

T
658.383
J1J



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

**Facultad de Ingeniería Mecánica y Ciencias de la
Producción**

**“Diseño de un Nuevo Sistema de Trabajo en un Restaurante
para Aumentar su Rentabilidad”**

TESIS DE GRADO

Previo la obtención del Título de:

INGENIERO INDUSTRIAL

Presentada por:

Juan Javier Jijón Lynch

GUAYAQUIL-ECUADOR



Año:2005

AGRADECIMIENTO

A todas las personas que colaboraron con la consecución de esta meta. En especial a mi Directora de Tesis, la Arq. Rosa Rada.

DEDICATORIA



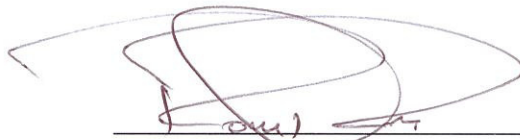
A mis padres

A mi esposa

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN




Ing. Omar Serrano V.
DELEGADO POR EL
DECANO DE LA FIMCP
PRESIDENTE



Arq. Rosa Rada A.
DIRECTOR DE TESIS



CIB-ESPOL



Ing. Nelson Cevallos B.
VOCAL

DECLARACIÓN EXPRESA

“ La responsabilidad del contenido de esta tesis de Grado, me corresponden exclusivamente: y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”



CIB-ESPOL

A handwritten signature in black ink, which appears to read "Juan Javier Jijón L.", is written over a horizontal line.

Juan Javier Jijón L.



RESUMEN

CIB-ESPOL

Este trabajo realizó primeramente un diagnóstico de cómo se encontraba el negocio en ese momento, tanto en lo financiero, organizacional, percepción del cliente hacia el negocio, procesos y procedimientos internos y un levantamiento de las instalaciones.

Una vez realizado el diagnóstico situacional se obtuvieron los problemas que tenía el negocio y las causas que los generaban para de esa manera poder plantear mejoras a todas ellas.

Finalmente, se diseñó un nuevo Sistema de Trabajo que abarcaba Estrategias gerenciales, rediseño de procesos y reestructuración de procedimientos, para resolver los problemas y lograr que los accionistas obtengan la utilidad esperada por ellos.

Una vez implantado el nuevo Sistema de Trabajo, solo en los primeros seis meses se pudo bajar el déficit, que ascendía a los diez mil dólares, a cero. Luego el negocio se convirtió en altamente rentable para los accionistas como ellos esperaban, por lo que el Sistema de Trabajo queda totalmente validado.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
RESUMEN.....	I
ÍNDICE GENERAL.....	III
ABREVIATURAS.....	VII
SIMBOLOGÍA.....	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	IX
ÍNDICE DE TABLAS.....	X
ÍNDICE DE PLANOS.....	XI
INTRODUCCIÓN.....	2
CAPITULO 1	
1. PRESENTACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.1. Antecedentes.....	3
1.2. Planteamiento del problema.....	4
1.3. Objetivos y metodología de trabajo.....	5
1.4. Resultados Conseguídos.....	7
1.5. Estructura de la Tesis.....	9

CAPITULO 2

2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	12
2.1. Estudio de la situación financiera.....	13
2.1.1. Levantamiento de la información estadística y financiera...14	
2.1.2. Análisis de los resultados del estudio realizado.....31	
2.1.3. Identificación y clasificación de problemas encontrados.....37	
2.2. Investigación de la satisfacción del cliente.....	39
2.2.1. Realización de encuestas.....	40
2.2.2. Resultados de la investigación.....	41
2.3. Estudio Organizacional.....	50
2.3.1. Tamaño de la organización.....	50
2.3.2. Descripción de las áreas funcionales de la organización. ..51	
2.3.3. Descripción de cargos y grado de ocupación.....	53
2.3.4. Evaluación de desempeño.....	56
2.3.5. Análisis de la remuneración del personal.....	66
2.4. Estudio de Métodos	68
2.4.1. Levantamiento de los procesos existentes.....	68
2.4.2. Levantamiento de los procedimientos internos.....	69
2.4.3. Análisis de los procesos y de los procedimientos.....	70

2.5. Estudio del espacio y del ambiente del Restaurante.....	89
2.5.1. Levantamiento de las instalaciones.....	89
2.5.2. Análisis del ambiente del restaurante.....	94
2.6. Identificación y clasificación de los problemas encontrados.....	95
2.7. Determinación de causas generadoras de problemas.....	99

CAPITULO 3

3. DISEÑO DEL NUEVO SISTEMA DE TRABAJO.....	102
3.1. Estrategias y políticas gerenciales.....	103
3.1.1. Definición de misión, visión y valores.....	103
3.1.2. Planteamiento de objetivos y metas.....	104
3.1.3. Diseño de políticas.....	105
3.2. Rediseño de Procesos.....	108
3.2.1. Procesos para la producción de bienes.....	108
3.2.2. Procesos para la producción del servicio.....	108
3.3. Estructuración de Procedimientos.....	110
3.3.1. Procedimientos para la producción de bienes.....	112
3.3.2. Procedimientos para la producción del servicio.....	147
3.4. Resumen del capítulo.	157

CAPITULO 4

4. IMPLANTACIÓN Y VALIDACIÓN DEL SISTEMA DE TRABAJO.....	158
4.1. Inducción del sistema de trabajo.....	158
4.1.1. Definición de actividades.....	159
4.1.2. Requerimientos de recursos.....	162
4.1.3. Capacitación.....	165
4.2. Análisis de los resultados financieros.....	167
4.2.1. Estado actual financiero.....	168
4.2.2. Cuadros comparativos.....	169
4.3. Resumen del capítulo.....	171

CAPITULO 5

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	172
5.1. Conclusiones.....	172
5.2. Recomendaciones.....	174

APÉNDICES

BIBLIOGRAFÍA

ABREVIATURAS

IVA	Impuesto al Valor Agregado
U.B.	Utilidad Bruta
M.P.	Materia Prima

SIMBOLOGÍA

- \$ Moneda dólar de los Estados Unidos de América
- A Área

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pag.
Figura 1.1 Comparación entre valores esperados y reales de Compras, gastos y utilidad.....	05
Figura 2.1 Formato de Factura.....	15
Figura 2.2 Formato de Cierre de Caja.....	16
Figura 2.3 Ventas Año 2002-2003.....	19
Figura 2.4 Ventas, compras, gastos y utilidad.....	21
Figura 2.5 Estado de Resultados Período Mayo 2002 a Mayo 2003.....	29
Figura 2.6 Relación entre gastos fijos y platos vendidos.....	36
Figura 2.7 Organigrama de la Organización.....	52
Figura 2.8 Modelo de Valor de Porter de los Procesos del negocio.....	69
Figura 2.9 Árbol de decisión de actividades.....	74
Figura 2.10 Área de producción.....	90
Figura 2.11 Plano de cocina con relación de movimiento.....	92
Figura 3.1 Nuevo modelo de Valor.....	109
Figura 3.2 Formato de estructura de procedimientos.....	111

ÍNDICE DE TABLAS

		Pag.
Tabla 1.1	Tabla comparativa de la utilidad Final luego de la Implantación del Sistema de Trabajo.....	8
Tabla 2.1	Resumen de ventas y egresos de dinero.....	20
Tabla 2.2	Ejemplo de Fórmula de un plato #1.....	24
Tabla 2.3	Ejemplo de Fórmula de un plato #2.....	25
Tabla 2.4	Tabla general de ventas, costos y utilidad por plato.....	26
Tabla 2.5	Descripción de cargos para la evaluación de desempeño.....	61
Tabla 2.6	Criterios de Evaluación.....	62
Tabla 2.7	Resultados de la Evaluación de Desempeño del personal.....	64
Tabla 2.8	Remuneración del negocio y la competencia.....	66
Tabla 2.9	Causas generadoras y sus problemas.....	100
Tabla 4.1	Utilidad Bruta y utilidad final Enero a Abril 2003.....	168
Tabla 4.2	Utilidad Bruta Mayo 2003 – Abril 2004.....	169
Tabla 4.3	Tabla comparativa de la utilidad Final luego de la Implantación del Sistema de Trabajo.....	170

ÍNDICE DE PLANOS

Plano 2.1	Plano general del negocio.....	89
Plano 2.2	Plano de la cocina.....	91

INTRODUCCIÓN

En los últimos años el número de restaurantes que se mantienen abiertos por largo tiempo es cada vez menor. Es por eso que los restaurantes que se mantienen abiertos después de algunos años se los consideran como tradicionales. Muchas veces los restaurantes nuevos tienen que cerrar porque no alcanzaron captar una cliente cautiva como para poder cubrir sus gastos, generar utilidades o cumplir las expectativas de los accionistas.

También existen casos, tales como el que se va a investigar en esta tesis de grado, en los cuales estos negocios lograron captar una clientela fija y siguieron incrementándola a través del tiempo, cumpliendo inclusive los niveles de ventas esperados por los accionistas pero que sin embargo no generaban las utilidades esperadas por ellos.

En este caso en particular se deberá investigar que impedía al negocio ser rentable, y generar las mejoras que logren cambios en la tasa de retorno esperada por los accionistas.

CAPÍTULO 1

1. PRESENTACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

1.1. Antecedentes

El Restaurante AMAZON abrió sus puertas el 28 de Diciembre del año 2001. Esta ubicado en el Malecón del cantón Salinas. Su ubicación, diseño y excelente comida lo han hecho uno de los lugares más visitados por los turistas que acuden a este balneario. Se han hecho varios reportajes y publicidad en diferentes medios como canales de televisión y prensa escrita como un reconocimiento hacia al negocio. Es considerado ya entre los mejores restaurantes de la localidad en lo que se refiere a buena comida y servicio al cliente. El sector de mercado al cual esta dirigido el restaurante es de clase media alta.

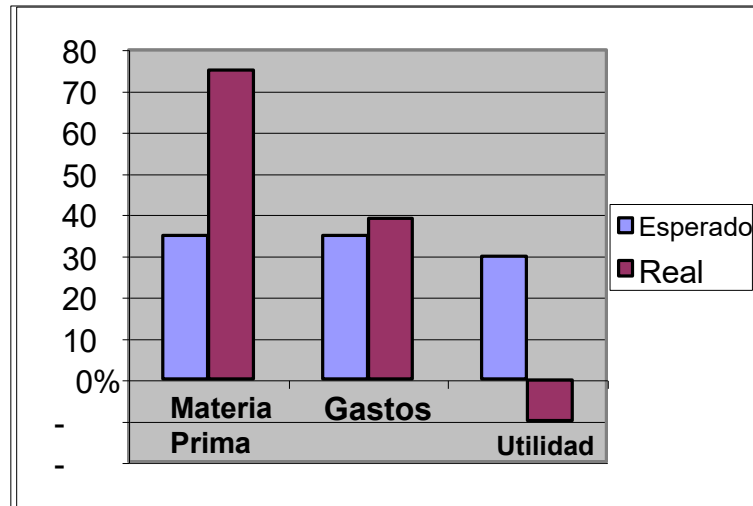
1.2. Planteamiento del problema

El restaurante era eficaz al momento de preparar los platos y tenía a un número importante de clientes, sin embargo el rendimiento financiero para los accionistas del negocio era bajo con respecto a lo esperado por parte de ellos.

Después de realizar un análisis somero a la información preliminar entregada, se pudo detectar que los porcentajes estimados no se cumplían. Luego de los meses de invierno del 2003 (Enero a Abril), que son los meses con mayor rotación en el año, el restaurante termino con un balance negativo, con perdidas que alcanzaban los diez mil dólares.

A continuación se muestra un gráfico entre los porcentajes esperados para compra de materia prima, gastos y utilidad versus los valores obtenidos luego de los meses de invierno del 2003:

Figura 1.1



1.3. Objetivos y metodología de trabajo

Objetivo de la tesis

El objetivo general de la tesis es determinar las causas que impiden la obtención de la utilidad esperada por los accionistas del negocio, haciendo un estudio de la situación actual del mismo, y definiendo las mejoras necesarias para implantar un nuevo sistema de trabajo dentro de la organización, que lleve finalmente a la obtención de tasa de utilidad esperada por los accionistas.

Metodología de la Tesis

Se establecerán los antecedentes del negocio y el entorno macroeconómico del mismo, y se planteará el problema usando información preliminar entregada por los accionistas.

Se efectuará un diagnóstico de los diferentes recursos con que cuenta el Restaurante, tanto humanos, financieros, físicos y de métodos, en la forma en que manipulan la materia prima y la producción de alimentos, con el afán de encontrar los problemas. Además se evaluará la satisfacción del cliente mediante encuestas.

Se diseñará el nuevo sistema de trabajo para el negocio, el que involucrará la aplicación de las mejoras propuestas. En este paso se aplicarán mejoras a cada uno de los recursos del restaurante, que tienen que ser aplicadas sincronizadamente entre ellas.

Se validará el sistema, es decir se comprobará si la implantación de este nuevo sistema de trabajo obtuvo los resultados esperados, principalmente el aumento de las utilidades para los accionistas.

Finalmente, se darán las conclusiones y recomendaciones finales acerca de la tesis.

Se espera que esta tesis sirva además de resolver los problemas en este restaurante en particular, como una guía para poder resolver problemas en negocios que se encuentren en la misma situación o que lo quieran tomar como una base para implantar un sistema de trabajo propio

1.4. Resultados Conseguidos

Esta tesis de grado dio como resultado un giro de 180° financieramente para el negocio. Como se pudo ver anteriormente el negocio luego de una temporada de muy buenas ventas termino sorprendentemente con una deuda altísima.

Es por eso que empezando la temporada baja se implanto esta tesis de grado, lo que dio como resultado, luego del primer semestre de implantación, recortar el déficit a cero. Por lo que al empezar el

segundo semestre (temporada alta) el negocio se convirtió altamente rentable para los accionistas del mismo.

A continuación se muestra una tabla comparativa entre lo que ocurrió en los períodos de estudio Mayo 2002 a Mayo 2003, y en el período de implantación entre Mayo del 2003 y Mayo del 2004.

Tabla 1.1

**Tabla comparativa de la Utilidad Final
Luego de la implantación del sistema**

Mes	% Utilidad	Mes	% Utilidad
May-02	4.00%	May-03	3%
Jun-02	7.0%	Jun-03	8%
Jul-02	27.0%	Jul-03	25%
Ago-02	20.8%	Ago-03	29%
Sep-02	11.5%	Sep-03	31%
Oct-02	8.0%	Oct-03	28%
Nov-02	12.9%	Nov-03	31%
Dic-02	-5.0%	Dic-03	29%
Ene-02	-3.0%	Ene-04	30%
Feb-03	-6.0%	Feb-04	31%
Mar-03	-4.0%	Mar-04	32%
Abr-03	-6.0%	Abr-04	30%

Como se puede apreciar en la tabla #1, los resultados conseguidos, luego de la implantación del nuevo Sistema de Gestión en la organización, son contundentes para afirmar que el sistema fue un éxito.

1.5. Estructura de la tesis

A continuación se presenta como esta distribuida la extensa información que ha sido usada para esta tesis.

VOLUMEN

A. Cinco Capítulos

B. Dos Apéndices

SUSTENTACIÓN

Para la sustentación de la tesis además del documento impreso, se entregará un disco compacto con una copia del documento en el procesador Word de Microsoft, las diferentes tablas y gráficos en Excel y Powerpoint, además del archivo de la presentación en Powerpoint usada para sustentar esta tesis.

Volumen

Capítulo 1: Presentación y justificación del problema.

En este capítulo se presenta la problemática que da origen a la tesis y a todo el estado preliminar de análisis e investigación que se realizó antes de redactar este documento.

Capítulo 2: Diagnóstico de la situación actual

En este capítulo se hace una evaluación de los diferentes recursos y métodos de la organización para obtener los problemas que tienen los mismos y las causas generadoras de esos problemas.

Capítulo 3: Diseño del nuevo sistema de trabajo

Para este capítulo se tomo las causas generadores de problemas y se los corrigió creando nuevas bases, tanto de políticas de trabajo como de nuevos procedimientos y procesos.

Capítulo 4: Implantación y validación del sistema de trabajo

En este capítulo se inducirá el sistema de trabajo en la organización, y se obtendrán resultados que serán comparados con la situación previa a la implantación del nuevo sistema para poder validar el mismo.

Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos a lo largo de la tesis.

CAPÍTULO 2

2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Fue de suma importancia realizar un diagnóstico general del negocio para encontrar los problemas y las causas que los generaban. Al inicio de esta tesis con lo único que se contaba era con la insatisfacción de los accionistas porque el negocio manejaba volúmenes importantes de ventas, sin embargo la utilidad llegó a ser muy baja y muchas veces negativa.

Para obtener un diagnóstico organizacional que incluía una revisión de los principales procesos de negocio desde el punto de vista tanto del inversor como del cliente, se analizó: la situación financiera del negocio, los principales criterios que influían en la satisfacción del cliente, la estructura organizacional, y se hizo un estudio de métodos en todas las áreas del negocio.

2.1. Estudio de la situación financiera

El estudio financiero tiene como objetivo la identificación de la relación entre las variables críticas del negocio desde el punto de vista financiero, es decir, relación de activos, pasivos, capital de trabajo, liquidez, ciclos productivos y rotaciones. Para esto es necesario basar el análisis en los principales documentos financieros del negocio, balance general, estado de resultados y flujo de caja proyectado.

Las principales observaciones al realizar este análisis es la ausencia de una contabilidad, sólo se realizaba un cierre de caja con las ventas y los egresos de dinero del día. En otras palabras el negocio era manejado con el flujo de caja de su operación.

Como primer paso se determinó un levantamiento de información sobre la operación con el propósito de estructurar una contabilidad básica para obtener una historia financiera del negocio.

2.1.1. Levantamiento de la información estadística y financiera

Los pasos a seguir para realizar el levantamiento de la información fueron:

- Estructuración de los formatos contables utilizados por el negocio. Por ejemplo: facturas, cierres de caja, etc.
- Diseño e implementación de los procesos operativos que deben acompañar a los requerimientos contables del negocio.
- Definición de requerimientos y políticas que afectan directamente los resultados del negocio y por ende su contabilidad (por ejemplo: repartición del 10% del servicio, manejo de propinas, etc.)

A continuación se presenta un modelo de factura similar al que usaba el negocio para realizar la venta de sus productos, el cual permitió levantar la información básica para alimentar la contabilidad:

Figura 2.1

Restaurante Amazon			
Cliente:		Factura #####	
Fecha:			
Cant.	Producto	PVP	Total
		Subtotal	
		10%	
		12%	
		Total	

Los valores que fueron relevantes para el estudio son: fecha, cantidad, el subtotal, el valor del 10% de servicio, el 12% del IVA, y el total de la venta.

El servicio que se cobra en la factura (10% del subtotal) es política de los accionistas cobrarlo en las facturas ya que no es un impuesto o una obligación hacerlo, y aunque encarece el producto sirve de una fuente de motivación al personal ya que se lo reparte en fin de mes entre todos los que trabajan en el

negocio. El Impuesto al Valor Agregado (IVA) facturado (el 12% del subtotal) es obligatorio cobrarlo y es de régimen tributario.

Una vez que se recopiló la información proveniente a las facturas, se procedió a levantar la información de los cierres de caja, donde se reportaban las ventas del día y los egresos de dinero efectuados en el mismo. A continuación se muestra un modelo de cierre de caja:

Figura 2.2

Cierre de Caja ###	
Fecha:	
Ventas	
Efectivo	
Tarjeta Crédito	
Total Ventas del Día	
 Detalle de Egresos	
Descripción	Valor
Total egresos	

La figura 2.2 muestra en la parte de las ventas un detalle en efectivo y uno con tarjetas de crédito, que luego de haber recopilado los cierres de cajas se obtuvo el porcentaje de ventas de cada uno de ellos.

Hay que explicar que cuando el negocio realiza una venta con tarjeta de crédito, cuando el dinero de esa venta es acreditado por medio del emisor de la tarjeta (el banco), la cantidad que el negocio recibe es menor a la de la venta ya que el emisor cobra una comisión que dependiendo de la tarjeta es un 6 ó 7% de la venta, y adicional a esto se retiene el 70% del IVA cobrado en la factura y el 1% del subtotal por impuesto a la renta. Todos estos valores también tuvieron que ser calculados para poder realizar un balance financiero, que más adelante será presentado.

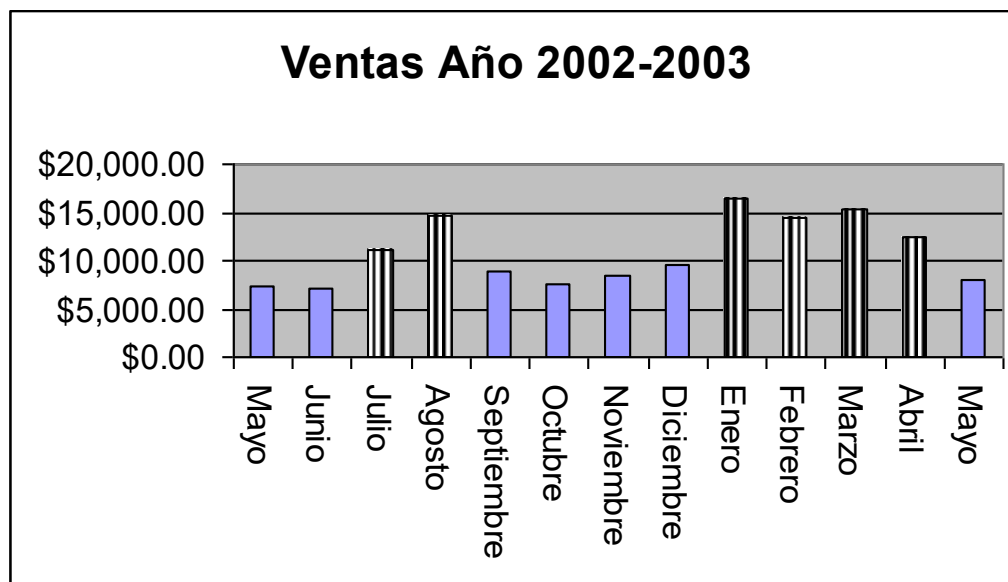
En la sección de egresos de dinero del cierre de caja se registran todos los egresos de dinero en efectivo que realizaba el negocio a diario, como anticipos o cancelaciones de sueldos, compra de materia prima, pagos de luz, agua o teléfono, mantenimiento del local o readecuaciones al mismo, depósitos al banco, etc.

Hubo que revisar la información de los talonarios de las chequeras de los accionistas para poder obtener los otros egresos de dinero efectuados por ellos, y obtener el valor más aproximado a los egresos de dinero se dieron en el período de estudio.

Una vez recopilada la información de las facturas y de los cierres de caja se determino el alcance del análisis financiero el cual partió con la operación a partir de mayo del 2002, esto se debe a la ausencia de datos congruentes en los periodos anteriores.

A continuación se muestra una tabla con el resumen de las ventas (sin incluir el IVA y el 10%) en el período de estudio:

Figura 2.3



Se puede apreciar en la figura 2.3 que los meses que tienen los mayores volúmenes de ventas (sus columnas están resaltadas), son los considerados meses de temporada alta, Julio y Agosto para los turistas de la Sierra, y de Enero a Abril es la temporada de playa. Eso explica la diferencia en las ventas y además marca a este Balneario como irregular en cuanto al turismo, ya que solo la mitad del año es de alta rotación.

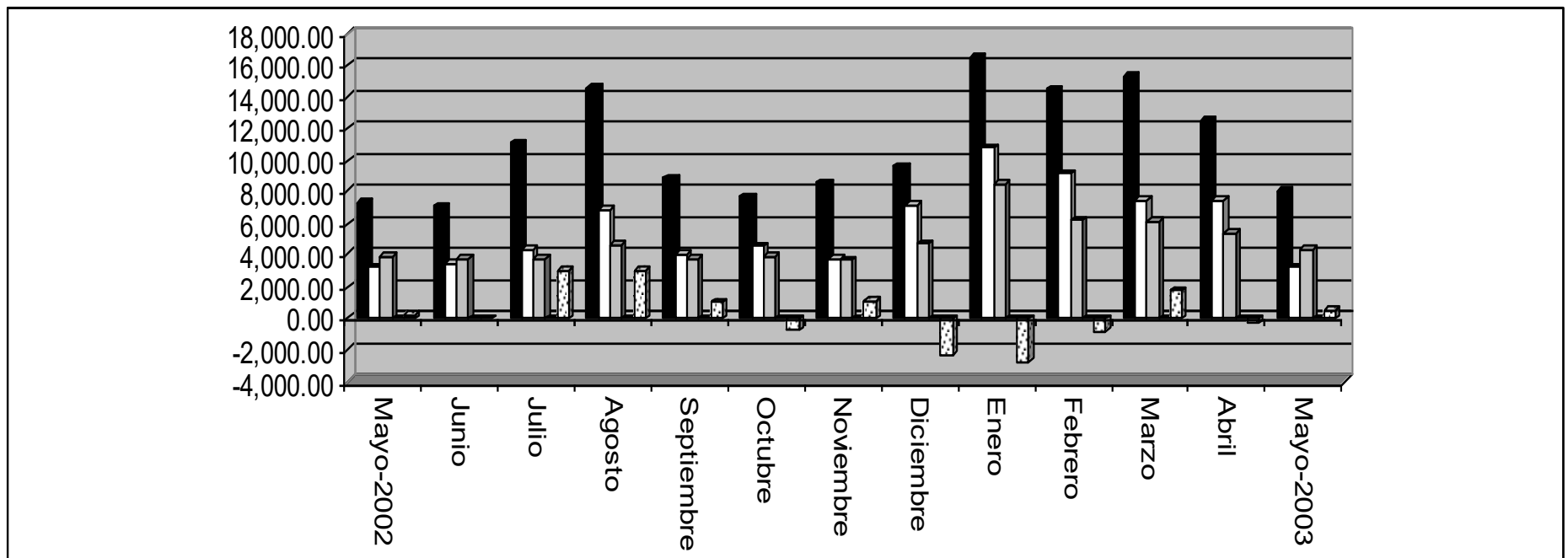
La siguiente tabla mostrará un resumen de los valores mensuales de las ventas (sin incluir el 22%, que corresponden a IVA y servicio) cobrado en las facturas, compras de materia prima y los gastos generales (luz, agua, teléfono, sueldos, transporte, etc.) en el período de estudio:

Tabla 2.1 (Resumen de Ventas y Egresos de dinero)

Mes	Subtotal	M.P.	Gastos
Mayo-2002	7,253.41	3,221.52	3,852.36
Junio	7,100.35	3,450.31	3,735.38
Julio	11,043.85	4,298.62	3,766.41
Agosto	14,565.56	6,890.12	4,649.11
Septiembre	8,838.96	4,090.31	3,731.90
Octubre	7,663.29	4,560.25	3,855.36
Noviembre	8,533.43	3,756.36	3,674.31
Diciembre	9,563.32	7,155.99	4,723.02
Enero	16,487.89	10,778.53	8,464.74
Febrero	14,444.17	9,122.41	6,161.22
Marzo	15,303.34	7,427.91	6,134.64
Abril	12,443.25	7,427.91	5,330.64
Mayo-2003	8,050.00	3,220.00	4,347.00

Para entender mejor la tabla 2.1 se presenta a continuación el siguiente gráfico:

Figura 2.4



Este gráfico de barras muestra cuatro de ellas por mes, la negra son las ventas, la blanca son los egresos de dinero para compra de materia prima para la producción, la gris muestra los gastos fijos y la última muestra la resta entre las ventas y los egresos de dinero. Y como se puede apreciar esta resta muchas veces es negativa, lo cual es pérdida para el negocio. Lo preocupante de esto, revisando el gráfico, es que esto ocurre en los meses de mayor volumen de ventas.

