SALIDAS DEL PROCEDIMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none">• Factura• Voucher <p>9. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO</p>		

<p>PS-PC-VE-AM-010</p>		<p>Versión:002</p>
<p>Fecha: Febrero 2019</p>	<p>ATENCIÓN EN MESAS</p>	<p>Página: 7 de 10</p>

	<p align="center"> EMPRESA LOS ARRIEROS DIAGRAMA DE FLUJO MACROPROCESO: PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN PROCESO: SERVICIO AL CLIENTE SUBPROCESO: ATENCIÓN EN MESAS </p>	<p>ELABORADO POR: Paredes, S; Zapata Y; Cartagena, M; Mena, S; Rivilla, V; Quevedo, M; Garzón, R</p> <hr/> <p>REVISADO POR: ING. MARYORIE VARELA</p> <hr/> <p>PAG 1 DE 2</p>
-----------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Atención en mesas




PS-PC-VE-AM-010		Versión:002
Fecha: Febrero 2019	ATENCIÓN EN MESAS	Página: 8 de 10
<p>10. IDENTIFICACIÓN DE CONTROLES</p> <ul style="list-style-type: none"> • En la actividad recibir, bebidas, cortesía y orden viene el control, ¿Desea algo más?, si es NO entrega comanda a cajero si es SI se vuelve a la toma de pedidos. • En la actividad entregar factura y preguntar forma de pago viene el control, ¿La forma de pago es? es efectivo, tarjeta o cheque y se gestiona el cobro según lo que el cliente indique. <p>11. REGISTRO Y FORMULARIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comanda del cliente • Factura • Voucher 		


PS-PC-SC-RES-011		Versión:002
Fecha: Febrero 2019	RESERVACIONES	Página: 1 de 7

ÍNDICE:

1. Objetivo
2. Alcance
3. Glosario de términos y definiciones
4. Políticas
5. Identificación del responsable del procedimiento
6. Entradas del procedimiento
7. Descripción de actividades
8. Salidas del procedimiento
9. Flujograma del procedimiento
10. Identificación de controles
11. Registros y Formularios

Modificación respecto a la edición anterior		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por: Gerente General
Nombre: Zapata, Y.	Nombre: Ing. Pablo Solórzano	Nombre:
Fecha: 11/Febrero/2019	Fecha: 15/Febrero/2019	Fecha:

PS-PC-SC-RES-011		Versión:002
Fecha: Febrero 2019	RESERVACIONES	Página: 2 de 7
<p>1. OBJETIVO: Dar a nuestros clientes la opción de reservar su visita y no preocuparse por la falta de mesas a su llegada al restaurante.</p> <p>2. ALCANCE.- Inicia con la presentación del menú y finaliza con el servicio de la reserva cuando llega el cliente.</p> <p>3. GLOSARIO DE TÉRMINOS Y DEFINICIONES</p> <p>Calendarizar: Establecer un calendario ordenado de actividades previstas.</p> <p>4. POLÍTICAS</p> <p>Normativa Interna</p> <p>Reglamento establecido por la empresa</p> <p>Llevar un control de cuadro diario de las reservas de mesas.</p> <p>Normativa Externa</p> <p>Quito Turismo Ordenanza N° 0059</p> <p>Artículo N° II numeral 384 Auditoria e inspección sanitaria.</p> <p>Artículo N° II numeral 386 Capacitación a los manipuladores.</p>		