Anteriormente se explicó que el Balneario donde está ubicado el negocio tiene irregularidades con respecto a la afluencia de turistas durante ciertos meses del año. Es por eso que el gráfico anterior muestra en los meses de menor ventas que los gastos fijos son más altos que la compra de materia prima. Esto ocurre ya que los accionistas decidieron que el negocio funcione normalmente todo el año, y no se despida personal en las épocas de baja rotación ya que consideran que su personal está muy bien capacitado, y es muy difícil conseguir personal así en la zona.

Ahora hay que prestar atención a los valores de compra de materia prima, ya que en el último gráfico se ven muy altos en los meses de mayor volumen de ventas.

Los accionistas realizaron formulas o recetas para todos los platos que se encuentran en la carta o menú del restaurante. Y para poder decidir el precio de venta al público de un producto, determinaron que la utilidad bruta del negocio tenía que ser del 65%. Es decir,

$$\text{Ventas} - \text{costo de ventas} = \text{Utilidad bruta} = 65\%.$$

Este calculo esta hecho en base a un análisis comercial que se determino en función del: tipo de negocio, el tipo de mercado y un análisis de la competencia, la relación de precios de los platos del restaurante, etc. A partir de esta premisa y con la relación de costos por plato se ha determinado, en términos concretos, que por cada dólar de venta, 65 centavos están destinados a contribuir al gasto fijo, a los gastos financieros y otros.

El restaurante si recopiló información estadística con respecto al número de platos vendidos y cuantos de cada tipo se vendieron. Como cada plato tiene una fórmula o receta se pudo obtener la utilidad bruta para cada uno de ellos. Se muestra a continuación dos ejemplos de las fórmulas de los platos:

Tabla 2.2

Ejemplo de Fórmula de un plato #1

Costo de Producción del Pollo Parmellana

Producto	Presentación	Peso x porción	Costo	Porción	Costo x porción
Pechuga	450 gr.	200 gr.	\$1.80	2.25	\$0.80
Papas fritas	1000 gr.	100 gr.	\$2.80	10.00	\$0.28
Salsa Napolitana	9900 gr.	90 gr.	\$12.25	110	\$0.11
Salsa Bechamel	9900 gr.	90 gr.	\$13.20	110	\$0.12
Mozzarella	450 gr.	20 gr.	\$1.75	22.50	\$0.08
Parmesano	50 gr.	10 gr.	\$0.77	5	\$0.15
Harina	450 gr.	50 gr.	\$0.15	9	\$0.02
Huevo	12 uni.	1 uni.	\$0.97	12.00	\$0.08
Ing. Varios					\$0.06
Costo materia prima	\$1.70				
Precio al público	\$6.50				
Utilidad Bruta	\$4.80				

74%

Tabla 2.3

Ejemplo de formula de un plato #2

Costo de Produccion del Robalo a la Francesa

Producto	Presentacion	Peso x porcion	Costo	Porción	Costo x porcion
Robalo	450 gr.	130 gr.	\$3.00	3.46	\$0.87
Papas Fritas	1000 gr.	100 gr.	\$2.80	10.00	\$0.28
Arroz	176 onz.	4 onz.	\$3.94	44	\$0.09
Harina	450 gr.	50 gr.	\$0.15	9	\$0.02
Huevo	12 uni.	1 uni.	\$0.97	12.00	\$0.08
Limon	10 uni.	1 uni.	\$0.25	10.00	\$0.03
Naranja	1 uni.	1 uni.	\$0.10	1.00	\$0.10
Vino Blanco	33.8 onz.	1 onz.	\$1.26	33.80	\$0.04
Margarina	1000 gr.	40 gr.	\$1.52	25.00	\$0.06
Ing. Varios					\$0.06
Costo materia prima	\$1.62				
Precio al publico	\$7.50				
Utilidad Bruta	\$5.88	78%			

Ahora se mostrará una tabla general de los platos de la carta con sus respectivos precio de venta al público, costo de venta para cada uno de ellos, utilidad bruta por plato, número de platos vendidos para cada item en un mes determinado, etc.

Tabla 2.4

	(1)				(2)		
	Costo	PVP	Utilidad	% Utilidad	# platos vend.	% platos vend.	(1) * (2)
Alitas de Pollo	0.81	3.00	2.19	0.73	20	2.40%	43.80
Calamares a la romana	0.82	4.00	3.18	80%	30	3.61%	95.40
Cev. Camaron	1.14	4.50	3.36	75%	15	1.80%	50.40
Cev. Mixto	1.47	5.50	4.03	73%	5	0.60%	20.15
Sopa Pollo	0.41	3.50	3.09	88%	14	1.68%	43.26
Chupe Pescado	1.15	3.50	2.35	67%	6	0.72%	14.10
Sopa Marinera	1.00	4.00	3.00	75%	3	0.36%	9.00
Ensalada Tradicional	0.29	2.00	1.71	86%	35	4.21%	59.85
Ensalada Rusa	0.35	2.50	2.15	86%	16	1.92%	34.40
Ensalada Cesar	0.98	4.00	3.02	76%	9	1.08%	27.18
Ensalada Cesar c/pollo	1.60	5.00	3.40	68%	19	2.28%	64.60
Parrillada Sencilla	2.92	9.00	6.08	68%	62	7.45%	376.96
Lomo Fino 24oz	4.67	10.50	5.83	56%	18	2.16%	104.94
Lomo fino 12oz	2.63	6.50	3.87	60%	8	0.96%	30.96
Bife de Cuadril	2.54	9.00	6.46	72%	1	0.12%	6.46
Bife de Chorizo	2.54	9.00	6.46	72%	5	0.60%	32.30
Costilla de Cerdo BBQ	2.43	9.50	7.07	74%	5	0.60%	35.35
Pollo Ahumado	3.65	9.00	5.35	59%	1	0.12%	5.35
Filete de Pollo	0.85	6.50	5.65	87%	12	1.44%	67.80
Lomo a la Pimienta	2.32	6.50	4.18	64%	25	3.00%	104.50
Lomo al Chef	2.61	6.50	3.89	60%	19	2.28%	73.91
Fettuccini Alfredo	1.20	6.00	4.80	80%	12	1.44%	57.60
Fettuccini Carbonada	1.73	6.00	4.27	71%	1	0.12%	4.27
Milanesa de Carne	1.31	6.20	4.89	79%	16	1.92%	78.24
Milanesa de Pollo	1.18	6.20	5.02	81%	2	0.24%	10.04
Cordon Bleu Carne	2.58	6.50	3.92	60%	6	0.72%	23.52
Cordon Bleu de Pollo	1.85	6.50	4.65	72%	6	0.72%	27.90
Pollo en salsa champiñones	1.57	6.50	4.93	76%	4	0.48%	19.72
Pollo a la Parmellana	1.37	6.50	5.13	79%	13	1.56%	66.69
Arroz con Camaron	1.22	5.00	3.78	76%	17	2.04%	64.26
Arroz con Mariscos	2.24	7.00	4.76	68%	22	2.64%	104.72
Spaguetti Marinero	1.83	7.00	5.17	74%	17	2.04%	87.89
Camarones Apanados	1.58	6.00	4.42	74%	21	2.52%	92.82
Camarones al Ajillo	1.68	6.50	4.82	74%	25	3.00%	120.50
Pescado Frito	0.66	4.50	3.84	85%	32	3.85%	122.88
Robalo a la vizcaina	2.50	9.00	6.50	72%	6	0.72%	39.00
Mariscada de la casa	3.98	14.00	10.02	72%	4	0.48%	40.08
Mariscada al Ajillo	4.13	15.00	10.87	72%	5	0.60%	54.35
Espondilil Gratinados	1.98	6.50	4.52	70%	12	1.44%	54.24
Langostinos a la parrilla	3.78	9.00	5.22	58%	6	0.72%	31.32
Parrillada de Mariscos	9.83	20.00	10.17	51%	10	1.20%	101.70
Pizzas Peq			4.32		122	14.66%	527.04
Pizzas Fam.			6.63		67	8.05%	444.21
Arroz con menestra	1	4	3	75%	45	5.41%	135.00
Moros con chuleta	1.35	4.5	3.15	70%	18	2.16%	56.70
Carne apanada	1.4	5	3.6	72%	15	1.80%	54.00
				Total	832		3719.36

Esta tabla corresponde para un mes del período de estudio. Como se puede apreciar la cantidad total de platos vendidos en ese mes fue de 832, y al multiplicar la utilidad bruta por plato por la cantidad de platos vendidos de cada tipo y sumando todos estos valores se obtiene la utilidad bruta de este mes en particular. En la tabla se lo aprecia mejor en la última columna. Esta utilidad bruta total dio como valor 3719.36. Si se divide ese valor para el total de platos vendidos se obtendrá la media de la utilidad bruta por plato para ese mes en particular:

$$\text{Media U.B. por plato} = 3719.36 / 832 = 4.47$$

El mismo procedimiento se realizó para obtener la media de la utilidad bruta por plato para cada mes del estudio (13 meses), y al sacar el promedio de todos estos valores se obtuvo el valor de 5.40 dolares.

Este valor significa que con el historial de ventas del negocio la utilidad bruta promedio con respecto a esas ventas fue 5.40 por plato. Es decir, por cada plato que se venda se contribuye con 5.40 dolares a cubrir los gastos del negocio.

La tabla demuestra el margen de contribución para todos los platos, y así mismo determina cual es el margen de contribución promedio con el cual se determina, en base al gasto fijo anual, el número de platos mensuales necesarios para que dicha contribución promedio cubra dicha necesidad. En otras palabras con el margen de contribución promedio se busca determinar el punto de equilibrio del negocio en términos de números de platos vendidos. Esto se mostrará más adelante con mayores detalles en el análisis de este estudio.

Se armo un Estado de Resultados para los meses del estudio, que muestra en resumen toda la información recopilada:

Figura 2.5

Estado de Resultados	
Mayo 2002- Mayo 2003	
Ingresos	
Ventas	
Efectivo	\$ 89,013.22
Tarjetas de Crédito	\$ 52,277.61
Total de ingresos	\$ 141,290.83
Costo de Ventas	
Compras de Materia Prima	\$ 75,400.24
Total de costo de ventas	\$ 75,400.24
Utilidad Bruta	\$ 65,890.59
Gastos	
Generales	
Sueldos	\$ 41,000.00
Arriendo	\$ 4,500.00
Agua	\$ 500.00
Luz	\$ 6,000.00
Teléfono	\$ 504.00
Combustible	\$ 480.00
Utiles de oficina	\$ 300.00
Transporte	\$ 3,600.00
Varios	\$ 5,542.09
Financieros	
Comisiones Tarj. Crédito	\$ 3,136.66
Otros gastos	
Remodelación local	\$ 10,500.00
Total de Gastos	\$ 76,062.75
Resultado	-\$ 10,172.16

Se va a tomar ciertos valores de la figura 2.5 o Estado de Resultados.

Ventas = **141,290.83**, de las cuales el 60% de las ventas son efectivo y el 40% eran en tarjetas de crédito.

Costo de ventas = **75,400.24**, con estos valores se obtuvo,

$$\text{Utilidad bruta} = \text{ventas} - \text{costo de ventas} = \mathbf{65,890.59} = \mathbf{47\%}.$$

La utilidad bruta en el Periodo de Mayo del 2002 al Mayo del 2003 es porcentualmente **18% menor** al esperado por los accionistas basándose en las formulas de los platos que se producen en el restaurante. Por lo tanto, el resultado financiero en el período de estudio dio negativo.

Otro dato que se obtuvo de las facturas fue el número de platos que se vendió en este período, el mismo que dio **17,727**. De esta cantidad el 20% (3,545) fueron entradas o piqueos y el 80%(14,182) fueron platos fuertes, que es la cantidad de personas aproximadamente que visitaron el lugar en el período de estudio. Esta consideración se da ya que por el tamaño de los

platos que se sirven en el lugar una persona no se come más de un plato fuerte.

2.1.2. Análisis de los resultados del estudio realizado

En términos generales la solución al problema del negocio, margen de utilidad bajo o negativo, radica en la maximización de este margen que puede provenir de tres actividades que impactan de diferente manera los resultados del negocio:

- Aumento de los volúmenes de venta durante los periodos bajos de temporada.
- Reducción del gasto fijo.
- Optimización de la compra de materia prima e insumos.

Cada uno de estos esfuerzos implicaba el desarrollo de procesos y actividades que pudieran impactar de manera diferente al objetivo planteado (aumento del margen de utilidad.) Por lo tanto resultado importante realizar un análisis previo sobre cada una de las determinaciones.

Aumentar los volúmenes de ventas implicaba incidir en dos variables críticas: números de personas atendidas y aumento del consumo promedio por persona. Sin embargo como se ha observado anteriormente el comportamiento del flujo de clientes en el negocio estaba relacionado directamente a la estacionalidad del balneario, es decir, en épocas de temporada alta el flujo es visiblemente superior. Realizar inversiones en captación de clientes en la época baja tendrá un impacto pequeño al no poder influir significativamente en la afluencia de turistas al balneario. Así mismo, se ha determinado que un impacto en el aumento de precios para aumentar el consumo promedio por cliente podría presentar resultados negativos ya que la variable precio es percibida como un factor crítico para los clientes.

La reducción de gastos fijos suponía, entre otras actividades, la reducción de personal en las épocas bajas del negocio, logrando con esto un gasto proporcional a los volúmenes del negocio en las diferentes estaciones del año. Sin embargo, como se determino anteriormente esto implicaba el movimiento de personal clave tanto para las áreas de operaciones como para las áreas de

servicio. Esto impactaba directamente en la capacidad de estandarización y entrenamiento del personal con el riesgo de provocar irregularidades en el servicio al cliente, así como en otras áreas del negocio. Lo cual no era aceptado por los accionistas del negocio, ya que como se explico anteriormente ellos consideraban que su fuerza laboral estaba muy bien capacitada y para que un empleado nuevo pueda capacitarse o adaptarse a sus compañeros adecuadamente, le tomaría de tres a cuatro meses según su opinión, por ende igual el nuevo personal hubiera tenido que arrancar a trabajar en épocas de temporada baja para estar listos para la temporada alta.

Evaluando el impacto de estas dos primeras actividades, en función de lo antes mencionado, se determinó que un esfuerzo en reducir los niveles de compra de materia prima, tendrían un impacto beneficioso al negocio.

Sin embargo se plantean varias interrogantes antes de avanzar con nuestro análisis.

¿Por qué el restaurante no manejaba una contabilidad?

¿Qué hizo que el costo de ventas fuera un 18% mayor al esperado por los accionistas?

¿Por qué en los meses de mayor volumen de ventas la utilidad era muy baja o negativa?

Finalmente, ¿Cuántos platos en promedio tenía que vender el restaurante para poder cubrir sus gastos mensuales?

Estos cuestionamientos resultan claves para poder realizar una labor efectiva de reducción de compras de materia prima, ya que inciden directamente sobre los controles y variables críticas del negocio,

Luego de haber realizado las primeras investigaciones y el levantamiento de información del restaurante se pudo comprobar que el mismo creció muy rápidamente sin una planificación previa y el éxito que tuvo el negocio fue muy rápido, lo que llevo a los accionistas a preocuparse más porque los clientes se sientan satisfechos y que la calidad de la comida sea buena, y a no llevar una contabilidad de lo que estaba ocurriendo.

Esto genero otros problemas como la compra excesiva de materia prima, ya que esta era ordenada por los cocineros que pedían lo que ellos creían que iban a necesitar y no basado en un pronóstico de ventas. El estado de resultados que se mostró en la pagina número 29 dio que hubo un exceso del 18% en las compras de materia prima. ¿Qué paso con ese exceso de materia prima comprada? Eso se tendrá que analizar más adelante, cuando se analice los procesos y procedimientos de producción.

Tomando en cuenta ciertos datos obtenidos a través del levantamiento de información, como: la media de la utilidad bruta por plato que era de \$5.40, la cantidad de platos vendidos en los 13 meses de estudio que fueron 17,727 ó 1363 en promedio por mes y por último el valor de los gastos generados por el negocio en el período de estudio que fueron \$76,062.75 ó \$5851 por mes, se puede obtener cuantos platos debería vender el negocio para cubrir sus gastos.

Este valor se obtiene de la siguiente manera:

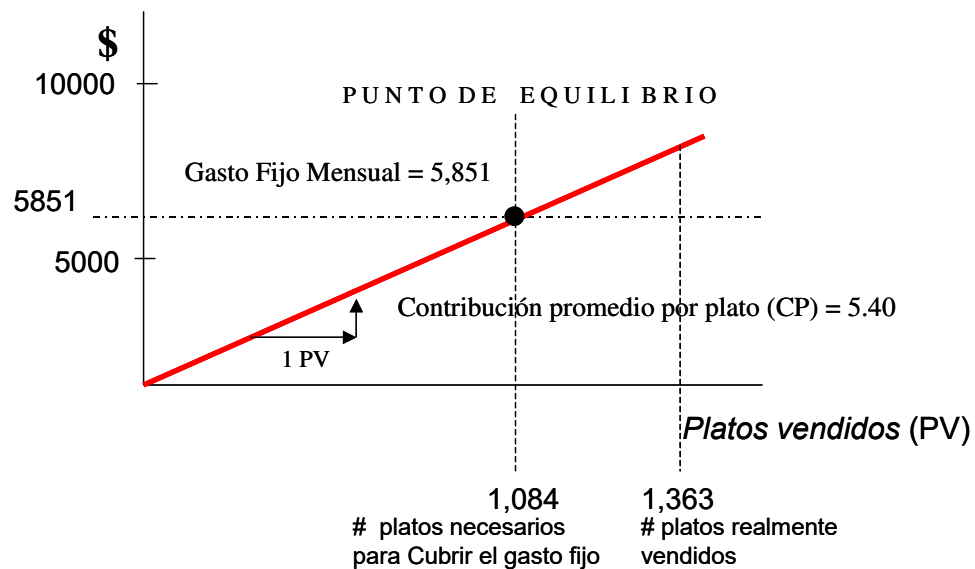
Platos a vender = Gasto promedio mensual / Media U.B. mensual

Platos a vender = $\$5851 / \$5.40 = 1,084$.

Platos reales vendidos en promedio por mes = 1,363

El siguiente grafico ejemplifica la relación entre el Gasto fijo y los platos vendidos en función de su margen de contribución promedio. Este análisis esta basado en el costeo marginal y determina el punto de equilibrio necesario para cubrir los gastos fijos del negocio.

Figura 2.6



Lo que quiere decir, que el negocio tuvo que haber cubierto sus gastos en el período de estudio, además de haber obtenido una utilidad positiva, cosa que no se dio. Cabe indicar que hay otros items como las bebidas que no estuvieron incluidas dentro del estudio, que aproximadamente fueron de 1,800 por mes con una utilidad bruta de \$0.60 por cada una, con lo que la utilidad del negocio tuvo que haber sido altamente positiva.

Finalmente, la utilidad del negocio fue muy baja o negativa en los meses de mayor volumen de ventas ya que en esos meses es cuando se daban los mayores excesos de compra de materia prima o costo de ventas. Esto se lo mostró en la figura 2.4, ahí se puede apreciar que entre mayor era la venta mayor era el exceso.

2.1.3. Identificación y clasificación de problemas encontrados

Primero, el estudio claramente facilitó de entrada un problema fundamental y clave del negocio: la falta de una contabilidad y

registro de documentos. Ya que la información presentada en el estudio tuvo que ser recopilada directamente desde las facturas de ventas y compras, y de un cierre de caja muy básico que se hacía en el negocio.

Segundo, las compras de materia prima efectuadas en el período de estudio fueron excesivas. Hasta este punto se supuso que esto ocurrió debido a las siguientes razones:

- Falta de planeación al momento de realizar las compras.
- Inexistente control de inventarios.
- Mala limpieza de los alimentos.
- Altos desperdicios de materia prima en los momentos de alta rotación.

Estos dos problemas fueron los que se obtuvieron en este estudio, más adelante en el diagnóstico se seguirán buscando problemas, sus causas y posibles soluciones a cada uno de ellos.

2.2 Investigación de la satisfacción del cliente

La medición de la satisfacción del cliente es un criterio que busca relacionar el volumen de ventas con la operación del restaurante. Para esto utiliza la opinión y la experiencia del cliente. Dicha experiencia podría resultar determinante en el regreso, aumento o disminución de los clientes.

Para poder tener éxito en la medición de la satisfacción del clientes es importante primero tener éxito en la identificación de los criterios a evaluar, es decir, a los criterios que el cliente identifica como importantes en el servicio del restaurante.

Hay que determinar el grado de satisfacción del cliente, para esto se realizaron encuestas con interrogantes sobre criterios importantes: tiempo de servicio, calidad de la comida, ambiente del local, etc.

2.2.1. Realización de encuestas

Para poder realizar una encuesta hay que determinar la información que se quiere obtener a través de ella. A continuación se detallan los puntos claves que se quieren obtener de la encuesta:

- Grupos objetivos principales que visitan el negocio.
- Frecuencia de visita.
- Satisfacción con respecto a la comida y al servicio.
- Satisfacción con el ambiente del lugar.

Una vez determinada la información que se quiere obtener de la encuesta, se necesitaba determinar el número necesario de clientes que tenían que ser encuestados.

En este caso se decidió encuestar al azar al 10% de la clientela que visita en un mes el restaurante, con esto se obtendrían resultados aceptables y confiables.

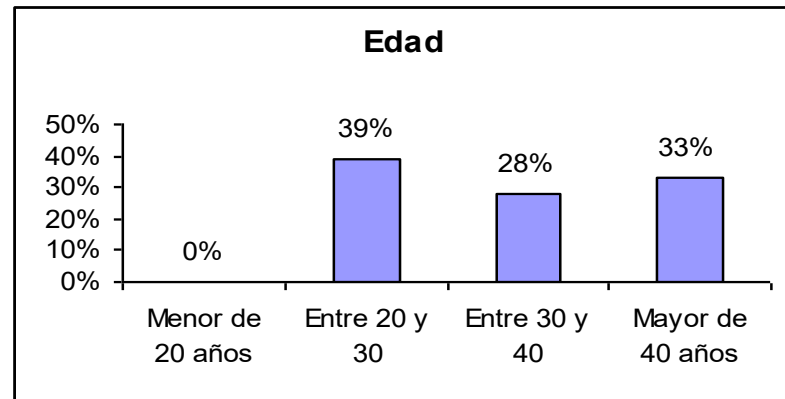
Anteriormente se calculo que el promedio mensual de clientes al mes era de 1180 por lo que se deberá encuestar a 118 personas.

No se realizó una investigación más a fondo del número de personas a encuestar ya que la percepción que había era que el cliente se sentía satisfecho con la comida, el servicio, higiene, tiempo de preparación de la comida, y esta encuesta se realizaría más que nada de carácter comprobatorio.

2.2.2 Resultados de la investigación

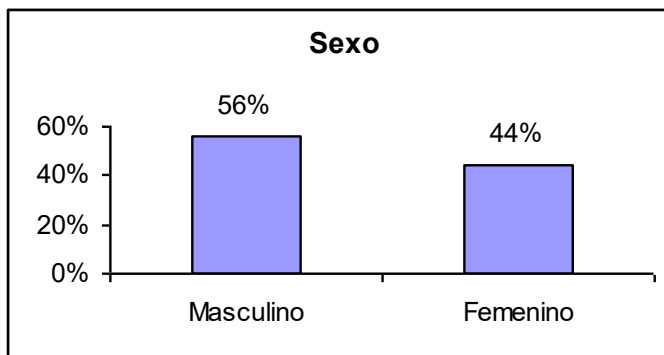
A continuación se detallan las preguntas realizadas en la encuesta, los resultados de la misma y un pequeño análisis de los resultados obtenidos. La encuesta se realizo a 118 personas aleatoriamente para obtener un mayor nivel de fiabilidad:

1. Edad:

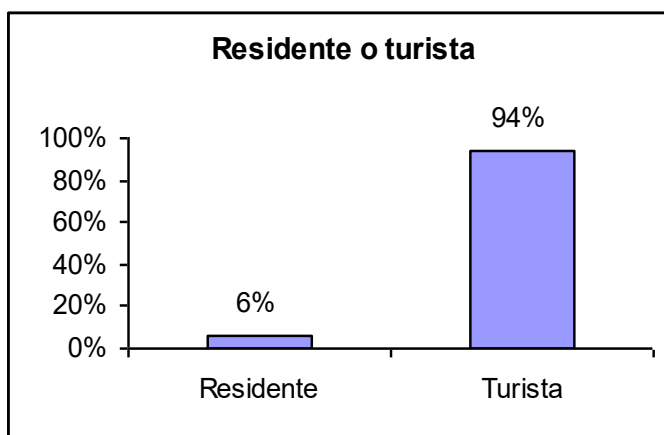


Como se puede apreciar en el gráfico anterior las personas entre 20 y 30 años son las personas que más visitan el lugar, aunque la diferencia no es mucha entre los dos rangos de edad siguientes. Las personas menores de 20 años por lo general van acompañando a personas mayores a ellas. Esto hace que el lugar se convierta en punto de reunión de familias y grupo de amigos.

2. Sexo:



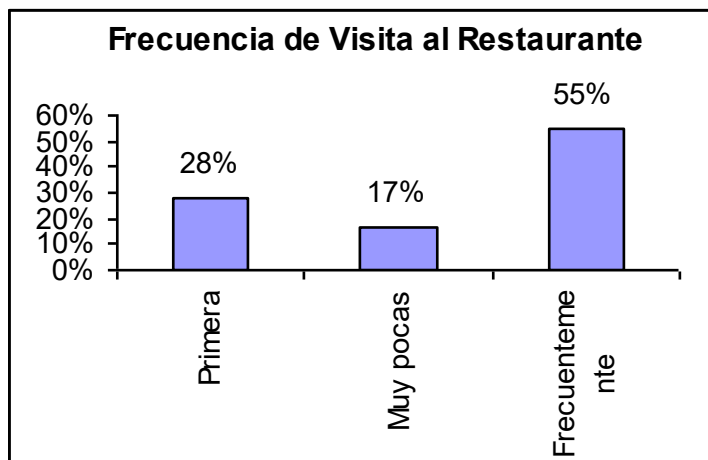
3. Residente o turista (turista se considera a quien no vive en la Península de Santa Elena.)



Es inobjetable esta respuesta, es mucho mayor la cantidad de clientes que son turistas a lo que son residentes. Esto ocurre ya que los turistas prefieren salir a comer a tener que quedarse a

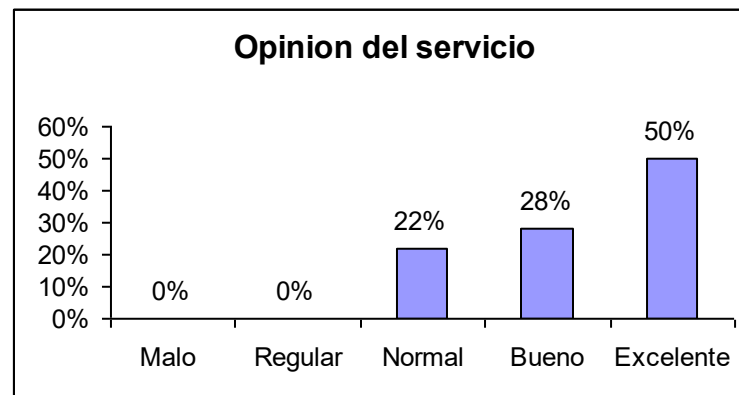
cocinar en sus casas y perder el tiempo que tienen para descansar. Mientras que los residentes llevan una vida cotidiana donde de vez en cuando salen con sus familias a comer a un restaurante.

4. ¿Con qué frecuencia visita el restaurante?



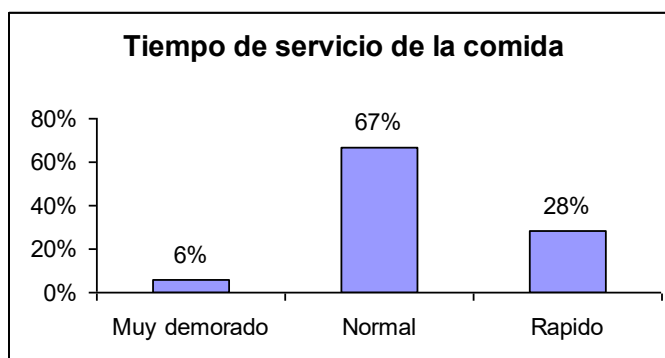
Esta pregunta da una respuesta muy interesante, ya que más de la mitad de las personas encuestadas visitan frecuentemente el lugar, lo que quiere decir que deben estar satisfechos con sus experiencias previas como para volver a visitar el lugar.

5. ¿Qué tal le pareció el servicio que le brindó el restaurante por parte de sus empleados hacia usted?



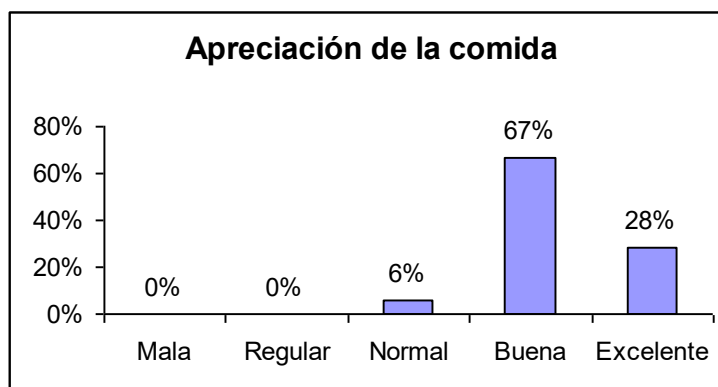
El hecho que ninguna persona encuestada considere que el servicio del restaurante era malo o y regular, dio una clara respuesta que el servicio al cliente era un tema que no tenía que ser abordado en este documento con mayor profundidad.

6. El tiempo en que se demoró en servirle la comida, ¿fue muy demorado, normal o rápido?



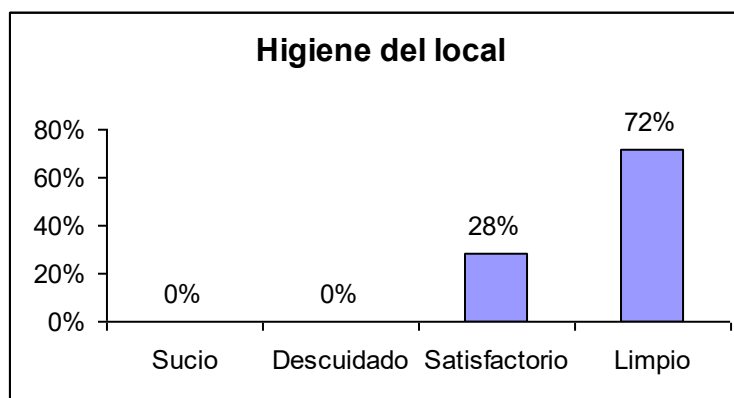
Aunque la gran mayoría de los entrevistados pensaron que el tiempo de servicio fue el debido y otro grupo pensó que fue rápido, esta respuesta obtuvo un 6% de encuestados que consideraron que el tiempo que se tomó en servirles la comida fue muy lento, por lo que más adelante en el documento se tuvo que analizar dentro de los procesos y procedimientos de producción los causales de esto.

7. ¿Qué tal le pareció la comida?



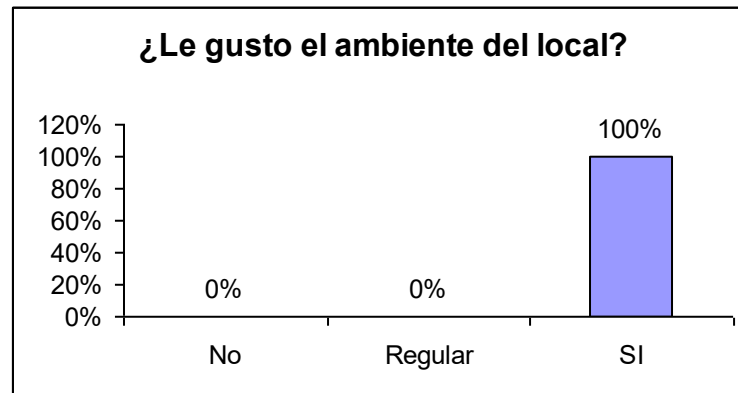
Una vez más se obtuvo un resultado que descartó la posibilidad que la calidad y la sazón de la comida sea un tema a tratarse en este documento.

8. ¿Qué tal le pareció la higiene del local?



La apreciación sobre la higiene del local fue muy positiva ya que no hubo nadie que considerara que el local se encontraba sucio o descuidado, en cambio la gran mayoría noto limpieza o se sentían satisfechos la higiene del local.

9. ¿El ambiente del local (decoración, ubicación, etc) es el indicado?



Se puede considerar que la decoración y ubicación es uno de los puntos fuertes que tiene el negocio, y que las personas que visitan el mismo se encuentran totalmente satisfechos con el ambiente que se les brinda.

10. Sugerencias:

Realmente las sugerencias obtenidas no fueron para pedir mejoras en el negocio, sino que las sugerencias más populares fueron:

- Que se abra un restaurante igual en Guayaquil
- Sigam adelante, continúen así.

Luego de haber obtenido los resultados de la encuesta, y después de analizarlos se obtuvo como conclusión que la apreciación que tenía la clientela que visitaba el restaurante sobre el servicio, ambiente, higiene y tiempo de servicio, en general fue muy bueno. Lo que descartó profundizar más acerca de estos temas más adelante en este documento.

2.3. Estudio Organizacional

Debido al tipo de negocio en el cual esta involucrada la organización la estructura de la organización debe ser lo mas plana posible, ya que primeramente el número de personas que trabajan en la misma es bajo y además porque se realizan operaciones simultaneas de producción y de servicio al cliente con lo que todos en la organización tienen que interactuar entre sí para lograr un solo fin común.

Lo descrito anteriormente conlleva a que si todos los componentes no están plenamente identificados con sus funciones y sus obligaciones, la circulación de la información no va a ser la esperada y el control va a ser mediocre.

2.3.1. Tamaño de la organización

La nómina estructural estaba formada por 12 personas en total integradas en los 3 niveles: administración, atención al público y producción.

La administración y aplicación de políticas, estaba a cargo de la máxima autoridad en la organización que es el administrador.

2.3.2. Descripción de las áreas funcionales de la organización

Anteriormente se enumeraron los 3 niveles o áreas funcionales de la organización, que eran: administrativo, atención al público y producción; a continuación se describirán cada uno de ellos.

Área Administrativa

Básicamente formadas por el administrador del negocio y la cajera. Estas dos personas eran las encargadas de manejar los archivos con los documentos y comprobantes generados por el negocio, además de preparar los informes requeridos por los accionistas.

Atención al Público

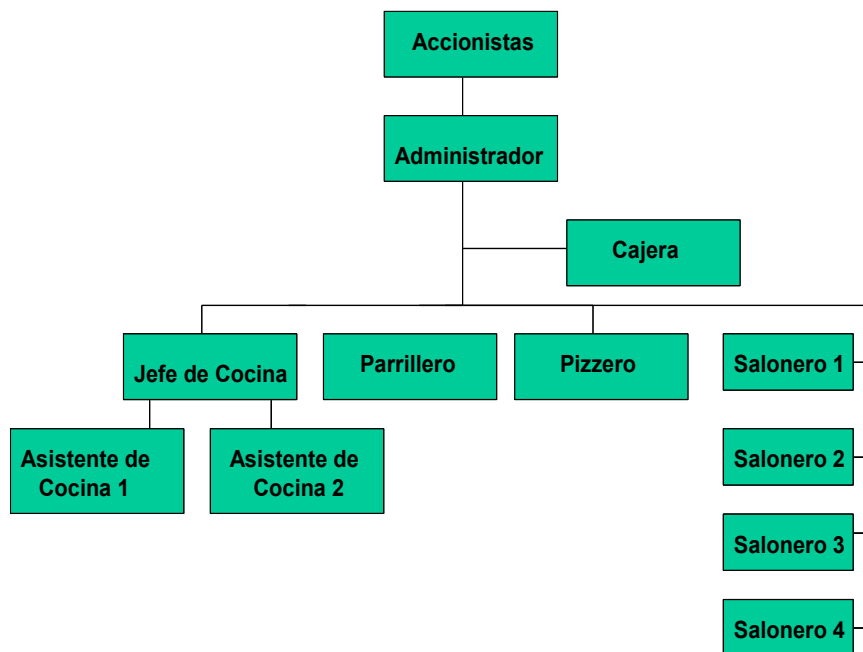
Esta área esta por los meseros, que son los responsables de atender a los clientes y de tomar sus pedidos. Es por eso la importancia tan particular de esta área funcional por ser la que esta en contacto directamente con el cliente.

Producción

En esta área se encuentran tres divisiones: cocina, parrilla y pizza. Además estas tres divisiones tienen que interactuar entre ellas, ya que de una misma estación ubicada con clientes pueden llegar ordenes simultaneas para las tres divisiones y se necesitaran producir estas ordenes coordinadamente.

A continuación se presenta el Organigrama del negocio:

Figura 2.7



2.3.3. Descripción de cargos y grado de ocupación

Nombre del cargo: ADMINISTRADOR	Área: ADMINISTRATIVA
Dependencia: ACCIONISTAS	Número: 1
<p>Funciones: Máxima autoridad dentro de la estructura y por lo tanto responsable por todas las áreas de la misma y de dirigir la gestión de la entidad, enfocándola hacia el cumplimiento de objetivos planteados por los accionistas. Es responsable por la administración de los recursos monetarios. Gestión financiera, formulación y control de presupuesto y es responsable también de temas relacionados con la administración de los recursos humanos. Además de estar muy involucrado con la atención al cliente y verificando que se están cumpliendo todos los procedimientos para la satisfacción del mismo.</p>	
Descripción detallada:	Porcentaje:
- Organizar las actividades	35%
- Trámites bancarios	8%
- Controlar atención al cliente	20%
- Revisión de presentación platos	15%
- Revisión de documentos	10%
- Atender al cliente	12%

Nombre del cargo: CAJERO	Área: ADMINISTRATIVA
Dependencia: ADMINISTRADOR	Número: 1
Funciones: Responsable del proceso de cobranzas de las ventas. Deberá realizar los diferentes asientos de información estadística y financiera en los diferentes formularios y cuadros destinados para ese propósito. Así mismo deberá estar capacitado para atender al público si es necesario.	
Descripción detallada:	Porcentaje:
- Facturación y cobranzas	25%
- Asientos de información	60%
- Atención al público	3%
- Ocio	12%

Nombre del cargo: JEFE DE COCINA	Área: PRODUCCION
Dependencia: ADMINISTRADOR	Número: 1
Funciones: Responsable del proceso de producción de su área, desde el momento de recepción de la materia prima, producción de los alimentos y presentación de los mismos hasta ser entregados a los saloneros. Deberá llevar un control del inventario de materia prima, ordenes de requerimientos e higiene y sanitización de sus áreas.	
Descripción detallada:	Porcentaje:
- Cocinar	50%
- Limpieza y arreglo de M.P.	30%
- Llenar formularios de control	5%
- Control de materia prima	7%
- Ocio	8%

Nombre del cargo: SALONERO	Área: ATENCIÓN AL PUBLICO
Dependencia: ADMINISTRADOR	Número: 4
Funciones: Responsable del proceso de atención al cliente. Deberá tener la educación y amabilidad suficiente para lograr la satisfacción del cliente. Será responsable por la limpieza y orden del salón y de los diferentes activos que se encuentran en el. Los canales de comunicación tienen que ser directos y sencillos entre esta persona y los	
Descripción detallada:	Porcentaje:
- Atención al cliente	68%
- Limpieza del salón	15%
- Llenar formularios de control	5%
- Llenar comandas	2%
- Ocio	10%

Nombre del cargo: ASISTENTES DE COCINA	Área: PRODUCCIÓN
Dependencia: JEFE DE COCINA	Número: 2
Funciones: Responsable de tener ordenado el area de trabajo para poder trabajar correctamente. Además deberá asistir al Jefe de cocina y seguir todas las instrucciones indicadas por él.	
Descripción detallada:	Porcentaje:
- Preparar guarniciones	48%
- Limpieza cocina	15%
- Ordenar área de trabajo	25%
- Entrega de platos	10%
- Ocio	2%

2.3.4. Evaluación de desempeño

Este tipo de evaluación es utilizada como una herramienta para medir el desempeño y sacrificio que aporta el personal a su trabajo.

En la organización no existía una persona capacitada y calificada para poder realizar este tipo de evaluación. Toda evaluación efectuada había sido subjetiva y carecía de base teórica.

Los accionistas del negocio se encontraban altamente comprometidos con impulsar la capacitación de su personal, por lo que con los resultados obtenidos en esta evaluación se pudo detectar en que puntos específicos el personal tendía que ser capacitado. Así que básicamente hubo que guiar a los accionistas del negocio, para que sean ellos quienes al final sean quienes realicen la evaluación.

El método más utilizado para realizar este tipo de evaluación de desempeño es el de “escala gráfica”, que es el más recomendado para todo tipo de negocio y que inclusive ya fue utilizado con muy

buenos resultados en otras tesis de grado, como la del Ing. Marcelo Sola ("*Plan de Implantación de un sistema de calidad ISO 9000 en el área administrativa de una empresa Litográfica*", Pág. 65), la cual fue utilizada como guía para realizar esta evaluación.

El desarrollo de este método se realiza mediante factores previamente establecidos de evaluación y con una escala de calificación, con esto se obtienen los puntos que uno quiere estudiar o evaluar de su personal.

Como se indico se tomo como base la tesis de grado el Ing. Marcelo Sola, y se utilizó los factores utilizados por él en su investigación, ya que se adaptan muy bien a los requerimientos de los accionistas en esta investigación:

Factores Profesionales: Señalan todas aquellas cualidades y aptitudes que debe tener el empleado durante el desarrollo de su trabajo en la parte meramente profesional. Estos son:

- **Experiencia profesional:** Competente en su profesión y dispuesto a aplicar nuevos conocimientos en su trabajo.
 - **Resolución de problemas:** Capacidad para detectar y resolver eficazmente un problema.
 - **Planificación / organización:** Capacidad para realizar planes de manera eficaz, optimizando los recursos en su trabajo.
 - **Control de los costos:** Utiliza cuidadosamente los recursos de la empresa, reduciendo los costos de producción, mediante la minimización de desperdicio.
 - **Orientación hacia el cliente interno y externo:** Brinda el apoyo necesario al cliente interno y cliente externo del negocio.
- ❖ **Factores Sociales:** Explican ciertas características del individuo referentes a la interacción del mismo con el resto

del personal de la organización. Los factores sociales utilizados son:

- **Trabajo en equipo:** Se integra plenamente con su grupo de trabajo estimulando a los demás.
- **Comunicación:** Capacidad para transmitir ideas e información.
- **Relación con el personal:** Mantiene buenas relaciones con todos los integrantes de la empresa.
- **Liderazgo:** Capacidad para dirigir y motivar a las personas, influenciando positivamente en el ambiente de trabajo. (factor utilizado para cargos de supervisor o jefe únicamente)
- **Delegación:** Capacidad para delegar eficazmente funciones a terceros, permitiendo alcanzar los objetivos. (factor utilizado para cargos de supervisor o jefe únicamente)

❖ **Factores personales:** Especifican aquellas cualidades del individuo como persona, más no como una unidad operativa, que aplica en su trabajo. Los factores personales son:

- **Capacidad de aprendizaje:** Capacidad para adaptarse y estar dispuesto a aprender constantemente.
- **Iniciativa:** Comprende lo que se necesita hacer, propone, actúa e introduce cambios radicales.
- **Capacidad de trabajo bajo presión:** Capacidad para trabajar mental y emotivamente bajo presión.
- **Ética profesional y personal:** Cumple con las reglas, normas y procedimientos estipulados.
- **Higiene:** Cuida de su aseo personal y de su área de trabajo.

Una vez determinados los factores de evaluación se necesita poder establecer una escala o nivel de autoridad del personal para poder jerarquizar las evaluaciones. A continuación se

presenta la tabla de cargos para la evaluación de desempeño que se hizo para el negocio:

TABLA 2.5

Descripción de cargos para la evaluación de desempeño

Nivel	Cargos	Descripción de Cargos	
1	Accionistas		
2	Administración	Administradora	Cajera
3	Jefes de Área	Jefe de Cocina	Jefe de Bar
4	Atención al cliente	Saloneros	
5	Asistentes de Cocina	Asistentes	
6	Limpieza y Seguridad	Guardia	Posillero

Como se muestra en la tabla 6, en el nivel 1 se encuentran los accionistas, es decir, ellos estuvieran en la punta de una pirámide de jerarquías, y así sucesivamente hasta el nivel 6 que fuera la base de la misma. Se determino, que los del nivel uno fueran los evaluadores.

Hubo dos tipos de ponderaciones o puntajes en esta evaluación de desempeño. La primera fue dada a los

factores de evaluación, en los cuales la calificación era sobre 100. La segunda fueron los criterios de evaluación eran la calificación de cada factor y para los cuales se uso una escala del 1 al 5, de la siguiente forma:

TABLA 2.6
CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Puntaje	Criterio	Definición
1	Insuficiente	No cumple las expectativas
2	Regular	Cumple parcialmente las expectativas
3	Bueno	Cumple las expectativas
4	Muy bueno	Excede parcialmente las expectativas
5	Excelente	Claramente superior a las expectativas

Una vez que se tuvieron los factores de evaluación y los criterios para evaluarlos, se tuvo que capacitar a las personas que fueron las encargadas de realizar la evaluación, en este caso los accionistas. Los formatos de las evaluaciones se encuentran detallados en el **Apéndice B**.

A continuación se presenta la tabla con los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño para este negocio:

Tabla 2.7

RESULTADOS DE LE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL								
#	Cargo	Área	Evaluador 1	Calific. 1	Evaluador 2	Calific. 2	Prom. (/100)	Prom. (/5)
1	Administradora	Admin.	Accionista	89	Accionista	87	88	4.41
2	Cajera	Admin.	Accionista	83	Accionista	80	82	4.08
3	Jefe de Cocina	Producción	Administradora	73	Accionista	75	74	3.70
4	Pizzero	Producción	Administradora	82	Accionista	87	85	4.23
5	Parrillero	Producción	Administradora	80	Accionista	76	78	3.90
6	Salonero 1	Atenc. Púb.	Administradora	82	Accionista	76	79	3.94
7	Salonero 2	Atenc. Púb.	Administradora	78	Accionista	84	81	4.06
8	Salonero 3	Atenc. Púb.	Administradora	80	Accionista	83	81	4.07
9	Asistente 1	Producción	Administradora	70	Accionista	62	66	3.31
10	Asistente 2	Producción	Administradora	65	Accionista	61	63	3.15
11	Asistente 3	Producción	Administradora	67	Accionista	65	66	3.30
12	Posillero	Seg. y limp.	Administradora	75	Accionista	71	69	3.45

Promedio general = 3.79 = Bueno, aunque llega a los límites de lo muy bueno.

2.3.5. Análisis de la remuneración del personal.

El objetivo de analizar la remuneración del personal fue el poder establecer una comparación entre como remuneraba la competencia a su personal y como lo hacía este negocio, y obtener conclusiones de aquello.

Se hizo una pequeña investigación a 5 restaurantes del medio, por ética se ha decidido no poner los nombres de estos restaurantes, así que se los enumera del 1 al 5. A continuación se presenta la tabla de resultados de esta investigación:

TABLA 2.8

Remuneración en el Negocio y la competencia (año 2002)

Local	Sueldos			Propinas Saloneros	10%	Vacaciones Pagadas
	Saloneros	Jefes de cocina	Asistentes			
AMAZON	150	280	200	120	Si	Si
Rest. 1	150	200	120	40	No	No
Rest. 2	180	260	180	25	No	Si
Rest. 3	160	220	180	70	Si	No
Rest. 4	150	200	150	50	No	No
Rest. 5	200	300	200	50	No	No

Como se puede apreciar en la tabla #9, aunque en ciertos lugares el sueldo fijo era mayor en ciertas áreas, esto se compensaba en el Restaurante Amazon con el 10% que se repartía entre el persona y la propina que hacían los saloneros. Además, el grado de rotación histórico del negocio es muy bajo, y de su personal fijo solo dejaron de trabajar tres personas desde su apertura (hasta la fecha de esta investigación) por problemas ajenos al negocio, por lo que la estabilidad laboral era algo con lo que contaban los empleados de este negocio sobre los de otros negocios.

2.4. Estudio de Métodos

El siguiente estudio analizó los procesos y procedimientos que existían para las diferentes actividades dentro del negocio, con lo que se obtendrán conclusiones importantes de los diversos problemas que se encuentren.

2.4.1. Levantamiento de los procesos existentes

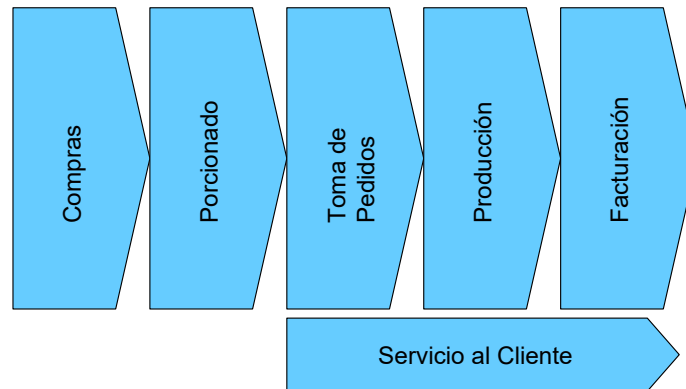
Antes que nada hay que definir que es un proceso:

Proceso: Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo o agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos.