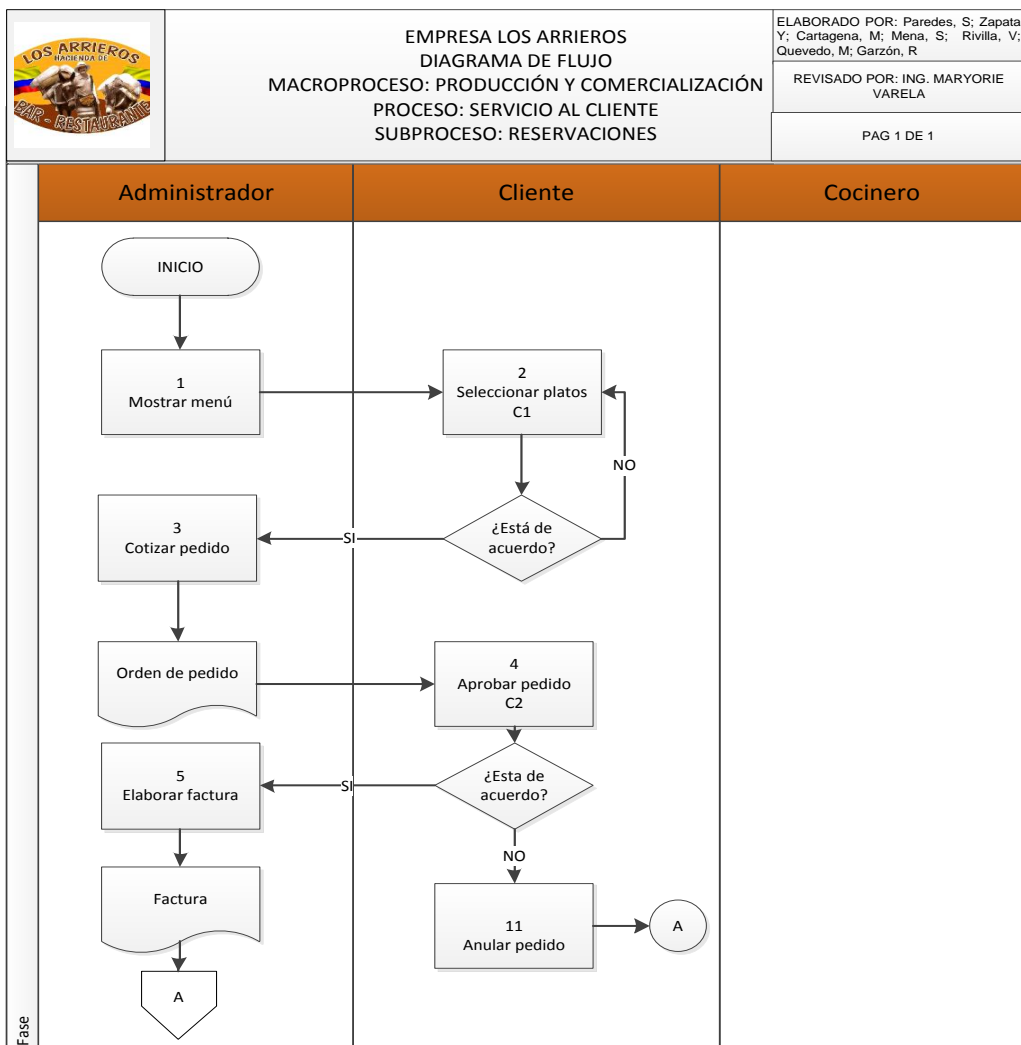
PS-PC-SC-RES-011		Versión:002																																				
Fecha: Febrero 2019	RESERVACIONES	Página: 3 de 7																																				
<p>5. IDENTIFICACIÓN DEL RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administrador. <p>6. ENTRADAS DEL PROCEDIMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Depósitos de reservas. • Disponibilidad de mesas. • Lista de llegadas para la recepción. <p>7. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</p>																																						
<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="177 1010 478 1070">No. ACTIVIDAD</th> <th data-bbox="478 1010 743 1070">RESPONSABLE</th> <th data-bbox="743 1010 1332 1070">DESCRIPCIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="177 1070 478 1155">1</td> <td data-bbox="478 1070 743 1155">Administrador</td> <td data-bbox="743 1070 1332 1155">Mostrar menú y asesorar en el pedido a los clientes</td> </tr> <tr> <td data-bbox="177 1155 478 1312">2</td> <td data-bbox="478 1155 743 1312">Cliente</td> <td data-bbox="743 1155 1332 1312">Seleccionar platos C1: Si el cliente está de acuerdo se continúa con la actividad 3, en el caso contrario se debe regresar a la actividad 2.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="177 1312 478 1373">3</td> <td data-bbox="478 1312 743 1373">Administrador</td> <td data-bbox="743 1312 1332 1373">Cotizar pedido y entregar propuesta a los clientes</td> </tr> <tr> <td data-bbox="177 1373 478 1529">4</td> <td data-bbox="478 1373 743 1529">Cliente</td> <td data-bbox="743 1373 1332 1529">Aprobar pedido C2: Si el cliente está de acuerdo se continua con la actividad 5 en caso contrario se continua en la actividad 11</td> </tr> <tr> <td data-bbox="177 1529 478 1590">5</td> <td data-bbox="478 1529 743 1590">Administrador</td> <td data-bbox="743 1529 1332 1590">Elaborar factura</td> </tr> <tr> <td data-bbox="177 1590 478 1650">6</td> <td data-bbox="478 1590 743 1650">Administrador</td> <td data-bbox="743 1590 1332 1650">Entregar factura al cliente</td> </tr> <tr> <td data-bbox="177 1650 478 1749">7</td> <td data-bbox="478 1650 743 1749">Cliente</td> <td data-bbox="743 1650 1332 1749">Pagar el 50% del pedido C3: Continua en el Proceso Atención en mesas</td> </tr> <tr> <td data-bbox="177 1749 478 1809">8</td> <td data-bbox="478 1749 743 1809">Administrador</td> <td data-bbox="743 1749 1332 1809">Calendarizar el pedido</td> </tr> <tr> <td data-bbox="177 1809 478 1908">9</td> <td data-bbox="478 1809 743 1908">Administrador</td> <td data-bbox="743 