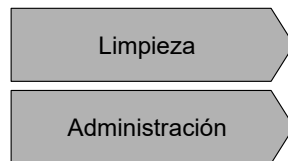
Una herramienta útil para la identificación clara de los procesos es Modelo de Valor de Porter el cual permite entender cuales son los procesos claves en función del cliente final y su proceso de soporte. Desde este punto de vista el modelo de valor del restaurante era el siguiente:

Figura 2.8

Modelo de Valor de Porter:



Procesos de Soporte:



2.4.2. Levantamiento de los procedimientos internos

Procedimiento: es el conjunto de actividades y tareas que persiguen un objetivo específico, poseen un alcance y que pueden ser evaluadas cualitativa y cuantitativamente.

En función del modelo de valor inicial la organización presentaba los siguientes procedimientos, diseñados para soportar las operaciones del restaurante:

- ❖ Ordenes de compra
- ❖ Recepción de materia prima
- ❖ Porcionamiento y limpieza de la materia prima
- ❖ Preparación de un plato
- ❖ Recepción de clientes
- ❖ Recibimiento al cliente en el local
- ❖ Toma de pedido al cliente
- ❖ Facturación

2.4.3. Análisis de los procesos y de los procedimientos

El análisis de operaciones es el paso siguiente a la presentación de los hechos en forma de diagrama de flujo. Este análisis es aplicable a actividades de fabricación, administración de empresas, así como para empresas de servicio y con una fuerte estructura en atención al cliente.

El objetivo es realizar un análisis de todos los elementos productivos y no productivos de una operación con vista a su mejoramiento. Es importante observar que este tipo de análisis nunca puede ser considerado completo, porque factores como la competencia, el cambio de requerimientos, la curva de aprendizaje, exigen el estudio constante de las operaciones. Lo que es satisfactorio hoy, no lo será mañana, debido a que siempre existirá un método mejor.

Los principales objetivos que se quieren alcanzar cuando se realiza un análisis de las operaciones son los siguientes:

- Simplificar los procedimientos operacionales.
- Mejorar el manejo de los insumos, materiales, materias primas y el uso de los equipos.
- Conservar la calidad.
- Mejorar las condiciones de trabajo del personal.

Para la realización de un análisis de procesos es importante no solo referirse a los procedimientos existentes, si no también entender y revisar los procesos en tiempo real. Esto se debe a

que no solo se pueden identificar desviaciones del procedimiento general si no que también se puede descubrir nuevas oportunidades de mejoramiento por el simple principio de la observación. Adicionalmente hay que tomar en cuenta a los actores del procesos cuyo experiencia y recomendaciones pueden ser cruciales al momento de realizar mejoras.

El tiempo que toma hacer una observación depende de aquello que se está observando. Muchas veces tan sólo se requiere un vistazo para determinar la actividad, y la mayor parte de los estudios sólo requiere varios segundos de observación.

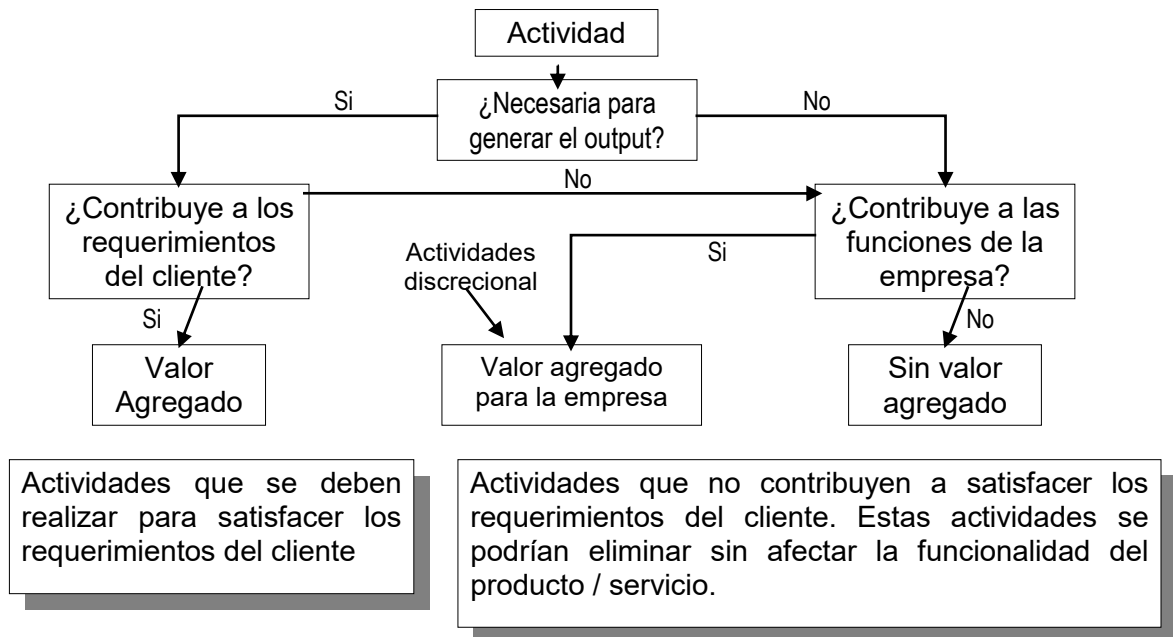
El análisis del proceso supone observar el proceso desde varios puntos de vista. Uno de los más importantes es el análisis de las actividades de valor y estadísticas del proceso. Para esto se realizan una serie de preguntas claves para cada una de las actividades del proceso de tal manera que dicho proceso es evaluado en su totalidad.

Estas preguntas tienen como objeto determinar si una actividad agrega valor o no al proceso. Las preguntas claves son las siguientes:

- ¿Podría esta actividad ser eliminada si una actividad previa fuera realizada de manera diferente?
- ¿Existe la tecnología que me permita eliminar esta actividad?
- ¿Se puede eliminar esta actividad sin afectar el servicio al cliente?
- ¿Se realizaría dicha actividad en la misma escala en una organización multinacional?

Una vez realizado este análisis se puede proceder a clasificar cada actividad desde el punto de vista del punto de vista del cliente. El diagrama de decisión (o de árbol) que detalla el proceso de clasificación de las actividades se encuentra detallado a continuación:

Figura 2.9



Ahora se presentaran los antecedentes para cada proceso y realizara un análisis de cada proceso en forma de diagrama de flujo y mediante el cuadro estadístico para cada uno de ellos. Esto ayudará a descubrir si estaban correctamente hechos, si respondían a todas las operaciones del negocio, o si había problemas en ellos.

Análisis del proceso de Compras:

Antecedentes:

Proveedores:

La empresa contaba con varios proveedores, ya sea de carnes, pollos, mariscos, etc. La mayoría de compras eran entregadas en el negocio y otras, como, legumbres, enlatados, etc., eran adquiridos por personal interno en mercados o supermercados.

Ordenes de compra:

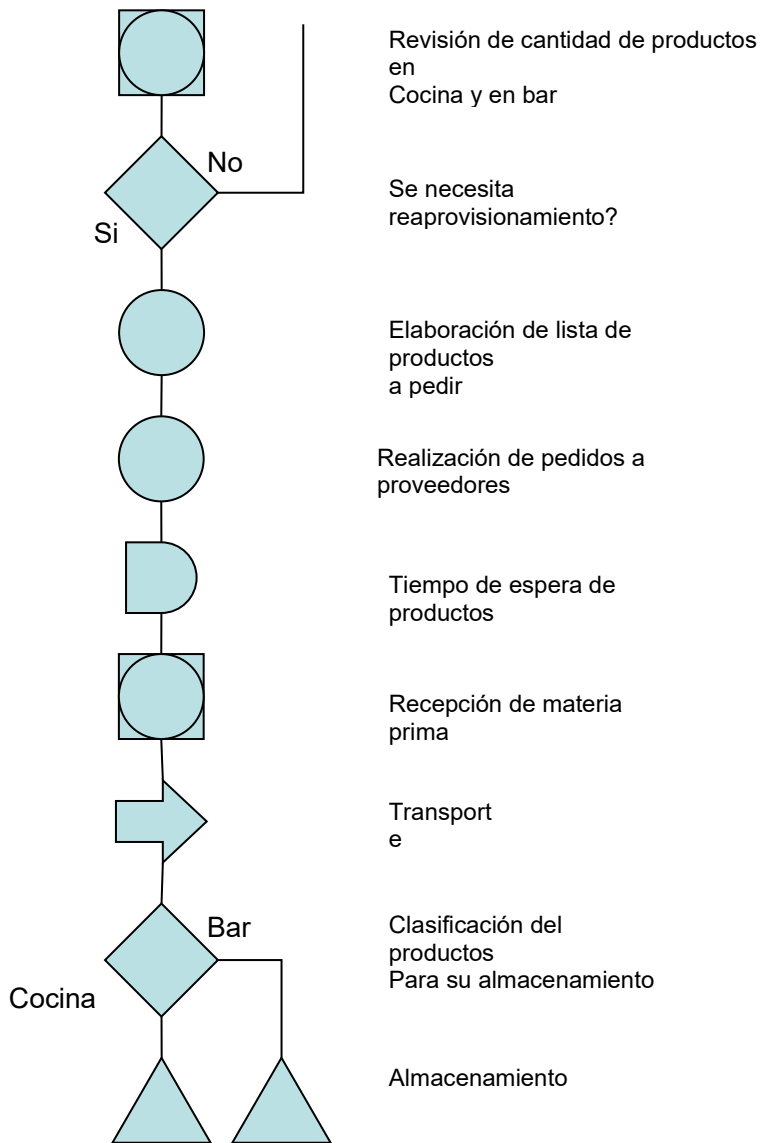
El personal revisaba que productos creían que les hacían falta y hacían una lista con la cual se realizan los pedidos.

Recepción de materia prima:

Cuando la materia prima arribaba al local ya sea por un proveedor interno o externo, era entregada directamente al jefe de cocina o jefe de bar para que este la revise y compruebe si su peso o presentación era el correcto, y luego sea ubicada en los respectivos lugares de almacenamiento.

Productos como las carnes, los mariscos y las legumbres pasaban a ser refrigerados o congelados, para su posterior uso.

PROCESO DE COMPRAS



	Cantidad	Porcentaje
Operaciones	4	36%
Inspecciones	3	27%
Transporte	1	9%
Demora	1	9%
Almacenamiento	2	18%
Total de Actividades	11	100%
AGREGAN VALOR	4	36%
NO AGREGAN VALOR	7	64%

	Cantidad
Núm. Documentos Originales	2
Personas en el proceso	7

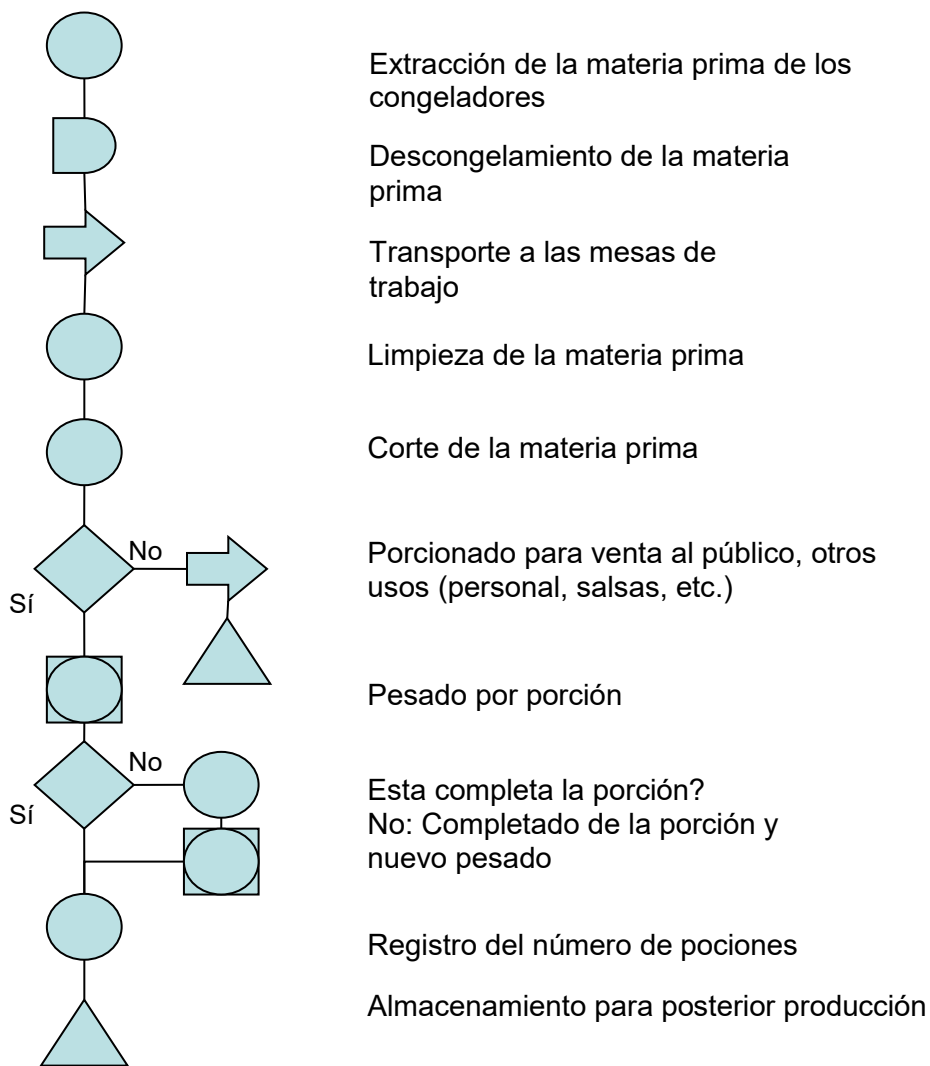
Análisis del Proceso de Porcionamiento de la materia prima:

Antecedentes:

Productos como las carnes y los mariscos eran porcionados de acuerdo a las necesidades de cada plato. Así que se trasladaba la materia prima del lugar de almacenamiento a la mesa de trabajo (descongelándola si era necesario) y era cortada y limpiada y separada según el peso requerido, para luego contabilizar la cantidad de porciones o unidades de cada presentación que se necesitaba para realizar la producción. Las

unidades o porciones volvían a ser almacenadas para su posterior uso, al igual que los restos de la materia prima que no iban a ser usados para la producción y que podían ser usados para otras cosas como: comida de personal, fondos de salsas, etc.

PROCESO DE PORCIONADO DE MATERIA PRIMA



	Cantidad	Porcentaje
Operaciones	7	50%
Inspecciones	2	14%
Transporte	2	14%
Demora	1	7
Almacenamiento	2	14%
Total de Actividades	14	100%
AGREGAN VALOR	7	50%
NO AGREGAN VALOR	7	50%

	Cantidad
Núm. Documentos Originales	1
Personas en el proceso	3

Análisis del proceso de Toma de Pedidos:

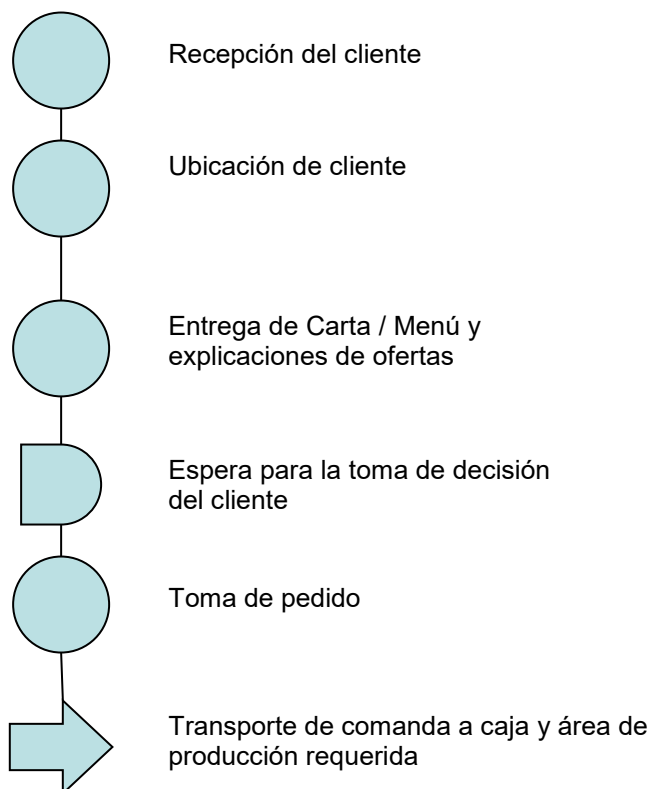
Antecedentes:

Cuando el cliente procedía entrar al local el saloner o mesero, se encargaba de darles la bienvenida a los clientes y de averiguar cuantas personas llegaba en del grupo. Una vez que se conocía el número de personas se las ubicaba en una mesa con capacidad para ese número y que permitía darles un buen servicio. Cuando los clientes se encontraban ya sentados el saloner les entregaba las cartas o menús para que elijan lo que

se querían servirse. El salonero les daba un tiempo aproximado de 2 a tres minutos para que tomaran la decisión para luego de esto acercarse a tomar el pedido; si el cliente no estaba listo para ordenar el salonero regresaba cuando este era llamado para tomar el pedido.

Los saloneros usaban para tomar los pedidos libretines con papel carbón para obtener dos copias además de la original. Cuando el mesero tomaba el pedido del cliente, la hoja de pedido o comanda original iba a la caja y se la ubicaba en un gancho. Como las mesas están ubicadas en el restaurante por números, los meseros en la parte superior de la comanda ponían el número de la mesa, su nombre, la fecha y el número de personas que estaban en el grupo. Las otras dos copias iban una al bar y otra a cocina. Si había pedido para parrilla o pizza el salonero escribía en ese momento en una hoja y se los entregaba al parrillero o pizzero. Ahí terminaba el proceso de toma de pedido al cliente.

PROCESO DE TOMA DE PEDIDOS



	Cantidad	Porcentaje
Operaciones	4	66%
Inspecciones	0	0%
Transporte	1	17%
Demora	1	17%
Almacenamiento	0	0%
Total de Actividades	6	100%
AGREGAN VALOR	4	66%
NO AGREGAN VALOR	2	34%

	Cantidad
Núm. Documentos Originales	2
Personas en el proceso	1

Análisis del proceso de Producción o Preparación de un plato:

Antecedentes:

Había tres maneras de producir un plato en el negocio, uno es usando las hornillas industriales a gas en la cocina, o la parrilla a carbón o, el horno de leña. Una persona era la encargada de la zona de parrilla, otra persona era encargada de la zona del horno, a estas personas se les llama parrillero y pizzero respectivamente.

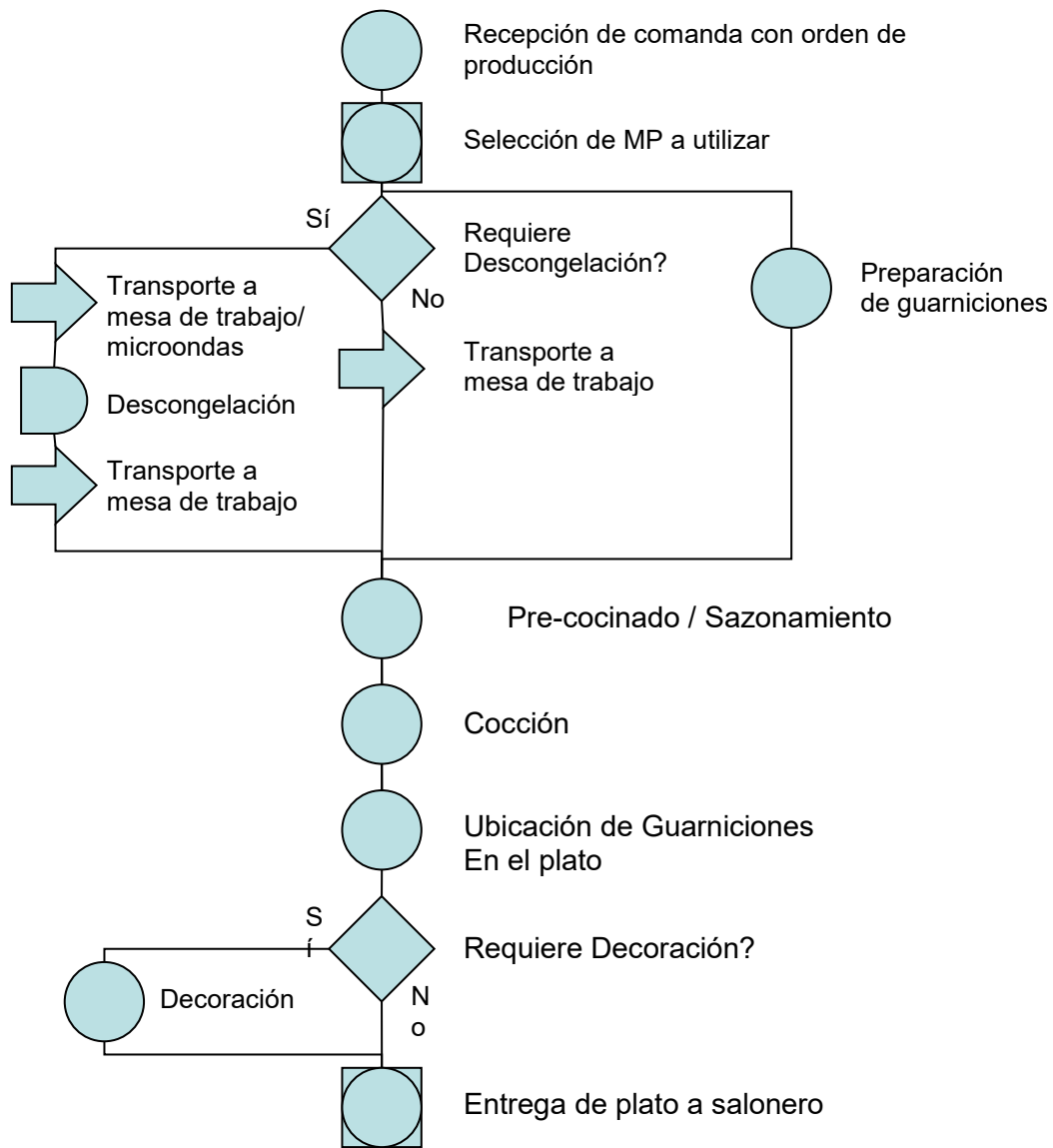
Cada uno era responsable de recibir la comanda u orden de pedido del saloner, revisarla y empezar la producción de los alimentos, que implica tener que sacar del lugar de almacenamiento las porciones de cada producto que necesiten para realizar la producción.

El área de cocina es un poco diferente a la de parrilla y pizza, ya que en estas dos están a cargo de producir un elemento o que sale directo en el plato al cliente sin ninguna decoración (por ejemplo una pizza), o enviada a cocina para ser parte de un plato

(por ejemplo una carne a la parrilla, que es parte de un lomo en salsa de champiñones.)

En la cocina el proceso de producción empezaba con la recepción de la comanda de parte del saloner. Una vez que se sabía los platos que había que producir se buscaban los ingredientes principales (carne, mariscos) de los congeladores y se los llevaban al microondas para su descongelación. En este tiempo los ayudantes de cocina comenzaban a preparar los acompañantes o guarniciones para cada plato, mientras que el jefe de cocina o su ayudante preparaban alguna salsa o un componente especial que se combinara con el ingrediente principal del plato. Una vez que estaba preparado los componentes del plato, se armaba el mismo y se lo decoraba, para poder ser entregado al saloner.

PROCESO DE PRODUCCIÓN / PREPARACION



	Cantidad	Porcentaje
Operaciones	8	57%
Inspecciones	2	21%
Transporte	3	22%
Demora	1	7%
Almacenamiento	0	0%
Total de Actividades	14	100%
AGREGAN VALOR	8	57%
NO AGREGAN VALOR	6	43%

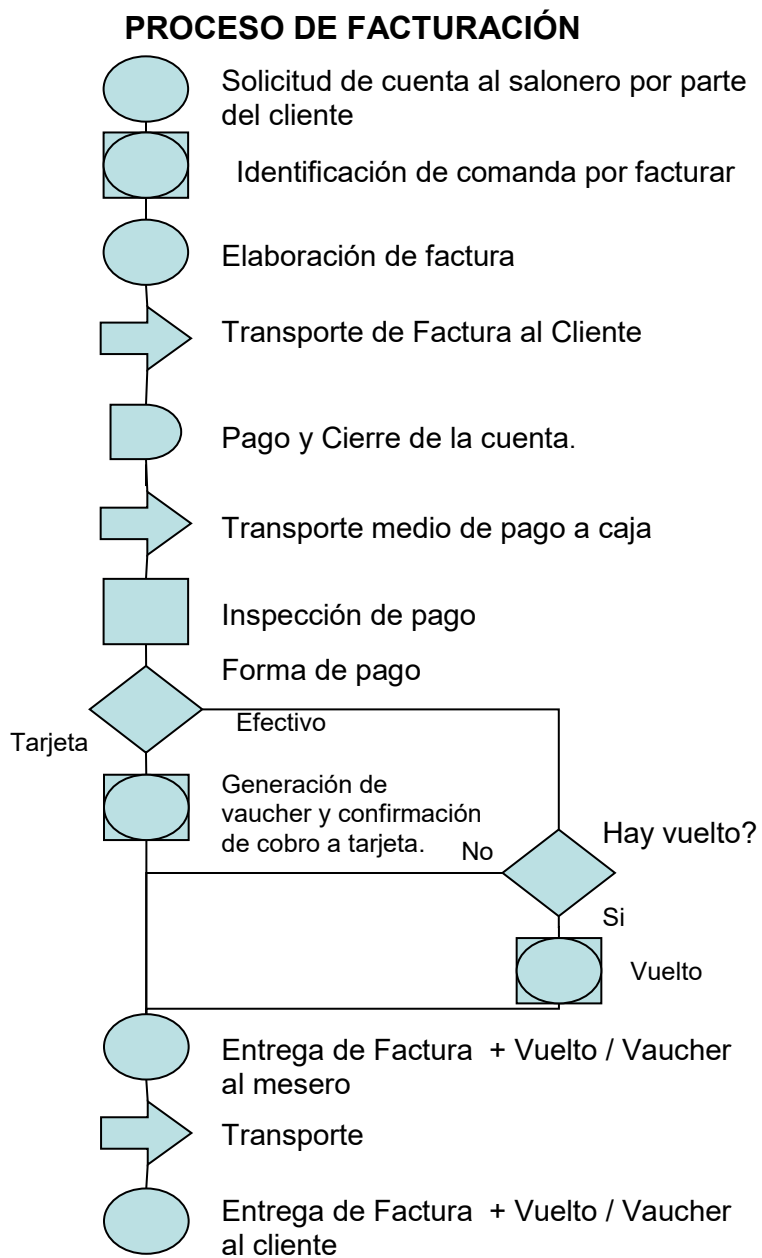
	Cantidad
Núm. Documentos Originales	0
Personas en el proceso	6

Análisis del proceso de Facturación:

Antecedentes:

Una vez que el cliente le solicitaba la cuenta o factura al saloner, este le indicaba a la cajera que número de mesa era para que ella comience a llenar la factura con todo lo que esta ordenado en la comanda original y le daba valor en una factura, luego de esto el saloner lleva la factura a la mesa. El saloner llevaba el dinero o tarjeta de crédito con el que el cliente iba a pagar la cuenta a la caja, para luego llevarle al cliente su factura con el vuelto o el

vaucher (recibo de la tarjeta de crédito) para que el cliente lo firme. Y así acaba este proceso.



	Cantidad	Porcentaje
Operaciones	7	54%
Inspecciones	2	15%
Transporte	3	23%
Demora	1	8%
Almacenamiento	0	0%
Total de Actividades	13	100%
AGREGAN VALOR	7	54%
NO AGREGAN VALOR	6	46%

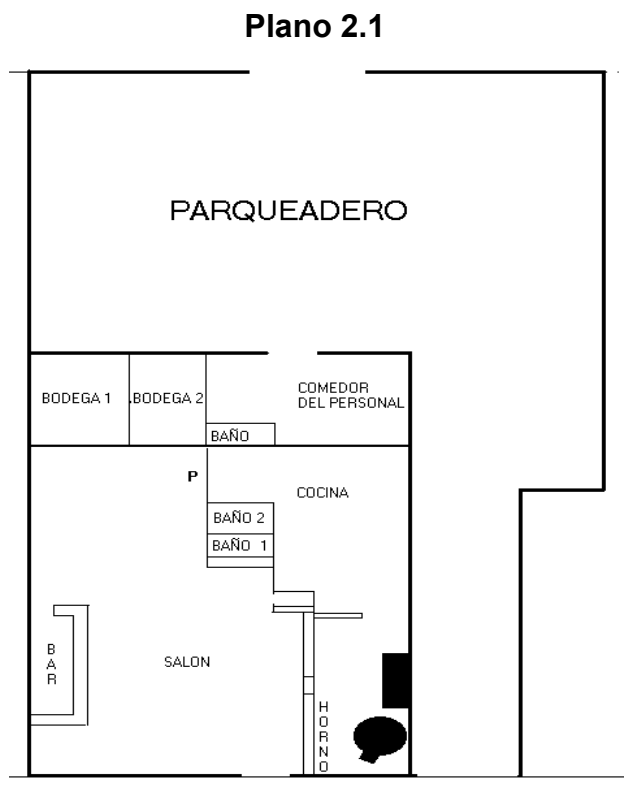
	Cantidad
Núm. Documentos Originales	2
Personas en el proceso	2

2.5. Estudio del espacio y del ambiente del Restaurante

Se realizó un diseño de las instalaciones del negocio para facilitar el estudio de las mismas y verificar si se necesitaba realizar cambios en ellas.

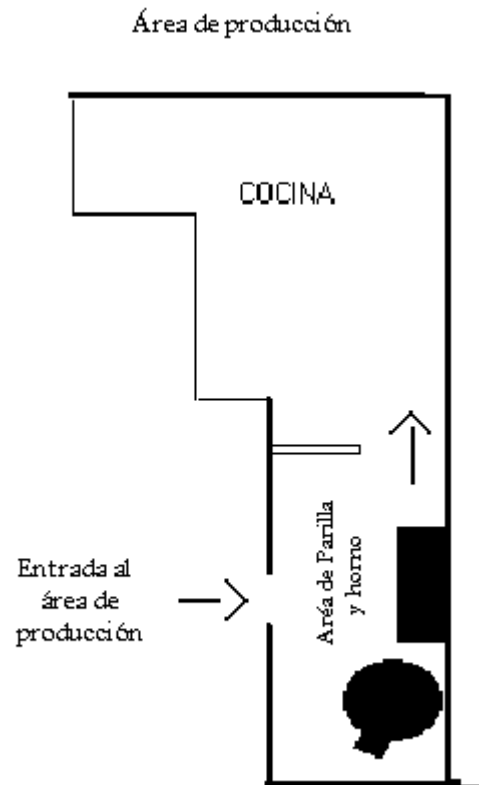
2.5.1. Levantamiento de las instalaciones

A continuación se presenta un plano general del negocio:



Ahora veremos el área de producción:

Figura 2.10



Se presenta este diseño para mostrar por donde ingresan los meseros al área de producción para realizar los pedidos y para luego recogerlos una vez que están listos.

Seguidamente se muestra el área de la cocina donde la mayor parte de la producción se lleva a cabo, y donde además se encuentra la materia prima almacenada para ser procesada. Se mostrará la ubicación de los diferentes equipos y mesas de trabajo.

Plano 2.2

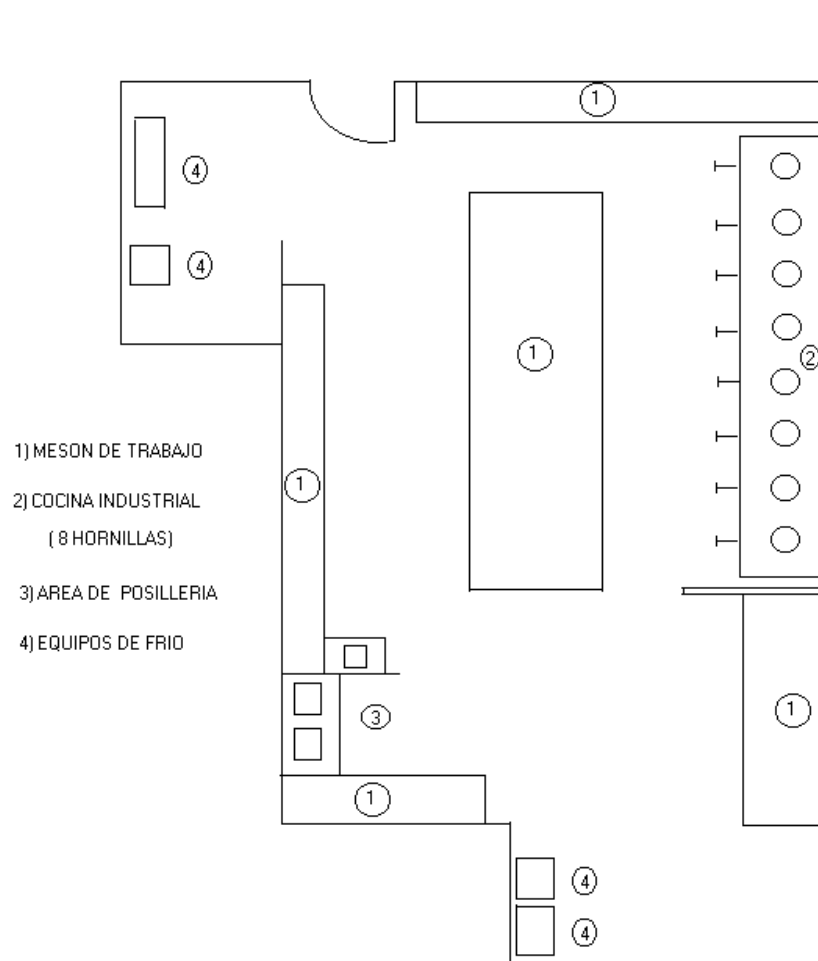
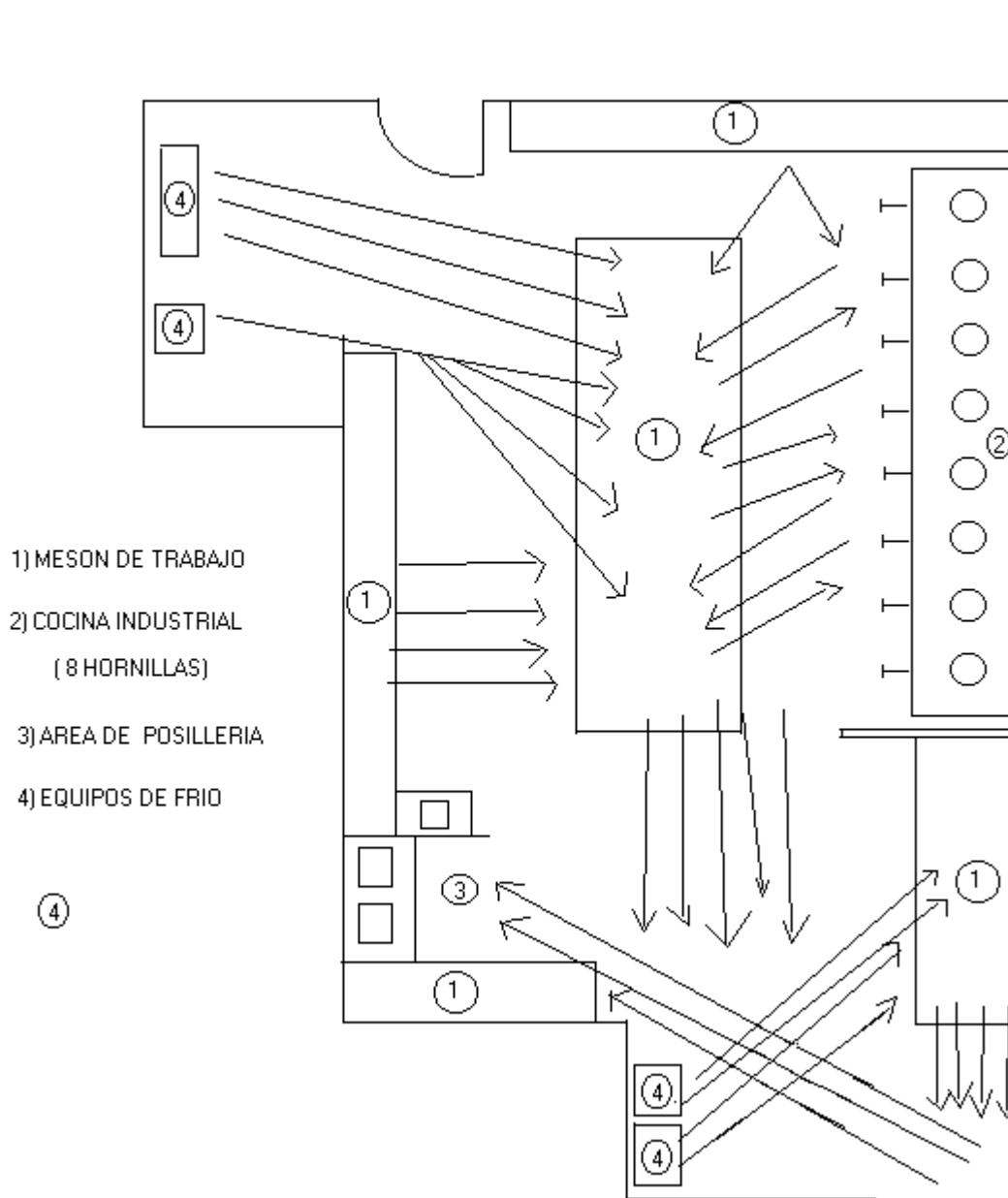


Figura 2.11



En este plano se muestra las líneas de movimiento de los alimentos en el área de cocina. Como se puede apreciar los alimentos salen de las áreas de almacenamiento a las mesas de trabajo, donde son alistados para su producción. Por eso se puede apreciar que donde mayor intercambio de alimentos ocurre es entre la mesa de trabajo central y las cocinas industriales. Ya que primero el alimento se encuentra crudo y luego se cocina, y después ya cocinado se ubica en los platos ubicados en la mesa de trabajo para ser decorado y entregado al mesero.

Otro movimiento importante se da luego que el cliente consumió los alimentos, ya que los meseros regresan con los platos y se los entregan al posillero para su respectiva limpieza.

La apreciación se obtuvo del personal de producción es que el espacio que tiene la cocina para trabajar es suficiente, y con los análisis previos hechos a lo largo del capítulo probablemente los únicos cambios a realizar serán ubicar ciertos equipos de frío en la bodega general para tener mejor control de la materia prima, pero esto será de un análisis posterior.

2.5.2. Análisis del ambiente del restaurante

El diseño del restaurante ha gustado mucho a las diferentes personas que lo visitan ya que combina diferentes recursos del sector creando un ambiente rustico y acogedor al mismo tiempo.

Esto fue corroborado en la encuesta realizada anteriormente, ya que el 100% de los entrevistados determinaron que la higiene, la decoración y el ambiente del lugar eran los correctos.

2.6. Identificación y clasificación de problemas encontrados

A lo largo del diagnóstico efectuado en este capítulo se encontraron problemas que afectaron el normal desempeño del negocio, los mismos que van a ser identificados a continuación para entender su causa y evaluar el impacto en los resultados del negocio.

Problema Principal:

El negocio arrojaba una utilidad negativa o muy baja principalmente en los meses de mayor volumen de ventas.

Problemas encontrados en el estudio financiero:

El negocio no manejaba contabilidad por lo que poder obtener datos para realizar un balance fue muy difícil. Con la información recopilada se determinó que la utilidad bruta del negocio era porcentualmente 18% menor a la esperada, esto era basado en las fórmulas que tenían cada plato. Por lo que la compra de materia prima fue excesiva, esto ocurrió principalmente en los meses de mayor ventas.

Problemas encontrados en el estudio organizacional:

Algo que se pudiera considerar como un problema es el hecho que el personal de salón tenía un porcentaje de tiempo ocio considerable, que podía ser usado para realizar otras actividades.

Problemas encontrados el estudio de métodos:

Compras: No existe un planeación adecuada al momento de realizar las compras. La materia prima y los insumos necesarios eran solicitados en una lista de pedidos por el personal del restaurante bajo ningún parámetro de planeación y simplemente bajo la óptica de los que ellos consideraban que iban a necesitar.

Otro problema que ocurría era que los lugares de almacenamiento se encontraban dentro de la misma cocina, con lo cualquiera tenía acceso a toda la mercadería que se encontraba ahí.

Cuando la cocina se encontraba en un momento de alta rotación muchas veces ocurría que llegaba mercadería y había que recibirla en el

instante por lo que se creaba confusión y desorden, y no existía el espacio necesario como para trabajar adecuadamente.

Porcionado y limpieza de materia prima: No existía control sobre la calidad de la limpieza efectuada, ya que quedaba en manos del cocinero cuanta cantidad de materia prima serviría para cada fin y como la iba a porcionar. El alimento ya limpio y seleccionado podía variar drásticamente de valor, podía subir, bajar o mantenerse si el rendimiento de la limpieza no era el adecuado y no se realizaba un seguimiento sobre esto.

Producción: En el área de cocina este procedimiento funcionaba bien mientras no llegasen muchas ordenes de pedido al mismo tiempo porque aunque los platos salían en tiempos todavía aceptados, la cantidad de materia prima utilizada era muchas veces mayor a la estipulada en las formulas y, por el apuro de preparar los platos, mucha materia prima se desperdiciaba ya que se contaminaba al entrar en contacto directo con otra o quedaba en la mesa de trabajo por mucho tiempo, por lo que toda esta materia prima tenía que ser desechada.

En la zona de parrilla, el inconveniente más frecuente que ocurría en este proceso era que cuando esta sección tenía una gran cantidad de pedidos al mismo tiempo y no se encontraba descongelada la materia prima, se podía formar un cuello de botella. Lo recomendable era, ya que se manejaba pocos productos en esta área, tener una cantidad predeterminada descongelándose para no perder tiempo en los momentos de alta rotación.

En el área de pizza, cuando había muchos pedidos se perdía mucho tiempo preparando en el instante la masa, por lo que se recomendó precocinar un número predeterminado de masas previo a horas pico para poder mantener la producción en un tiempo adecuado.

Toma de pedido al cliente: como el restaurante tiene tres áreas de producción de alimentos y el bar, donde están las bebidas, muchas veces el saloneró perdía tiempo escribiendo una copia extra de la comanda para entregarla a una de estas áreas donde se hizo pedido. Por ejemplo: el cliente ordena alimentos de cocina, de pizza y de

parrilla, además del bar. Por lo que el salonero debía tener 5 hojas de comanda para dejar una en cada lado asignado.

Facturación: Se creaba un cuello de botella cuando había muchas cuentas por facturar al mismo tiempo ya que estas eran hechas a mano.

2.7. Determinación de causas generadoras de problemas

Anteriormente se definieron los problemas encontrados a lo largo de este capítulo. Muchas veces un problema puede ser la causa para otro problema también. Es por eso que a continuación se presentará una tabla en la cual se definirán finalmente las causas generadoras (la raíz un problema) y que problema causaban.

Tabla 2.9 Causas Generadores y Problemas

Causa raíz generadora de Problemas	Problema (Causa generadora)	Problema
Accionistas se preocupaban sólo de la satisfacción al cliente y de la calidad de los alimentos producidos.	No había responsable de las compras y control de inventarios	Compra Materia Prima era excesiva
No se verificaba el rendimiento de la materia prima porcionada	Deficiente limpieza de los alimentos	Compra Materia Prima era excesiva
No existía control de inventarios	Uso de mayor cantidad necesaria de M.P. en preparación de platos.	Compra Materia Prima era excesiva
No existía control de inventarios	Grandes desperdicios en momentos de alta rotación.	Compra Materia Prima era excesiva
Falta de conocimiento de inventario real.	Lista de pedido realizada en base a suposiciones sobre las necesidades de materia prima e insumos.	Compra Materia Prima era excesiva
Falta de pronósticos de ventas	Las compras fuertes antes de feriados importantes se realizaban con respecto a las compras de un feriado anterior o similar.	Compra Materia Prima era excesiva
Falta de bodega de almacenamiento	La M.P. e insumos se almacenaban en la cocina y bar, al alcance de todos y sin control.	Compra Materia Prima era excesiva

Falta de pronósticos de ventas	No se tenía precocinado o descongelados ciertos productos previo a momentos de alta rotación.	Se generaban demoras en la producción de alimentos.
Falta de definición de actividades a realizar o la generación de nuevas actividades.		Tiempo ocio en el personal

Una vez identificados los problemas del negocio y las causas que los generaban se pudo plantear mejoras y controles para evitar que estos problemas siguieran ocurriendo.

CAPÍTULO 3

3. DISEÑO DEL NUEVO SISTEMA DE TRABAJO

Para poder llegar a un entendimiento de lo que se quiere realizar, en este caso, un Sistema de Gestión, se tiene que comprender que hay que establecer las bases sobre las cuales estará asentado este nuevo sistema y las variables que influyen para que esta base sea sólida.

Es necesario crear un Sistema de Gestión de Desarrollo que básicamente nos guiará en la consecución de nuestro objetivo final que es aumentar las utilidades que perciben los accionistas del negocio.

Los pasos a seguir para desarrollar el Sistema de Gestión son:

- 1) Planeación Estratégica de la Organización.
- 2) Rediseño del Modelo de Valor del negocio.
- 3) Establecimiento de las Políticas de trabajo.

- 4) Estructurar los procedimientos básicos para conseguir los objetivos planteados

3.1. Estrategias y políticas gerenciales

No hay manera de poder lograr un cambio dentro de una organización sin antes definir las estrategias que va a adoptar la misma para conseguir los resultados deseados. Luego de haber realizado el diagnóstico de la situación del negocio, y además de haber encontrado los problemas que existían para que el negocio no fuera rentable y las causas que los generaban, era hora de encontrar las estrategias que lograrían los cambios deseados.

3.1.1. Definición de misión, visión y valores

La misión de una organización establece cual es el tipo de negocio a realizar, define sus metas y objetivos, y sus principales valores filosóficos.

En este caso el negocio de la organización es: producir alimentos de buena calidad y en el menor tiempo posible para el público que

visita el lugar, brindándole un lugar agradable y tratándolo de la mejor manera. Por lo que la misión del negocio será:

“ La misión del restaurante Amazon consiste en brindar servicio de alimentos y bebidas. Este servicio debe ser amable, personalizado y eficaz, encaminado a una alta productividad y a la completa satisfacción de nuestros clientes. “

En este caso la visión será: “Ser un restaurante que brinde un excelente servicio, una comida de muy buena calidad y de ambiente agradable en cada ciudad que abra.”

3.1.2. Planteamiento de objetivos y metas

La visión y metas son una forma de presentar formalmente lo que la organización buscará alcanzar en el futuro, y estas son las que darán lugar a estrategias para lograrlo.

Sus metas principales serán: “Se intentará lograr la visión mediante la maximización de las utilidades, la delegación de

responsabilidades a sus empleados y el esfuerzo por satisfacer a los clientes.”

3.1.3 . Diseño de políticas

Una vez que se ha presentado la misión, visión y metas principales de la organización, y además de rediseño el Modelo de Valor, se tendrá que diseñar las políticas de trabajo que serán necesarias para alcanzar los objetivos planteados.

Las políticas de una organización abarcan las metas que la misma quiere lograr, por ejemplo: si la meta es que la comida debe ser producida en el menor tiempo posible, una política de trabajo será tener la materia prima porcionada para su uso inmediato. Y así se irán creando otras políticas que faciliten que cada meta sea cumplida.

Ya en el capítulo 2 se obtuvieron los problemas y las causas que generaban que la utilidad de los accionistas no sea la esperada, por lo que se deben diseñar políticas de trabajo enfocadas a solucionar estos problemas y alcanzar las metas deseadas.

En el mundo de hoy donde todo cambia a velocidades no programadas hay que tener políticas que no sean muy rígidas y que puedan ir adaptándose a los cambios del entorno que rodean a la organización, es así que una de las primeras políticas que se deberían establecer es que todas las políticas de trabajo tienen que ser revisadas y actualizadas todos los años.

Empezaremos diagramando políticas básicas de trabajo para el área de producción:

- Todo el personal debe estar debidamente uniformado en todo momento, esto es, con su respectivo gorro, chaqueta, pantalón y zapatos designados para trabajar en el área.
- El área de trabajo debe ser sanitizada todos los días a la hora de entrada y a la hora de salida.
- El personal de trabajo debe ingresar un tiempo prudencial y necesario para estar listo para producir alimentos previo a la apertura del local.

- Todo alimento debe ser producido y presentado siempre de la misma manera.

Área de servicio al cliente:

- Todo el personal debe estar debidamente uniformado en todo momento, esto es, con su respectiva camisa, corbata, pantalón y zapatos designados para trabajar en el área.
- El cliente debe ser siempre recibido por una persona de esta área y debe ser dirigido hacia una mesa adecuada y aprobada por el cliente.
- El área de trabajo debe ser sanitizada todos los días a la hora de entrada y a la hora de salida.
- Todo cliente debe ser atendido de la misma manera y no debe haber distinción alguna debido a clase social o raza.

3.2 Rediseño de Procesos (Modelo de Valor)

Luego de haber obtenido, tanto los problemas más generales de la organización, como los problemas en los procesos y las causas que los generaban, se diseñó un nuevo Modelo de Valor que ayuda a eliminar estos problemas y haga que las operaciones del negocio sean más eficientes.

3.2.1. Procesos para la producción de bienes

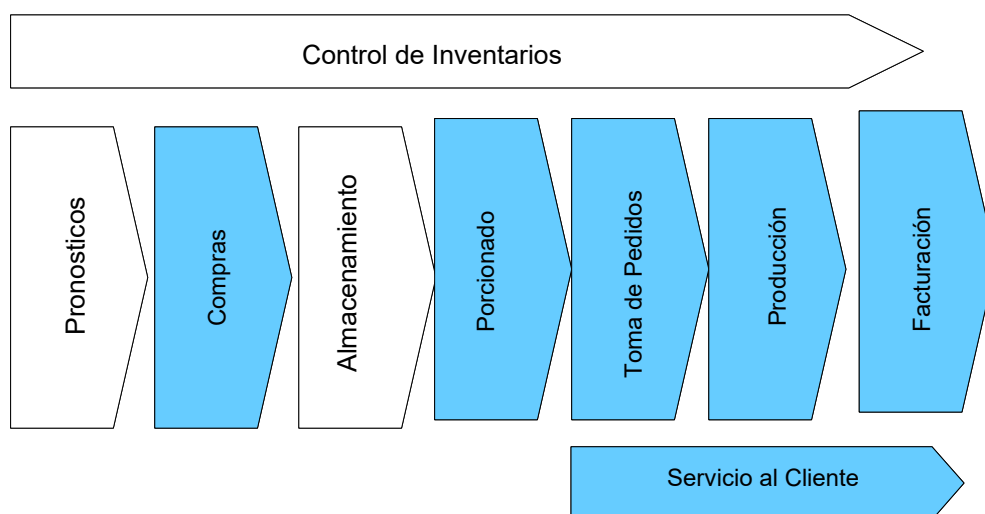
Estos procesos serán: Pronósticos, Compras, Almacenamiento, Porcionado y control de Inventarios.

3.2.2. Procesos para la producción del servicio

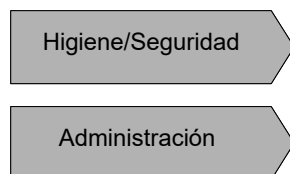
Estos procesos serán: Toma de pedidos, facturación.

Figura 3.1

Nuevo Modelo de Valor de los Procesos



Procesos de Soporte:



El Nuevo Modelo de Valor introduce tres nuevos procesos principales que son: Pronósticos, Almacenamiento y Control de Inventarios.