1809 1332 1908">Elaborar comanda y enviar a cocinero para la reserva de los platos</td> </tr> <tr> <td data-bbox="177 1908 478 1968">10</td> <td data-bbox="478 1908 743 1968">Cocinero</td> <td data-bbox="743 1908 1332 1968">Separar productos de comanda reserva</td> </tr> <tr> <td data-bbox="177 1968 478 2033">11</td> <td data-bbox="478 1968 743 2033">Cliente</td> <td data-bbox="743 1968 1332 2033">Anular el pedido</td> </tr> </tbody> </table>	No. ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	1	Administrador	Mostrar menú y asesorar en el pedido a los clientes	2	Cliente	Seleccionar platos C1: Si el cliente está de acuerdo se continúa con la actividad 3, en el caso contrario se debe regresar a la actividad 2.	3	Administrador	Cotizar pedido y entregar propuesta a los clientes	4	Cliente	Aprobar pedido C2: Si el cliente está de acuerdo se continua con la actividad 5 en caso contrario se continua en la actividad 11	5	Administrador	Elaborar factura	6	Administrador	Entregar factura al cliente	7	Cliente	Pagar el 50% del pedido C3: Continua en el Proceso Atención en mesas	8	Administrador	Calendarizar el pedido	9	Administrador	Elaborar comanda y enviar a cocinero para la reserva de los platos	10	Cocinero	Separar productos de comanda reserva	11	Cliente	Anular el pedido		
No. ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN																																				
1	Administrador	Mostrar menú y asesorar en el pedido a los clientes																																				
2	Cliente	Seleccionar platos C1: Si el cliente está de acuerdo se continúa con la actividad 3, en el caso contrario se debe regresar a la actividad 2.																																				
3	Administrador	Cotizar pedido y entregar propuesta a los clientes																																				
4	Cliente	Aprobar pedido C2: Si el cliente está de acuerdo se continua con la actividad 5 en caso contrario se continua en la actividad 11																																				
5	Administrador	Elaborar factura																																				
6	Administrador	Entregar factura al cliente																																				
7	Cliente	Pagar el 50% del pedido C3: Continua en el Proceso Atención en mesas																																				
8	Administrador	Calendarizar el pedido																																				
9	Administrador	Elaborar comanda y enviar a cocinero para la reserva de los platos																																				
10	Cocinero	Separar productos de comanda reserva																																				
11	Cliente	Anular el pedido																																				