Más adelante en la estructuración de los procedimientos se explicará cada uno de ellos.

3.3. Estructuración de procedimientos

A continuación se crearán procedimientos y se rediseñaran los que lo requieran, para lograr que el nuevo Sistema de Gestión logre las metas programadas.

Estos procedimientos serán codificados de la siguiente manera:

Pronósticos Pr

Producción de Bienes P

P01 Elaboración de Ordenes de Compra

P02 Almacenamiento de Materia Prima e Insumos

P03 Porcionado y limpieza de la Materia Prima

P04 Producción

Control de Inventarios CI

Producción de Servicios S

S01 Toma de pedido al cliente

S02 Facturación


El formato sobre el cual se definirán los procedimientos es el siguiente:


Figura 3.2


Logo del Negocio	Procedimiento Corporativo		Cód:
	Elaboración de la Documentación para el Sistema de Gestión		Fecha:
			Edición:
			Página:
<p>INDICE:</p> <p>1. OBJETO</p> <p>2. ALCANCE</p> <p>3. RESPONSABLES</p> <p>4. GENERALIDADES</p> <p>5. DESARROLLO</p> <p>5.1 Soporte</p> <p>5.2 Codificación</p> <p>5.3 Identificación de Diagramas de Flujo</p> <p>5.4 Cuadros Estadísticos</p>			
Elaborado por: Nombre: Fecha:	Revisado por: Nombre: Fecha:	Aprobado por: Nombre: Fecha:	


Es así que comenzaremos a establecer los procedimientos de la organización:


3.3.1. Procedimientos para la producción de bienes


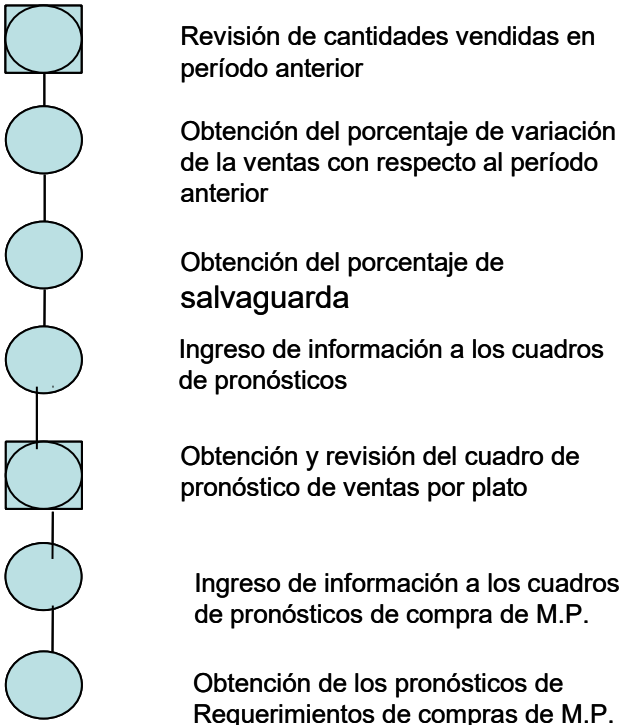
	PROCESO CORPORATIVO	Código: Pr
		Fecha: Enero 4/2005
	Pr. Elaboración de Pronósticos	Edición: 1era
		Página: 1
<p>1. OBJETO</p> <p>El presente procedimiento tiene por objeto definir el método utilizado para elaborar pronósticos de ventas del Sistema de Gestión del Restaurante Amazon. Así mismo, definir las condiciones de la documentación de los Procedimientos Generales de Gestión incluidos en el Sistema AMAZON.</p> <p>2. ALCANCE</p> <p>Este procedimiento es de aplicación a todos los Procedimientos emitidos por el Restaurante AMAZON con carácter interno y con objeto de pronosticar las ventas y poder regular las compras que serán efectuadas por la organización</p> <p>3. RESPONSABILIDADES</p> <p>De los accionistas, administrador o responsable de la unidad organizativa:</p> <p>Según corresponda, los accionistas o administrador de la organización, son los encargados para designar a la persona o el grupo de trabajo que elaborará la documentación del Sistema de Gestión, que será responsable de elaborar los pronósticos de ventas.</p>		
Elaborado por: Nombre:	Revisado por: Nombre:	Aprobado por: Nombre:


		Código: Pr
		Fecha: Enero 4/2005
	Pr. Elaboración de Pronósticos	Edición: 1era
		Página: 2
<p>De quien vaya a ser la persona que elabore los pronósticos:</p> <p>Es responsable de elaborar los pronósticos en base al historial de ventas que guarda la organización. Además de ser responsable de documentar ese historial y los pronósticos obtenidos de ellos, para sacar conclusiones futuras.</p> <p>4.0 DESARROLLO</p> <p>4.1 Antecedentes</p> <p>Durante el tiempo que ha permanecido el negocio abierto, los pedidos a los proveedores, especialmente en feriados donde la rotación es altísima, se efectuaba revisando las compras que se hicieron en el mismo feriado el año anterior o analizando otro feriado parecido. Esto es un error ya que si en esas fechas las compras no fueron bien planificadas se volverá a incurrir en el mismo error. Ya que cada plato tiene su propia formula, los pedidos en estas fechas especiales deben ser hechos sobre la venta pronosticada o esperada. Se deben revisar las facturas de esos feriados anteriores, en base a esas ventas y considerando un porcentaje de variación se podrá realizar compras más acorde a la realidad.</p>		


		Código: Pr
		Fecha: Enero 4/2005
	Pr. Elaboración de Pronósticos	Edición: 1era
		Página: 3
<p>4.2 Definiciones</p> <p>Porcentaje de variación: es el porcentaje que han aumentado las ventas con respecto al año anterior mas un porcentaje de salvaguarda.</p> <p>Porcentaje de salvaguarda: es un porcentaje calculado en base a la disponibilidad de materia prima por parte de los proveedores y el tiempo de entrega de la misma.</p> <p>4.3 Obtención de Pronósticos de Ventas</p> <p>La mejor forma de explicar como obtener el pronostico de ventas es con un ejemplo que se detalla a continuación:</p> <p>Ejemplo: Se obtiene el porcentaje de variación de las ventas con respecto al período pasado, en relación a un mes del año en particular, algún feriado, en general, con alguna fecha que se quiera lograr la comparación en un nuevo período.</p>		


		Código: Pr																						
		Fecha: Enero 4/2005																						
	Pr. Elaboración de Pronósticos	Edición: 1era																						
		Página: 4																						
<p>Para este ejemplo el porcentaje de variación fue del 15% y el porcentaje de salvaguarda para los dos primeros platos fue de 5% porque la materia prima para realizar estos platos se la consigue fácilmente y tiempo de caducidad pequeño por lo que no es bueno tenerlo mucho tiempo almacenado.</p> <p>En cambio para el plato 3, su tiempo de caducidad es mayor y aunque se lo consigue fácilmente se considera preferible tener mayor stock ya que es el que mayor rotación tiene.</p> <p style="text-align: center;">Pronóstico de Ventas Nuevo Período</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Nombre del Producto</th> <th>Cant. Vendida Período Pasado</th> <th>Porcentaje Variación</th> <th>Porcentaje Salvaguarda</th> <th>Cant. X Vender Esperada</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Plato 1</td> <td>25</td> <td>15%</td> <td>5%</td> <td>$25+15\%+5\%=30$</td> </tr> <tr> <td>Plato 2</td> <td>12</td> <td>15%</td> <td>5%</td> <td>14</td> </tr> <tr> <td>Plato 3</td> <td>35</td> <td>15%</td> <td>10%</td> <td>41</td> </tr> </tbody> </table>					Nombre del Producto	Cant. Vendida Período Pasado	Porcentaje Variación	Porcentaje Salvaguarda	Cant. X Vender Esperada	Plato 1	25	15%	5%	$25+15\%+5\%=30$	Plato 2	12	15%	5%	14	Plato 3	35	15%	10%	41
Nombre del Producto	Cant. Vendida Período Pasado	Porcentaje Variación	Porcentaje Salvaguarda	Cant. X Vender Esperada																				
Plato 1	25	15%	5%	$25+15\%+5\%=30$																				
Plato 2	12	15%	5%	14																				
Plato 3	35	15%	10%	41																				


			Código: Pr																																																	
			Fecha: Enero 4/2005																																																	
	Pr. Elaboración de Pronósticos		Edición: 1era																																																	
Página: 5																																																				
<p>Como se puede apreciar en el ejemplo se obtiene el pronóstico para el número de platos que se espera vender en el nuevo período. Ahora hay que determinar la cantidad de materia prima que se necesita para producir esos platos.</p> <p style="text-align: center;">Pronóstico de Compras Nuevo Período</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Materia Prima</th> <th>Plato 1</th> <th>Cant.xVender Esperada</th> <th>Plato2</th> <th>Cant.xVender Esperada</th> <th>Plato 3</th> <th>Cant.xVender Esperada</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>M.P. 1</td> <td>100 gr.</td> <td>29*100gr</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>2900 gr</td> </tr> <tr> <td>M.P. 2</td> <td>50 gr.</td> <td>1450 gr</td> <td>150 gr.</td> <td>2100 gr</td> <td>150 gr.</td> <td>6150 gr</td> <td>9700 gr</td> </tr> <tr> <td>M.P. 3</td> <td></td> <td></td> <td>40 gr.</td> <td>560 gr</td> <td></td> <td></td> <td>560 gr</td> </tr> <tr> <td>M.P. 4</td> <td>3 unid.</td> <td>87 unid</td> <td></td> <td></td> <td>1 unid.</td> <td>41 unid</td> <td>128 unid</td> </tr> <tr> <td>M.P. 5</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>80 gr.</td> <td>3280 gr</td> <td>3280 gr</td> </tr> </tbody> </table> <p>Como se puede apreciar en la tabla anterior usando la cantidad de materia prima que se usa por plato y usando el pronóstico de ventas por platos se obtiene finalmente el pronóstico de materia prima a adquirir por parte de la empresa.</p>					Materia Prima	Plato 1	Cant.xVender Esperada	Plato2	Cant.xVender Esperada	Plato 3	Cant.xVender Esperada	Total	M.P. 1	100 gr.	29*100gr					2900 gr	M.P. 2	50 gr.	1450 gr	150 gr.	2100 gr	150 gr.	6150 gr	9700 gr	M.P. 3			40 gr.	560 gr			560 gr	M.P. 4	3 unid.	87 unid			1 unid.	41 unid	128 unid	M.P. 5					80 gr.	3280 gr	3280 gr
Materia Prima	Plato 1	Cant.xVender Esperada	Plato2	Cant.xVender Esperada	Plato 3	Cant.xVender Esperada	Total																																													
M.P. 1	100 gr.	29*100gr					2900 gr																																													
M.P. 2	50 gr.	1450 gr	150 gr.	2100 gr	150 gr.	6150 gr	9700 gr																																													
M.P. 3			40 gr.	560 gr			560 gr																																													
M.P. 4	3 unid.	87 unid			1 unid.	41 unid	128 unid																																													
M.P. 5					80 gr.	3280 gr	3280 gr																																													


		Código: Pr
		Fecha: Enero 4/2005
Pr. Elaboración de Pronósticos		Edición: 1era
		Página: 6
<h4>4.4 Diagrama de Flujo</h4> <h5>PROCESO DE PRONÓSTICOS</h5> 		


		Código: Pr																																	
		Fecha: Enero 4/2005																																	
	Pr. Elaboración de Pronósticos	Edición: 1era																																	
		Página: 7																																	
<h4>4.5 Cuadro Estadístico</h4> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">Cantidad</th> <th style="text-align: center;">Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Operaciones</td> <td style="text-align: center;">7</td> <td style="text-align: center;">78%</td> </tr> <tr> <td>Inspecciones</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">22%</td> </tr> <tr> <td>Transporte</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">0%</td> </tr> <tr> <td>Demora</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">0%</td> </tr> <tr> <td>Almacenamiento</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">0%</td> </tr> <tr> <td>Total de Actividades</td> <td style="text-align: center;">9</td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> <tr> <td>AGREGAN VALOR</td> <td style="text-align: center;">7</td> <td style="text-align: center;">78%</td> </tr> <tr> <td>NO AGREGAN VALOR</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">22%</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">Cantidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Núm. Documentos Originales</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>Personas en el proceso</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">Los documentos originales son: los cuadros de ventas, y los dos pronósticos obtenidos tanto para platos como para Materia prima.</p>				Cantidad	Porcentaje	Operaciones	7	78%	Inspecciones	2	22%	Transporte	0	0%	Demora	0	0%	Almacenamiento	0	0%	Total de Actividades	9	100%	AGREGAN VALOR	7	78%	NO AGREGAN VALOR	2	22%		Cantidad	Núm. Documentos Originales	3	Personas en el proceso	2
	Cantidad	Porcentaje																																	
Operaciones	7	78%																																	
Inspecciones	2	22%																																	
Transporte	0	0%																																	
Demora	0	0%																																	
Almacenamiento	0	0%																																	
Total de Actividades	9	100%																																	
AGREGAN VALOR	7	78%																																	
NO AGREGAN VALOR	2	22%																																	
	Cantidad																																		
Núm. Documentos Originales	3																																		
Personas en el proceso	2																																		

		Código: P01
		Fecha: Enero 4/2005
	P01. Elaboración de Ordenes de Compra	Edición: 1era
		Página: 1
<p>1. OBJETO</p> <p>El presente procedimiento tiene por objeto utilizar un documento denominado Orden de Compra para la adquisición de materia prima e insumos a ser utilizados por la organización.</p> <p>2. ALCANCE</p> <p>Este procedimiento es de aplicación a todos los Procedimientos emitidos por el Restaurante AMAZON con carácter interno y con el fin de establecer un formato que facilite la tarea de solicitar o adquirir un insumo o materia prima de determinado proveedor.</p> <p>3. RESPONSABILIDADES</p> <p>De los accionistas, administrador o responsable de la unidad organizativa:</p> <p>Según corresponda, los accionistas o administrador de la organización, son los encargados para designar a la persona o el grupo de trabajo que elaborará la documentación del Sistema de Gestión, que será responsable de elaborar las ordenes de compra.</p>		

		Código: P01
		Fecha: Enero 4/2005
	P01. Elaboración de Ordenes de Compra	Edición: 1era
		Página: 2
<p>De quien vaya a ser la persona que elabore la orden de compra:</p> <p>Es responsable de emitir un orden de compra usando como referencia los pronósticos de requerimientos de materia prima y el stock en existencia de materia prima o insumos.</p> <p>4.0 DESARROLLO</p> <p>4.1 Antecedentes</p> <p>Una falla existente de la organización era que el requerimiento de materia prima e insumos era realizado mediante una lista de pedido realizada por las suposiciones del personal en base a lo que iban a necesitar.</p> <p>4.2 Parámetros</p> <p>Se debe conocer las cantidades en existencia de materia prima e insumos, cuanto es lo mínimo que se puede tener por item y que tan rápido se lo puede obtener por medio de su proveedor.</p>		

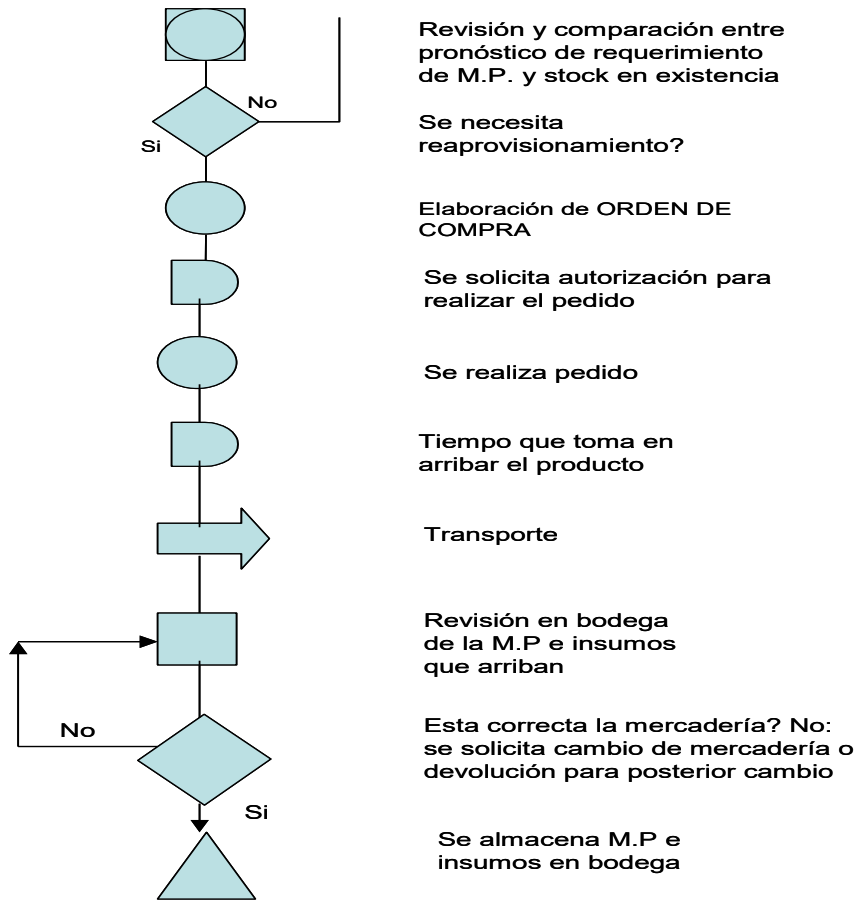
		Código: P01
		Fecha: Enero 4/2005
	P01. Elaboración de Ordenes de Compra	Edición: 1era
		Página: 3
<p>Quando determinado producto llega a cierto nivel de existencia, la persona encargada de bodega procede a llenar una orden de compra y realiza el pedido al proveedor.</p> <p>4.3 Formato del documento</p> <p>Una orden de compra deberá comprender los siguientes datos: Nombre del proveedor o lugar donde se efectuará la compra, fecha, contacto, condiciones de pago (contado o crédito y plazo), y el desglose de la cantidad de cada producto que se necesita comprar.</p> <p>A continuación se muestra el formato de una orden de compra:</p>		

			Código: P01																																									
			Fecha: Enero 4/2005																																									
	P01. Elaboración de Ordenes de Compra		Edición: 1era																																									
			Página: 4																																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="3">Proveedor: _____</td> <td colspan="2" style="text-align: right;">O.C. #</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Fecha: _____</td> <td colspan="3">Contacto: _____</td> </tr> <tr> <td colspan="3">Forma de pago: _____</td> <td colspan="2">Plazo: _____</td> </tr> <tr> <td colspan="5" style="text-align: center;"> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Cantidad</td> <td style="text-align: center;">Peso</td> <td style="text-align: center;">Item</td> <td style="text-align: center;">Costo</td> <td style="text-align: center;">Total</td> </tr> <tr> <td style="height: 100px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="5" style="text-align: right;">TOTAL _____</td> </tr> <tr> <td colspan="3">Realizado por: Nombre:</td> <td colspan="2">Autorizado por: Nombre:</td> </tr> </table>					Proveedor: _____			O.C. #		Fecha: _____		Contacto: _____			Forma de pago: _____			Plazo: _____							Cantidad	Peso	Item	Costo	Total						TOTAL _____					Realizado por: Nombre:			Autorizado por: Nombre:	
Proveedor: _____			O.C. #																																									
Fecha: _____		Contacto: _____																																										
Forma de pago: _____			Plazo: _____																																									
Cantidad	Peso	Item	Costo	Total																																								
TOTAL _____																																												
Realizado por: Nombre:			Autorizado por: Nombre:																																									


		Código: P01
		Fecha: Enero 4/2005
	P01. Elaboración de Ordenes de Compra	Edición: 1era
		Página: 5


4.3 Diagrama de Flujo


PROCESO DE COMPRAS





--	--	--


		Código: P01																																	
		Fecha: Enero 4/2005																																	
	P01. Elaboración de Ordenes de Compra	Edición: 1era																																	
		Página: 6																																	
<h4>4.4 Cuadro Estadístico</h4> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">Cantidad</th> <th style="text-align: center;">Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Operaciones</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">34%</td> </tr> <tr> <td>Inspecciones</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">22%</td> </tr> <tr> <td>Transporte</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">11%</td> </tr> <tr> <td>Demora</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">22%</td> </tr> <tr> <td>Almacenamiento</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">11%</td> </tr> <tr> <td>Total de Actividades</td> <td style="text-align: center;">9</td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> <tr> <td>AGREGAN VALOR</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">34%</td> </tr> <tr> <td>NO AGREGAN VALOR</td> <td style="text-align: center;">6</td> <td style="text-align: center;">66%</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">Cantidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Núm. Documentos Originales</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td>Personas en el proceso</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">Los documentos originales son: pronóstico de requerimiento de M.P, hoja de inventario en existencia, orden de compra, factura del producto, y documento de ingreso de bodega</p>				Cantidad	Porcentaje	Operaciones	3	34%	Inspecciones	2	22%	Transporte	1	11%	Demora	2	22%	Almacenamiento	1	11%	Total de Actividades	9	100%	AGREGAN VALOR	3	34%	NO AGREGAN VALOR	6	66%		Cantidad	Núm. Documentos Originales	5	Personas en el proceso	2
	Cantidad	Porcentaje																																	
Operaciones	3	34%																																	
Inspecciones	2	22%																																	
Transporte	1	11%																																	
Demora	2	22%																																	
Almacenamiento	1	11%																																	
Total de Actividades	9	100%																																	
AGREGAN VALOR	3	34%																																	
NO AGREGAN VALOR	6	66%																																	
	Cantidad																																		
Núm. Documentos Originales	5																																		
Personas en el proceso	2																																		

		Código: P02
		Fecha: Enero 4/2005
	P02. Almacenamiento de M. P. e Insumos	Edición: 1era
		Página: 1
<p>1. OBJETO</p> <p>El presente procedimiento tiene por objeto establecer las actividades y documentos que se generan al momento de ingreso de Materia Prima e Insumos a la Bodega General.</p> <p>2. ALCANCE</p> <p>Este procedimiento es de aplicación a todos los Procedimientos emitidos por el Restaurante AMAZON con carácter interno y abarca desde la recepción de materia prima e insumos provenientes, tanto de proveedores internos como externos, la generación de documentos de ingreso de mercadería, hasta la correcta ubicación de estos productos en los distintos puntos de almacenamiento en la bodega.</p>		

		Código: P02
		Fecha: Enero 4/2005
	P02. Almacenamiento de M. P. e Insumos	Edición: 1era
		Página: 2
<p>3. RESPONSABILIDADES</p> <p>De los accionistas, administrador o responsable de la unidad organizativa:</p> <p>Según corresponda, los accionistas o administrador de la organización, son los encargados para designar a la persona o el grupo de trabajo que elaborará la documentación del Sistema de Gestión, que será responsable de recibir y almacenar la mercadería entrante.</p> <p>De quien vaya a ser la persona encargada de bodega:</p> <p>Es responsable de recibir e inspeccionar la materia prima o insumos que entran por parte de los proveedores. Además es responsable de generar un documento de ingreso de bodega y de almacenar la mercadería en los sitios adecuados para mantener su calidad.</p>		

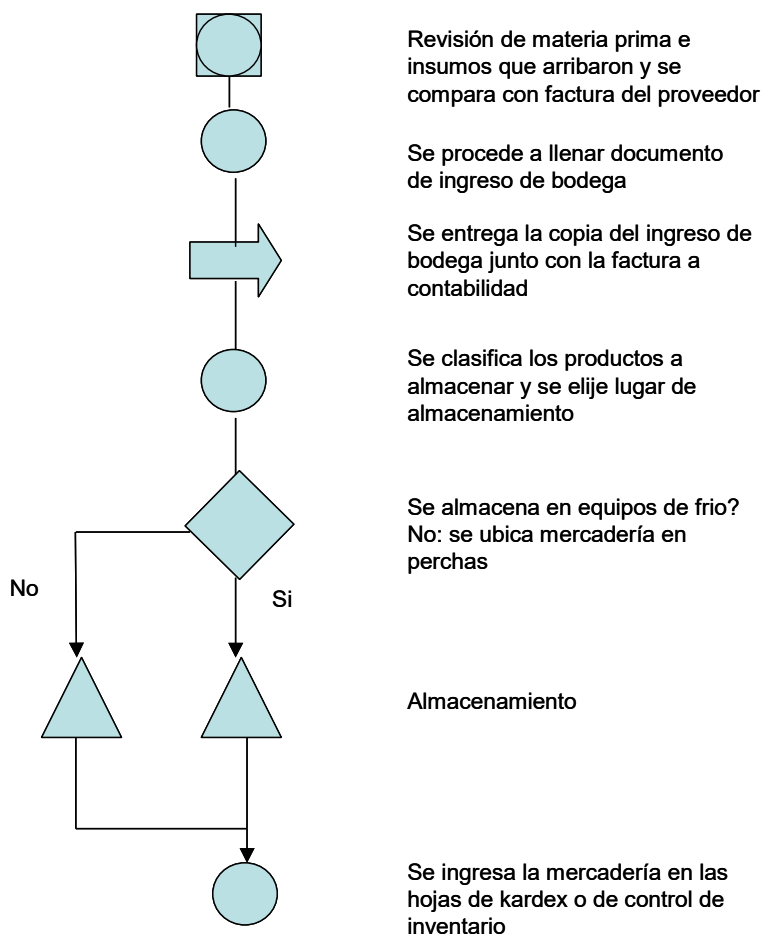
		Código: P02
		Fecha: Enero 4/2005
	P02. Almacenamiento de M. P. e Insumos	Edición: 1era
		Página: 3
<p>4.0 DESARROLLO</p> <p>4.1 Antecedentes</p> <p>Una vez que se emite una orden de compra, se genera el arribo de una mercadería que tiene que ser recibida, inspeccionada y almacenada en bodega por el encargado de la misma.</p> <p>Esta persona debe documentar los datos de la mercadería entrante en un documento conocido como Ingreso de Bodega y luego entregar la factura original adjunto a copia del ingreso de bodega a la persona encargada de manejar la contabilidad.</p> <p>4.2 Diseño del formato de Ingreso de Bodega</p> <p>El documento deberá comprender los siguientes datos: Nombre del proveedor, fecha, el desglose de la cantidad de cada producto que ingresa, el número de factura del proveedor.</p>		

			Código: P02																																						
			Fecha: Enero 4/2005																																						
	P02. Almacenamiento de M. P. e Insumos		Edición: 1era																																						
			Página: 4																																						
<p>A continuación se muestra el formato de un ingreso de bodega:</p>																																									
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td colspan="4"></td> <td colspan="2" style="text-align: right;">I.B. #</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Proveedor:</td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td colspan="4">Fecha:</td> <td colspan="2" style="text-align: right;">Ref:</td> </tr> <tr> <th style="width: 25%;">Producto</th> <th style="width: 15%;">Cantidad</th> <th style="width: 15%;">Peso</th> <th style="width: 15%;">Costo</th> <th colspan="2" style="width: 20%;">Total</th> </tr> <tr> <td style="height: 100px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td colspan="3">Recibido por: Nombre:</td> <td colspan="3">Revisado por: Nombre:</td> </tr> </table>										I.B. #		Proveedor:						Fecha:				Ref:		Producto	Cantidad	Peso	Costo	Total								Recibido por: Nombre:			Revisado por: Nombre:		
				I.B. #																																					
Proveedor:																																									
Fecha:				Ref:																																					
Producto	Cantidad	Peso	Costo	Total																																					
Recibido por: Nombre:			Revisado por: Nombre:																																						


		Código: P02
		Fecha: Enero 4/2005
P02. Almacenamiento de M. P. e Insumos		Edición: 1era
		Página: 5


4.3 Diagrama de Flujo


PROCESO DE ALMACENAMIENTO





--	--	--


		Código: P02																											
		Fecha: Enero 4/2005																											
	P02. Almacenamiento de M. P. e Insumos	Edición: 1era																											
		Página: 6																											
4.4 Cuadro Estadístico																													
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Cantidad</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Operaciones</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">50%</td> </tr> <tr> <td>Inspecciones</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">13%</td> </tr> <tr> <td>Transporte</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">13%</td> </tr> <tr> <td>Demora</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">0%</td> </tr> <tr> <td>Almacenamiento</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">24%</td> </tr> <tr> <td>Total de Actividades</td> <td style="text-align: center;">8</td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> <tr> <td>AGREGAN VALOR</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">50%</td> </tr> <tr> <td>NO AGREGAN VALOR</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">50%</td> </tr> </tbody> </table>				Cantidad	Porcentaje	Operaciones	4	50%	Inspecciones	1	13%	Transporte	1	13%	Demora	0	0%	Almacenamiento	2	24%	Total de Actividades	8	100%	AGREGAN VALOR	4	50%	NO AGREGAN VALOR	4	50%
	Cantidad	Porcentaje																											
Operaciones	4	50%																											
Inspecciones	1	13%																											
Transporte	1	13%																											
Demora	0	0%																											
Almacenamiento	2	24%																											
Total de Actividades	8	100%																											
AGREGAN VALOR	4	50%																											
NO AGREGAN VALOR	4	50%																											
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Cantidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Núm. Documentos Originales</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>Personas en el proceso</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> </tbody> </table>				Cantidad	Núm. Documentos Originales	2	Personas en el proceso	2																					
	Cantidad																												
Núm. Documentos Originales	2																												
Personas en el proceso	2																												
<p style="text-align: center;">Los documentos que se generan en el proceso son: el ingreso de bodega, y el cuadro de control de inventario.</p>																													


		Código: P03
		Fecha: Enero 4/2005
	P03. Porcionado y Limpieza de la M.P.	Edición: 1era
		Página: 1
<p>1. OBJETO</p> <p>El presente procedimiento tiene por objeto establecer las actividades de control de la limpieza de materia prima, y cuantificar en términos unitarios la materia prima a utilizarse en producción.</p> <p>2. ALCANCE</p> <p>Este procedimiento es de aplicación a todos los Procedimientos emitidos por el Restaurante AMAZON con carácter interno y abarca desde la recepción de la materia prima por parte del encargado de realizar la limpieza o porcionado hasta el almacenamiento de esa materia prima en parámetros de porción o unidad.</p> <p>3. RESPONSABILIDADES</p> <p>De los accionistas, administrador o responsable de la unidad organizativa:</p> <p>Según corresponda, los accionistas o administrador de la organización, son los encargados para designar a la persona o el grupo de trabajo que será responsable de realizar la limpieza y porcionado de la materia prima y del encargado de controlar el rendimiento de la misma.</p>		

		Código: P03
		Fecha: Enero 4/2005
	P03. Porcionado y Limpieza de la M.P.	Edición: 1era
		Página: 2
<p>De quien vaya a ser la persona encargada de bodega:</p> <p>Es responsable de entregar la materia prima a los cocineros para realizar la limpieza y porcionado de la misma. Además es responsable de realizar el rendimiento esta actividad y de analizar y decidir donde va ser almacenada los productos porcionados y sus subproductos si es que los hay.</p> <p>De quien vaya a ser la persona encargada de realizar la limpieza y el porcionado de la materia prima:</p> <p>Es responsable de realizar la limpieza, corte y porcionado de la materia prima, de manera que esto se realice de la forma más eficiente para evitar desperdicios.</p> <p>4.0 DESARROLLO</p> <p>4.1 Antecedentes</p> <p>Empieza cuando se selecciona la materia prima de su sitio de almacenamiento y es llevada hacia la mesa de trabajo.</p>		

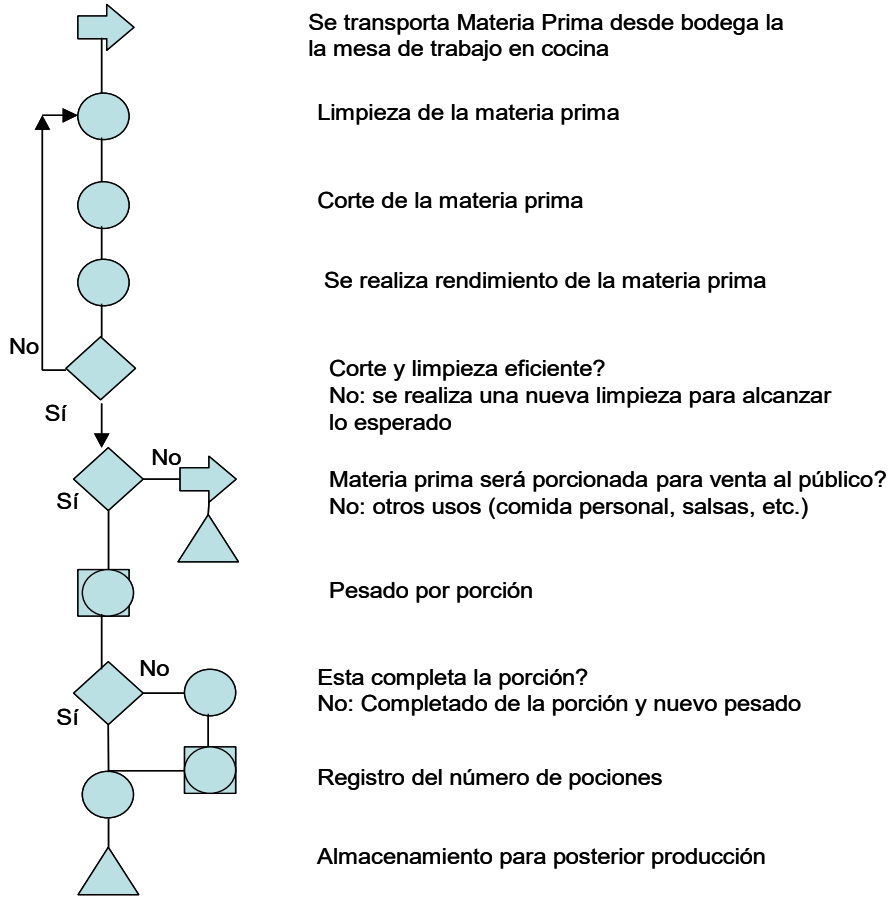
		Código: P03
		Fecha: Enero 4/2005
	P03. Porcionado y Limpieza de la M.P.	Edición: 1era
		Página: 3
<p>Ahí se limpia el alimento y se separa lo que se va a porcionar para producir los platos de lo que es desperdicio o lo que pueda ser usado con otro fin, por ejemplo comida de personal o materia no utilizable, merma, etc. Ya con esa información se obtendrá el rendimiento final de la materia prima, así mismo nos dará el costo real de la misma.</p> <p>4.2 Rendimiento de la Materia Prima</p> <p>Ejemplo: Se compran 100 libras de lomo fino (un tipo de carne de res) semi-limpio a un costo por libra de \$ 2.50. Para poder usarlo este lomo fino tiene que ser limpiado para obtener la carne que se va a usar para producir ciertos platos. Luego de la limpieza se obtuvo que 85 libras se podían usar para los platos, 13 libras van a ser usadas para carne de personal, y 2 libras ha perdido la carne desde que se compro (a esto se lo denomina merma.) A la carne de personal se le pondrá el precio al cual se compra normalmente la carne para personal que es \$1.50.</p>		

		Código: P03																				
		Fecha: Enero 4/2005																				
	P03. Porcionado y Limpieza de la M.P.	Edición: 1era																				
		Página: 4																				
<p>Valor total de la compra = 100 lbs x 2.5 = \$250.00.</p> <p>Con los otros datos que se tienen se realiza el siguiente cuadro donde la carne de personal tiene un costo = 13 lbs x 1.5 = \$19.50, y la merma tiene un costo igual a cero.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Producto</th> <th>Peso</th> <th>Precio x lb.</th> <th>Costo total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Lomo fino limpio</td> <td>85 lbs</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Carne para personal</td> <td>13 lbs</td> <td>\$1.50</td> <td>\$19,50</td> </tr> <tr> <td>Merma</td> <td>2 lbs</td> <td>\$0,00</td> <td>\$0,00</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>100 lbs</td> <td>\$ 2,50</td> <td>\$ 265,00</td> </tr> </tbody> </table> <p>Como se puede apreciar las cantidades tienen que sumar el valor total de la compra y el total del costo deberá ser igual al valor total del costo de la compra.</p> <p>Por lo que a \$250 se le resta los otros valores de costo:</p> $\$250 - \$19.50 - \$ 0.00 = \$230.50,$ <p>que es lo que cuestan las 85 libras de lomo fino que será usado para la producción de los platos.</p>			Producto	Peso	Precio x lb.	Costo total	Lomo fino limpio	85 lbs			Carne para personal	13 lbs	\$1.50	\$19,50	Merma	2 lbs	\$0,00	\$0,00	Total	100 lbs	\$ 2,50	\$ 265,00
Producto	Peso	Precio x lb.	Costo total																			
Lomo fino limpio	85 lbs																					
Carne para personal	13 lbs	\$1.50	\$19,50																			
Merma	2 lbs	\$0,00	\$0,00																			
Total	100 lbs	\$ 2,50	\$ 265,00																			


		Código: P03																				
		Fecha: Enero 4/2005																				
	P03. Porcionado y Limpieza de la M.P.	Edición: 1era																				
		Página: 5																				
<p>Para obtener el costo por libra de esta carne se divide 230.50 para el numero total de libras de esa carne que es 85 lo que da 2.71.</p>																						
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Producto</th> <th>Peso</th> <th>Precio x lb.</th> <th>Costo total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Lomo fino limpio</td> <td>85 lbs</td> <td>\$ 2,71</td> <td>\$ 230,50</td> </tr> <tr> <td>Carne para personal</td> <td>13 lbs</td> <td>\$1.50</td> <td>\$ 19,50</td> </tr> <tr> <td>Merma</td> <td>2 lbs</td> <td>\$0,00</td> <td>\$0,00</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>100 lbs</td> <td>\$ 2,50</td> <td>\$ 250,00</td> </tr> </tbody> </table>			Producto	Peso	Precio x lb.	Costo total	Lomo fino limpio	85 lbs	\$ 2,71	\$ 230,50	Carne para personal	13 lbs	\$1.50	\$ 19,50	Merma	2 lbs	\$0,00	\$0,00	Total	100 lbs	\$ 2,50	\$ 250,00
Producto	Peso	Precio x lb.	Costo total																			
Lomo fino limpio	85 lbs	\$ 2,71	\$ 230,50																			
Carne para personal	13 lbs	\$1.50	\$ 19,50																			
Merma	2 lbs	\$0,00	\$0,00																			
Total	100 lbs	\$ 2,50	\$ 250,00																			
<p>Este rendimiento se debe efectuar con la mayoría de materia prima para obtener el costo real de lo que se usa para producir los diferentes platos y obtener su verdadero costo.</p>																						


		Código: P03
		Fecha: Enero 4/2005
	P03. Porcionado y Limpieza de la M.P.	Edición: 1era
		Página: 6


4.3 Diagrama de Flujo
PROCESO DE PORCIONADO DE MATERIA PRIMA

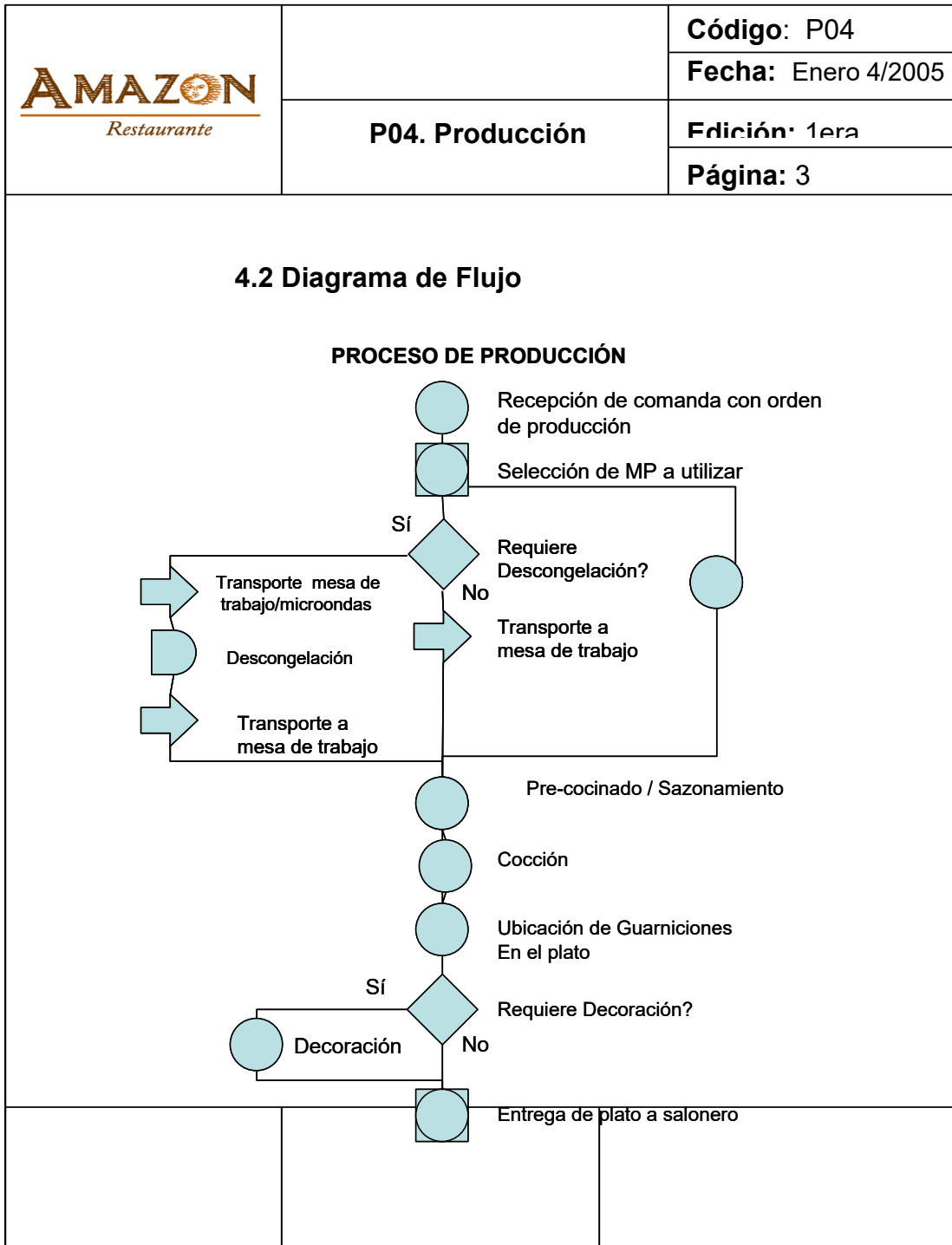



--	--	--


		Código: P03																											
		Fecha: Enero 4/2005																											
	P03. Porcionado y Limpieza de la M.P.	Edición: 1era																											
		Página: 7																											
<h4>4.4 Cuadro Estadístico</h4>																													
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Cantidad</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Operaciones</td> <td>7</td> <td>55%</td> </tr> <tr> <td>Inspecciones</td> <td>2</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>Transporte</td> <td>2</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>Demora</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Almacenamiento</td> <td>2</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>Total de Actividades</td> <td>13</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>AGREGAN VALOR</td> <td>7</td> <td>55%</td> </tr> <tr> <td>NO AGREGAN VALOR</td> <td>6</td> <td>45%</td> </tr> </tbody> </table>				Cantidad	Porcentaje	Operaciones	7	55%	Inspecciones	2	15%	Transporte	2	15%	Demora	0	0%	Almacenamiento	2	15%	Total de Actividades	13	100%	AGREGAN VALOR	7	55%	NO AGREGAN VALOR	6	45%
	Cantidad	Porcentaje																											
Operaciones	7	55%																											
Inspecciones	2	15%																											
Transporte	2	15%																											
Demora	0	0%																											
Almacenamiento	2	15%																											
Total de Actividades	13	100%																											
AGREGAN VALOR	7	55%																											
NO AGREGAN VALOR	6	45%																											
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Cantidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Núm. Documentos Originales</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Personas en el proceso</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table>				Cantidad	Núm. Documentos Originales	2	Personas en el proceso	4																					
	Cantidad																												
Núm. Documentos Originales	2																												
Personas en el proceso	4																												
<p>Los documentos que se generan en el proceso son: la hoja de rendimiento, la hoja de inventario por porciones y otros.</p>																													


		Código: P04
		Fecha: Enero 4/2005
	P04. Producción	Edición: 1era
		Página: 1
<p>1. OBJETO</p> <p>El presente procedimiento tiene por objeto establecer las actividades de producción o preparación de alimentos.</p> <p>2. ALCANCE</p> <p>Este procedimiento es de aplicación a todos los Procedimientos emitidos por el Restaurante AMAZON con carácter interno y abarca desde la recepción del pedido de producción, la selección de la materia prima a utilizarse hasta la revisión e inspección del producto final y la entrega del mismo al mesero.</p> <p>3. RESPONSABILIDADES</p> <p>De los accionistas, administrador o responsable de la unidad organizativa:</p> <p>Según corresponda, los accionistas o el administrador de la organización, son los encargados para designar a la persona o el grupo de trabajo que será responsable de la preparación de la materia prima</p>		

		Código: P04
		Fecha: Enero 4/2005
	P04. Producción	Edición: 1era
		Página: 2
<p>De quien vaya a ser la persona encargada de la producción:</p> <p>Es responsable realizar coordinación de la preparación de los alimentos, tanto seleccionando la materia prima a utilizarse como asignando actividades al personal a su cargo. Además es responsable de la calidad de los alimentos producidos y la decoración de los mismos si es necesario.</p> <p>4.0 DESARROLLO</p> <p>4.1 Antecedentes</p> <p>El proceso de producción empieza con la recepción de la comanda de parte del salero. Una vez que se sabe los platos que hay que producir se buscan los ingredientes principales (carne, mariscos) de los congeladores y se los llevan al microondas para su descongelación. En este tiempo los ayudantes de cocina comienzan a preparar los acompañantes o guarniciones para cada plato, mientras que el jefe de cocina o su ayudante preparan alguna salsa o un componente especial que se combinara con el ingrediente principal del plato.</p>		



		Código: P04																											
		Fecha: Enero 4/2005																											
	P04. Producción	Edición: 1era																											
		Página: 4																											
4.3 Cuadro Estadístico																													
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Cantidad</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Operaciones</td> <td>8</td> <td>57%</td> </tr> <tr> <td>Inspecciones</td> <td>2</td> <td>21%</td> </tr> <tr> <td>Transporte</td> <td>3</td> <td>22%</td> </tr> <tr> <td>Demora</td> <td>1</td> <td>7%</td> </tr> <tr> <td>Almacenamiento</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Total de Actividades</td> <td>14</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>AGREGAN VALOR</td> <td>8</td> <td>57%</td> </tr> <tr> <td>NO AGREGAN VALOR</td> <td>6</td> <td>43%</td> </tr> </tbody> </table>				Cantidad	Porcentaje	Operaciones	8	57%	Inspecciones	2	21%	Transporte	3	22%	Demora	1	7%	Almacenamiento	0	0%	Total de Actividades	14	100%	AGREGAN VALOR	8	57%	NO AGREGAN VALOR	6	43%
	Cantidad	Porcentaje																											
Operaciones	8	57%																											
Inspecciones	2	21%																											
Transporte	3	22%																											
Demora	1	7%																											
Almacenamiento	0	0%																											
Total de Actividades	14	100%																											
AGREGAN VALOR	8	57%																											
NO AGREGAN VALOR	6	43%																											
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Cantidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Núm. Documentos Originales</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Personas en el proceso</td> <td>6</td> </tr> </tbody> </table>				Cantidad	Núm. Documentos Originales	0	Personas en el proceso	6																					
	Cantidad																												
Núm. Documentos Originales	0																												
Personas en el proceso	6																												

		Código: CI
		Fecha: Enero 4/2005
	CI. Control de Inventario	Edición: 1era
		Página: 1
<p>1. OBJETO</p> <p>El presente procedimiento tiene por objeto establecer los diferentes controles que tiene el negocio para controlar el inventario de la materia prima e insumos.</p> <p>2. ALCANCE</p> <p>Este procedimiento es de aplicación a todos los Procedimientos emitidos por el Restaurante AMAZON con carácter interno y empieza desde la llegada de la materia prima al local, su permanencia en bodega, su paso a las áreas de producción, su utilización en la preparación de alimentos, hasta el control de existencia de mercadería post-venta.</p> <p>3. RESPONSABILIDADES</p> <p>De los accionistas, administrador o responsable de la unidad organizativa:</p> <p>Según corresponda, los accionistas o el administrador de la organización, son los encargados para designar a la persona o el grupo de trabajo que será responsable del control de inventarios de materia prima e insumos.</p>		


		Código: CI
		Fecha: Enero 4/2005
	CI. Control de Inventario	Edición: 1era
		Página: 2
<p>De quien vaya a ser la persona que será la encargada de que el Control de Inventario se cumpla:</p> <p>Es responsabilidad de la persona encargada de la Bodega General ser quien se responsabilice de tomar la información y documentos de control de otras áreas para realizar los diferentes pasos del control de inventarios.</p> <p>4.0 DESARROLLO</p> <p>4.1 Documentos de Control de Inventario</p> <p>Documento Ingreso de Bodega: En el procedimiento con código P02 denominado Almacenamiento de Materia Prima se explica en detalle sobre este documento.</p> <p>Formulario de requisición: el personal de las distintas áreas solicitará en este documento a bodega general sus necesidades tanto de materia prima como de insumos. Este formulario es entregado a la persona encargada de la Bodega General, que prepara el pedido y una vez que este es entregado al personal ellos deberán firmar la recepción de estos productos.</p>		


		Código: CI
		Fecha: Enero 4/2005
	CI. Control de Inventario	Edición: 1era
		Página: 3

A continuación se muestra un formato del Formulario de Requisición

<p>Formulario de Requisición</p> <p style="text-align: right;">No. ###</p> <p>Fecha: _____</p> <p>Área: _____</p>				
Producto	Cantidad Solicitada	Unidad de Medida	Cantidad Despachada	Unidad de Medida
Pedido por: Nombre:		Despachado por: Nombre:		

--	--	--

		Código: CI
		Fecha: Enero 4/2005
	CI. Control de Inventario	Edición: 1era
		Página: 4
<p>4.2 Herramientas de Control de Inventario</p> <p>Revisión de comandas y facturas: Como se explico en el Procedimiento de Facturación S02, cuando se realiza la facturación de los productos citados en la comanda, a la copia de la factura de venta se le grapa la comanda original. Al día siguiente se recogen de cada área las diferentes copias de las comandas y por su numeración se las agrupa. La copia de la comanda es comparada con la original para revisar que todo lo que salió esta en la comanda original (si no lo estaba no pudo haber ido facturado). Luego de esto se revisa que todo lo que esta en la comanda original fue facturado. Así que en cada revisión se puede comprobar si alguien cometió un error, ya sea la cajera al no facturar algo, el salonerero en no haber anotado algo en la comanda original o en una de las copias.</p>		


		Código: CI
		Fecha: Enero 4/2005
	CI. Control de Inventario	Edición: 1era
		Página: 5


Resumen de Movimiento por plato: en un formulario se enlistará los platos y las bebidas que hay en la carta. En ese formulario se detallara el número de platos que fueron vendidos o dados en cortesía.