<p>PS-PC-SC-RES-011</p>		<p>Versión:002</p>
<p>Fecha: Febrero 2019</p>	<p>RESERVACIONES</p>	<p>Página: 4 de 7</p>

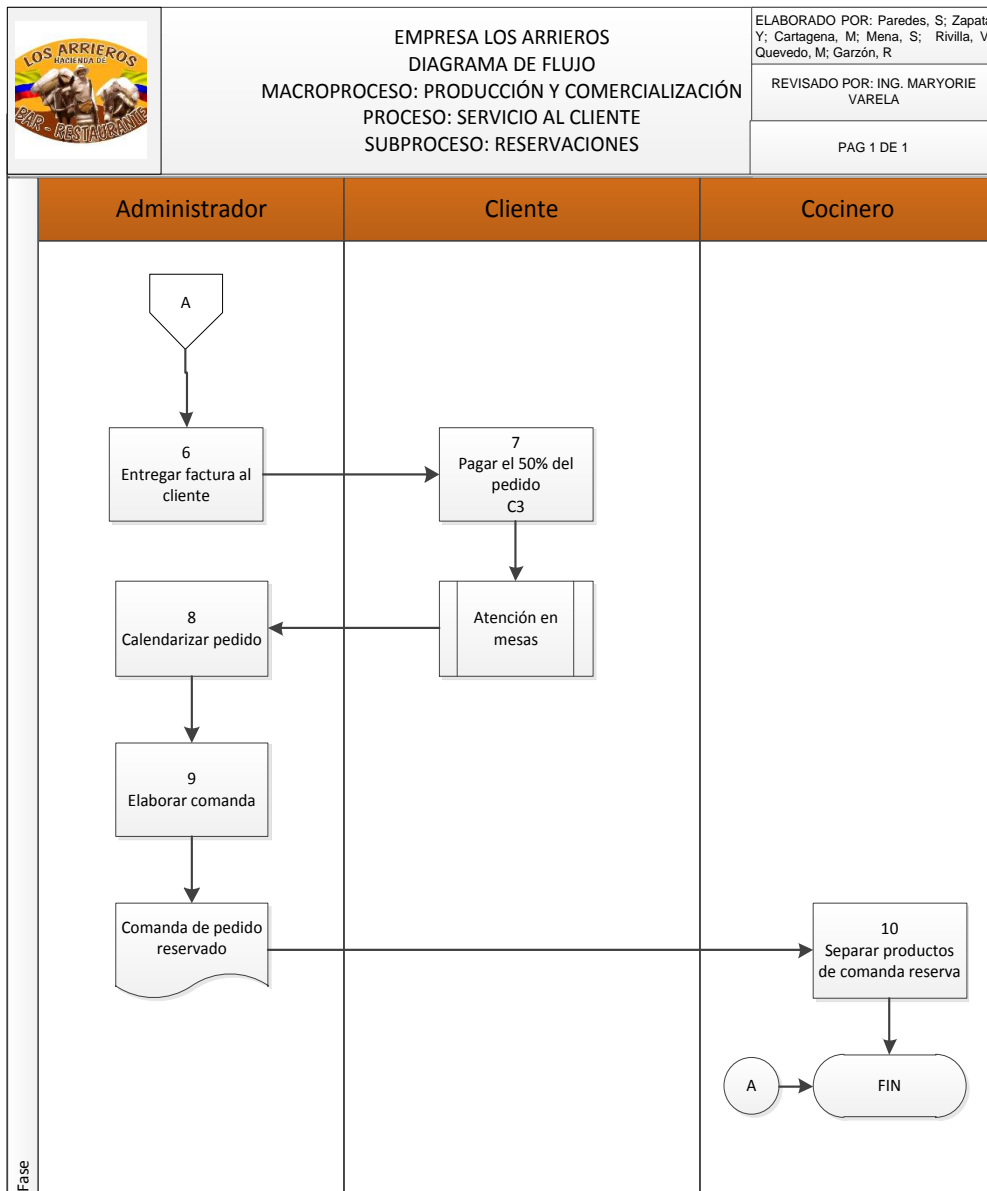
8. SALIDAS DEL PROCEDIMIENTO


- Reserva lista para los clientes.

9. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO



<p>PS-PC-SC-RES-011</p>		<p>Versión:002</p>
<p>Fecha: Febrero 2019</p>	<p>RESERVACIONES</p>	<p>Página: 6 de 7</p>



PS-PC-SC-RES-011		Versión:002
Fecha: Febrero 2019	RESERVACIONES	Página: 7 de 7
<p>10. IDENTIFICACIÓN DE CONTROLES</p> <ul style="list-style-type: none"> • En la actividad seleccionar platos viene el control, ¿Está de acuerdo?, si es NO vuelve a la actividad selección de platos si es SI se procede a cotizar el pedido. • En la actividad aprobar pedido viene el control, ¿Está de acuerdo?, si es NO se anula el pedido y se cierra la negociación si es SI se elabora la factura. <p>11. REGISTRO Y FORMULARIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orden de pedido • Comanda del pedido • Factura 		