Hoja de Movimiento de Materia Prima: ya que se sabe la cantidad de platos vendidos y que tipo de porción de M.P. usa cada uno de ellos, se puede determinar el número total de porciones de cada tipo que egreso y de esa manera poder verificar el inventario. A continuación se muestra el formato:


	Porción tipo 1	Porción tipo 2	...	Porción tipo m
Plato 1				
Plato 2				
Plato 3				
Plato 4				
;				
;				
Plato n				
Total				


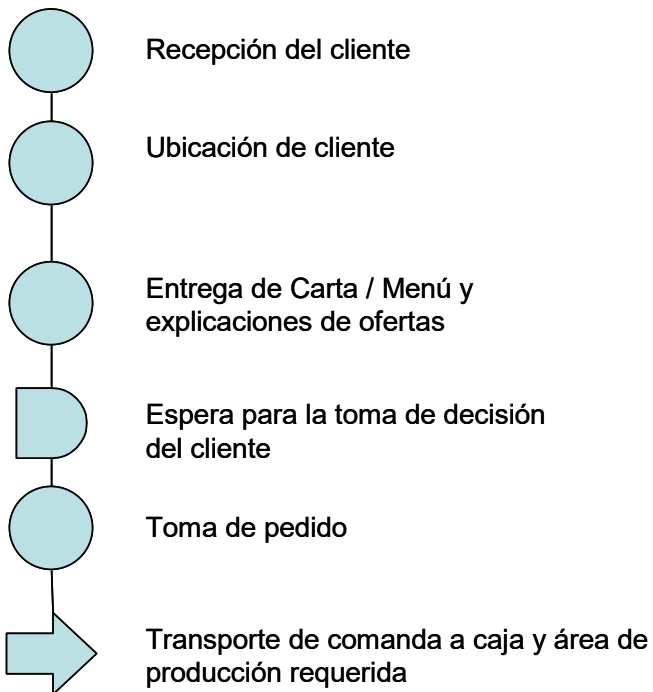
3.3.2. Procedimientos para la producción del servicio


		Código: S01
		Fecha: Enero 4/2005
	S01. Toma de Pedido al Cliente	Edición: 1era
Página: 1		
<p>1. OBJETO</p> <p>El presente procedimiento tiene por objeto establecer los pasos a seguir al momento de tomarle la orden a un cliente.</p> <p>2. ALCANCE</p> <p>Este procedimiento es de aplicación a todos los Procedimientos emitidos por el Restaurante AMAZON con carácter interno y empieza desde el momento que el cliente ingresa al local hasta el momento en que pide la cuenta.</p> <p>3. RESPONSABILIDADES</p> <p>De los accionistas, administrador o responsable de la unidad organizativa:</p> <p>Según corresponda, los accionistas o el administrador de la organización, son los encargados para designar a la persona o el grupo de trabajo que será responsable del servicio al cliente.</p>		


		Código: S01
		Fecha: Enero 4/2005
	S01. Toma de Pedido al Cliente	Edición: 1era
		Página: 2
<p>De quien vaya a ser la persona encargada del servicio al cliente y de la toma de pedido:</p> <p>Es responsable de realizar el servicio al cliente y la toma de pedido. Además es responsable de entregar las ordenes de pedidos a las áreas de producción, bar y caja.</p> <p>4.0 DESARROLLO</p> <p>4.1 Antecedentes</p> <p>El mesero recibe al cliente cuando este entra al local y lo ubica en una mesa con capacidad para el número de personas que ingresan en ese grupo. Luego el mesero les entrega las cartas a los clientes para puedan elegir entre la variedad de platos con que cuenta el restaurante el plato que deseen. Una vez que han decidido los clientes que pedir, el salonerero se les acerca y anota la orden en una orden de pedido (comanda). Para finalmente entregar esta comanda a las diferentes áreas donde se produce ese producto, además del bar donde se despachan las bebidas y la caja para poder hacer la factura cuando el cliente la pida.</p>		


		Código: S01																																																
		Fecha: Enero 4/2005																																																
	S01. Toma de Pedido al Cliente	Edición: 1era																																																
		Página: 3																																																
4.2 Formato de Comanda																																																		
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%;">Salonero:</td> <td style="width: 20%;">Mesa #</td> <td style="width: 20%;">###</td> </tr> <tr> <td>Fecha:</td> <td># Personas:</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="3">Cocina</td> </tr> <tr> <td colspan="3"> </td> </tr> <tr> <td>Salonero:</td> <td>Mesa #</td> <td>###</td> </tr> <tr> <td>Fecha:</td> <td># Personas:</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="3">Parrilla</td> </tr> <tr> <td colspan="3"> </td> </tr> <tr> <td>Salonero:</td> <td>Mesa #</td> <td>###</td> </tr> <tr> <td>Fecha:</td> <td># Personas:</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="3">Pizza</td> </tr> <tr> <td colspan="3"> </td> </tr> <tr> <td>Salonero:</td> <td>Mesa #</td> <td>###</td> </tr> <tr> <td>Fecha:</td> <td># Personas:</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="3">Bar</td> </tr> <tr> <td colspan="3"> </td> </tr> </table>			Salonero:	Mesa #	###	Fecha:	# Personas:		Cocina						Salonero:	Mesa #	###	Fecha:	# Personas:		Parrilla						Salonero:	Mesa #	###	Fecha:	# Personas:		Pizza						Salonero:	Mesa #	###	Fecha:	# Personas:		Bar					
Salonero:	Mesa #	###																																																
Fecha:	# Personas:																																																	
Cocina																																																		
Salonero:	Mesa #	###																																																
Fecha:	# Personas:																																																	
Parrilla																																																		
Salonero:	Mesa #	###																																																
Fecha:	# Personas:																																																	
Pizza																																																		
Salonero:	Mesa #	###																																																
Fecha:	# Personas:																																																	
Bar																																																		


		Código: S01
		Fecha: Enero 4/2005
	S01. Toma de Pedido al Cliente	Edición: 1era
		Página: 4
<p>El documento denominado comanda como se puede apreciar en la figura anterior tiene cuatro divisiones, una para cada área de donde puede salir un pedido. Cada división tendrá los siguientes datos: Número de comanda, nombre del saloner, número de la mesa, fecha, número de personas que están ubicadas en esa mesa. Cada comanda original está acompañada de una copia que sus cuatro divisiones son desprendibles para ser ubicadas en cada área.</p>		

		Código: S01
		Fecha: Enero 4/2005
	S01. Toma de Pedido al Cliente	Edición: 1era
		Página: 5
<p>4.3 Diagrama de Flujo</p> <p>Proceso de Toma de Pedido</p>  <pre> graph TD A((Recepción del cliente)) --- B((Ubicación de cliente)) B --- C((Entrega de Carta / Menú y explicaciones de ofertas)) C --- D(⌋ Espera para la toma de decisión del cliente) D --- E((Toma de pedido)) E --- F[➡ Transporte de comanda a caja y área de producción requerida] </pre>		

		Código: S01																																	
		Fecha: Enero 4/2005																																	
	S01. Toma de Pedido al Cliente	Edición: 1era																																	
		Página: 6																																	
<h4>4.4 Cuadro Estadístico</h4> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">Cantidad</th> <th style="text-align: center;">Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Operaciones</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">66%</td> </tr> <tr> <td>Inspecciones</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">0%</td> </tr> <tr> <td>Transporte</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">17%</td> </tr> <tr> <td>Demora</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">17%</td> </tr> <tr> <td>Almacenamiento</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">0%</td> </tr> <tr> <td>Total de Actividades</td> <td style="text-align: center;">6</td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> <tr> <td>AGREGAN VALOR</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">66%</td> </tr> <tr> <td>NO AGREGAN VALOR</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">34%</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">Cantidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Núm. Documentos</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>Personas en el proceso</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">Los documentos que se generan son la comanda original y la copia que es entregada a cada área.</p>				Cantidad	Porcentaje	Operaciones	4	66%	Inspecciones	0	0%	Transporte	1	17%	Demora	1	17%	Almacenamiento	0	0%	Total de Actividades	6	100%	AGREGAN VALOR	4	66%	NO AGREGAN VALOR	2	34%		Cantidad	Núm. Documentos	2	Personas en el proceso	1
	Cantidad	Porcentaje																																	
Operaciones	4	66%																																	
Inspecciones	0	0%																																	
Transporte	1	17%																																	
Demora	1	17%																																	
Almacenamiento	0	0%																																	
Total de Actividades	6	100%																																	
AGREGAN VALOR	4	66%																																	
NO AGREGAN VALOR	2	34%																																	
	Cantidad																																		
Núm. Documentos	2																																		
Personas en el proceso	1																																		

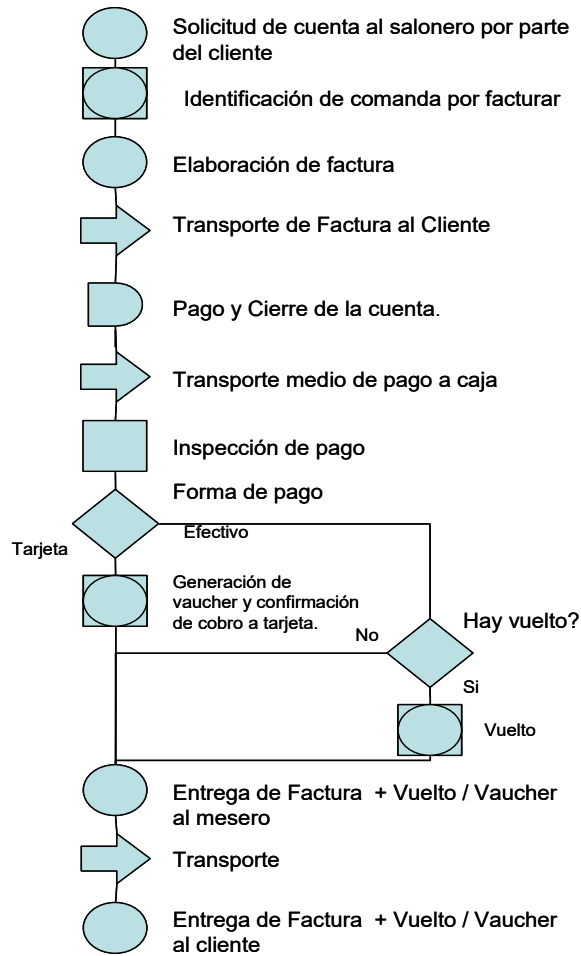
		Código: S02
		Fecha: Enero 4/2005
	S02. Facturación	Edición: 1era
		Página: 1
<p>1. OBJETO</p> <p>El presente procedimiento tiene por objeto establecer los pasos a seguir al momento que el cliente pide la cuenta.</p> <p>2. ALCANCE</p> <p>Este procedimiento es de aplicación a todos los Procedimientos emitidos por el Restaurante AMAZON con carácter interno y empieza desde el momento que el cliente solicita la cuenta hasta el cliente sale del local.</p> <p>3. RESPONSABILIDADES</p> <p>De los accionistas, administrador o responsable de la unidad organizativa:</p> <p>Según corresponda, los accionistas o el administrador de la organización, son los encargados para designar a la persona o el grupo de trabajo que será responsable de la facturación y de la entrega de la factura al cliente.</p>		

		Código: S02
		Fecha: Enero 4/2005
	S02. Facturación	Edición: 1era
		Página: 2
<p>De quien vaya a ser la persona encargada realizar la factura:</p> <p>Es responsable de realizar la factura, entregar el vuelto o comprobante de pagar con tarjeta de crédito al cliente. Además de engrapar la comanda original a la copia de la factura para su posterior revisión.</p> <p>4.0 DESARROLLO</p> <p>4.1 Antecedentes</p> <p>Una vez que el cliente pide la cuenta el salonerio revisa por ultima vez la comanda original y se la entrega a la cajera para que la misma haga la factura. En momentos de alta rotación y para evitar que se forme un cuello de botella en la facturación, la cajera deberá ir adelantando las facturas sin cerrarlas de manera que si piden algo adicional pueda ser añadido y cuando finalmente pidan la cuenta solo tenga que sumar los valores.</p>		


		Código: S02
		Fecha: Enero 4/2005
	S02. Facturación	Edición: 1era
		Página: 3

4.2 Diagrama de Flujo

PROCESO DE FACTURACIÓN



--	--	--

		Código: S02																											
		Fecha: Enero 4/2005																											
	S02. Facturación	Edición: 1era																											
		Página: 1																											
4.3 Cuadro Estadístico																													
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Cantidad</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Operaciones</td> <td style="text-align: center;">7</td> <td style="text-align: center;">54%</td> </tr> <tr> <td>Inspecciones</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">15%</td> </tr> <tr> <td>Transporte</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">23%</td> </tr> <tr> <td>Demora</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">8%</td> </tr> <tr> <td>Almacenamiento</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">0%</td> </tr> <tr> <td>Total de Actividades</td> <td style="text-align: center;">13</td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> <tr> <td>AGREGAN VALOR</td> <td style="text-align: center;">7</td> <td style="text-align: center;">54%</td> </tr> <tr> <td>NO AGREGAN VALOR</td> <td style="text-align: center;">6</td> <td style="text-align: center;">46%</td> </tr> </tbody> </table>				Cantidad	Porcentaje	Operaciones	7	54%	Inspecciones	2	15%	Transporte	3	23%	Demora	1	8%	Almacenamiento	0	0%	Total de Actividades	13	100%	AGREGAN VALOR	7	54%	NO AGREGAN VALOR	6	46%
	Cantidad	Porcentaje																											
Operaciones	7	54%																											
Inspecciones	2	15%																											
Transporte	3	23%																											
Demora	1	8%																											
Almacenamiento	0	0%																											
Total de Actividades	13	100%																											
AGREGAN VALOR	7	54%																											
NO AGREGAN VALOR	6	46%																											
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Cantidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Núm. Documentos</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>Personas en el proceso</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> </tbody> </table>				Cantidad	Núm. Documentos	2	Personas en el proceso	2																					
	Cantidad																												
Núm. Documentos	2																												
Personas en el proceso	2																												
<p>Los documentos que se generan son: la factura y el vaucher.</p>																													

3.4. Resumen Capítulo

La importancia de este capítulo es fundamental para esta tesis de grado, ya que recogió toda la información que se obtuvo en los diagnósticos previos, principalmente los problemas y sus causas, y diagramo el nuevo camino que debe tomar el negocio.

Desde la creación de la misión, visión y políticas de trabajo hasta el rediseño de los procesos y procedimientos, todo lleva al negocio a realmente integrar todas sus áreas y llevar los controles necesarios para que no solamente se supervise mejor los inventarios sino para que la producción sea más eficiente y principalmente para que el personal sea parte fundamental del éxito que estos cambios den a la organización.

CAPÍTULO 4

4. IMPLANTACIÓN Y VALIDACIÓN DEL SISTEMA DE TRABAJO

4.1 Inducción del sistema de trabajo

Inducir el sistema de trabajo es introducirlo o presentarlo a todos los miembros de la organización y revisar que se necesita para poder implantarlo.

En este caso hubo mucha resistencia de parte del personal a tener que llenar formularios, realizar controles, etc. Esto sucedía ya que la gran mayoría nunca tuvo que hacerlo en sus trabajos anteriores ya que los negocios de la zona no se manejan con algún tipo de planificación o métodos de control bien estructurados. Esto fue algo en lo que hubo

que trabajar mucho para obtener buenos resultados por parte del personal.

4.1.1. Definición de actividades

Debido a que el negocio ha incurrido en deudas muy altas se tuvo que hacer camino al andar y empezar a definir las actividades y realizar la capacitación lo más pronto posible.

Las actividades a seguir fueron las siguientes:

- 1) Definición de funciones y responsabilidades del personal en el nuevo Sistema de Trabajo.** Cuando se realizó el diagnóstico de los recursos humanos de la organización se pudo constatar que el personal si tenía un porcentaje de tiempo de ocio. Y analizando la evaluación de desempeño del personal encontramos que una de las personas que se desempeñaba como mesera podía ocupar un puesto clave para que el sistema de trabajo funcione. El puesto a ser creado era el de bodeguero y jefe de compras. Y cuando sea necesario ayudaría a sus compañeros en el área de salón. Por los demás, cada jefe de área debía responder por el

inventario de mercadería que recibirían y serían ellos los encargados de realizar los pedidos a bodega.

2) Diseñar los documentos necesarios para realizar los controles. En el capítulo anterior se rediseñaron los procesos y procedimientos existentes. Con lo cual se obtuvieron los controles a efectuarse en cada área. A continuación se presenta una lista de ellos:

- a. Orden de compra (página 130)
- b. Ingreso de bodega (página 136)
- c. Formulario de requisición (página 162)
- d. Hoja de rendimiento de la materia prima (página 142)
- e. Comanderos (página 152)
- f. Cuadro de movimiento de materia prima (página 164)
- g. Cuadro de movimiento x plato (página 164)

3) Análisis las áreas físicas del local a readecuar para obtener las mejoras en los controles deseados. Cuando se realizó el levantamiento del local se pudo constatar que los cuartos ubicados en la parte posterior del local eran mal

utilizados, ya que más que nada eran utilizados como depósito de activos que ya estaban dañados o no funcionaban correctamente. Es por eso que una de ellas fue designada para embodegar activos como jabas de cola, muebles, letreros, etc. La segunda bodega sería la principal o de aquí en adelante llamada BODEGA GENERAL, donde se designo almacenar la materia prima por lo que tuvo ser readecuada para ello. Se debió ubicar perchas metálicas y reubicar los congeladores a esta área y solo dejar en cocina los necesarios para guardar la materia prima por porción.

- 4) Comunicar al personal de los cambios venideros y la responsabilidad que tendrán ellos para que todo cambie positivamente en la organización.** Una política que tienen los accionistas es que frecuentemente se realizan reuniones con el personal para resolver conflictos o problemas, mejoras en el servicio, etc. Se aprovecho eso para en una reunión para explicarles los problemas en los que incurrió la organización, el por qué de lo sucedido y las mejoras que se necesitaban implantar para arreglar estos problemas. Esto

servió además para tener una visión general del pensamiento del personal, analizar donde existía mayor rechazo o miedo al cambio, para de esa manera ver donde se debía tener mayor cuidado al momento de realizar la capacitación.

5) Capacitación del personal en el nuevo Sistema. La necesidad de corregir el antiguo sistema lo más pronto posible era uno de los inconvenientes y prioridades. Se debía idear un plan de capacitación que facilite las cosas para que en el lapso máximo de un mes, el nuevo sistema de trabajo este inducido totalmente.

4.1.2. Requerimientos de recursos

Dentro de las actividades necesarias para inducir el nuevo Sistema de Trabajo a la organización, se establecieron ciertos requisitos de recursos físicos especialmente, como: perchas metálicas, equipos de frío (de ser necesarios), formularios, etc.

Es por eso que ahora se tendrá que describir y especificar los diferentes recursos que se necesitaron adquirir o reubicar.

Perchas metálicas: Ubicadas en la bodega general para ubicar ahí todos los productos que no necesitaban frío y de esta manera facilitar el trabajo de la persona encargada de bodega. Debajo de cada producto se ubico un kardex para aumentar o disminuir el inventario al instante y llevar un control de lo había en existencia y poder realizar los pedidos cuando se llegue al punto mínimo necesario. El tamaño de estas perchas es de 1.20 metros de ancho por 2 metros de altura y tienen cuatro repisas cada una. Por el tamaño de la bodega se sugirió adquirir tres de estas perchas. El costo de cada percha fue de \$250 dolares cada una.

Formularios: a lo largo de esta tesis se han creado formularios y hojas de control para las distintas áreas y para los diferentes procesos y procedimientos efectuados en el restaurante. Así que se debieron llevar a una imprenta para que ellos produzcan estos documentos. A continuación se presenta un detalle de los formularios que se ordenaron:

- ❖ Comanderos
- ❖ Hojas de requisición de mercadería
- ❖ Ordenes de compra
- ❖ Ingresos de bodega
- ❖ Cuadro de ventas x plato
- ❖ Hojas de rendimiento de materia prima

Todos estos documentos tuvieron un costo de \$200.

Equipos de frío: como se indico en el capítulo 2 el restaurante contaba con tres congeladores y dos refrigeradores. De los cuales se dejaron en el área de cocina los dos congeladores verticales donde solo se guardaron porciones, y un refrigerador. En la bodega se ubico un congelador horizontal y el otro refrigerador. Se estimo en el momento de iniciar la implantación del nuevo sistema era temporada baja no era necesario la adquisición de otro equipo de frío por los siguientes meses.

4.1.3. Capacitación

Entrenar al personal para que se adapte al nuevo sistema de trabajo es una de las partes más importantes para poder obtener un cambio radical dentro de la organización.

En los capítulos anteriores se analizó la capacidad del personal que trabajaba dentro del negocio y se obtuvo muy buenos puntajes en lo que era rendimiento en su trabajo. Este personal era muy trabajador y fiel al negocio. El gran problema que se tuvo fue el rechazo al cambio por parte del personal. Esto ocurrió debido a que la mayoría, por no decir en su totalidad, de negocios de la zona son manejados muy informalmente, es así que estaba muy arraigado dentro de cada uno del personal las formas de trabajo aprendidas a lo largo de su carrera.

Antes de entrar a capacitar al personal individualmente, se tuvo que tener una reunión de grupo para explicarles la situación en la que se encontraba el negocio y las razones por las cuales esto ocurrió.

El resultado de esta reunión demostró que el personal tenía miedo al cambio, pero que estaban sumamente comprometidos a apoyar para que las cosas mejoren para el negocio.

La capacitación empezó primeramente con la administradora y con la cajera y además con la persona que iba a manejar la bodega, ya que estas tres personas eran las más involucradas con las compras, manejo de personal, etc.

El entrenamiento comenzó primeramente con ejercicios y ejemplos sobre rendimientos de materia prima y como influían en el costo de los platos. Para luego seguir con los formularios de ingreso de bodega, ordenes de compra y manejo de kardex, y finalmente con las hojas de requisición.

El segundo paso fue que estas tres personas se juntaran con los empleados de las diferentes áreas a explicarles los documentos ya enseñados y el por qué debían ser utilizados.

Mientras el entrenamiento se realizaba en el primer mes, al mismo tiempo el nuevo sistema tuvo que ser puesto en marcha para buscar lograr corregir todos los problemas antes que hubiesen sido imposibles de resolver.

La forma más rápida de realizar el entrenamiento fue vía simulaciones. Es decir, se reproducían acciones que podían ocurrir en el día a día para que cada uno del personal se adapte a ellas.

4.2. Análisis de los resultados financieros

En el capítulo 2 se obtuvo como resultado del levantamiento de información financiera que: la utilidad obtenida por el negocio principalmente en los meses de mayor volumen de ventas era negativo o muy bajo (GRÁFICO 2.1, página 28).

Es así que el negocio luego de la temporada Enero a Abril del 2003 finalizó con un déficit de \$10,000.

4.2.1. Estado actual financiero

Se tomaron como referencia los últimos 4 meses del estudio y con la información presentada en el capítulo 2 se armó la siguiente tabla:

TABLA 4.1

Año 2003

Mes	Utilidad Bruta	Utilidad Final
Enero	35%	-3%
Febrero	37%	-6%
Marzo	36%	-4%
Abril	39%	-6%

Esta tabla demuestra que el negocio en los meses de temporada alta no tenía utilidad positiva sino al contrario tenía déficit o pérdidas mensuales.

Es por eso que la inducción del sistema de trabajo tuvo que ser hecha al mismo tiempo que se implantaba el sistema para no seguir incurriendo a fallas que lleven al quiebre del negocio.

4.2.2. Cuadros comparativos

Una vez que el Sistema de Trabajo fue implantándose en la organización se pudieron obtener datos significativos sobre el desempeño del sistema con respecto a la Utilidad Bruta obtenida.

Tabla 4.2

Mes	Utilidad Bruta
May-03	50%
Jun-03	69%
Jul-03	61%
Ago-03	64%
Sep-03	64,50%
Oct-03	64%
Nov-03	63,75%
Dic-03	63,00%
Ene-04	64,25%
Feb-04	64%
Mar-04	64%
Abr-04	63,50%

Se puede apreciar que al pasar los meses, la implantación del nuevo Sistema surgió efecto ya que el porcentaje de utilidad bruta fue aumentando paulatinamente hasta ser prácticamente constante y dar los resultados esperados.

A continuación se presentan los cuadros de utilidades previa a la implantación del sistema de trabajo y luego de implantado.

TABLA 4.3

**Tabla comparativa de la Utilidad Final
Luego de la implantación del sistema**

Mes	% Utilidad	Mes	% Utilidad
May-02	4.00%	May-03	3%
Jun-02	7.0%	Jun-03	8%
Jul-02	27.0%	Jul-03	25%
Ago-02	20.8%	Ago-03	29%
Sep-02	11.5%	Sep-03	31%
Oct-02	8.0%	Oct-03	28%
Nov-02	12.9%	Nov-03	31%
Dic-02	-5.0%	Dic-03	29%
Ene-02	-3.0%	Ene-04	30%
Feb-03	-6.0%	Feb-04	31%
Mar-03	-4.0%	Mar-04	32%
Abr-03	-6.0%	Abr-04	30%

Este cuadro valida el sistema ya que la utilidad que dio como retorno el negocio era la esperada por los accionistas.

4.3. Resumen del capítulo

En este capítulo se indujo el nuevo Sistema de Gestión a la organización. Primero se definieron las actividades a realizar, luego los recursos necesarios para lograrlo, los cuales en total no superaron los \$1,000.00 y por último, la capacitación necesaria para que el personal pueda implantar este sistema.

Así mismo se hizo otra revisión a la situación financiera del negocio previa a la inducción del sistema para poder compararlo y validar el sistema luego de haberlo implantado.

Como resultado, el nuevo sistema de trabajo fue un éxito y logro eliminar un déficit de \$10,000 en los primeros 6 meses de implantación y luego consiguió las utilidades esperadas por los accionistas.

CAPÍTULO 5

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de haber realizado el diagnóstico de lo que ocurría en la organización, haber encontrado los problemas y sus causas generadoras, y finalmente habiendo corregido los errores e implantado un nuevo Sistema de Gestión Organizacional, lo que conllevó a lograr que los accionistas del negocio obtuvieran la tasa de utilidad esperada por ellos, ahora se presentará las conclusiones y recomendaciones que deja esta Tesis de Grado.

5.1. Conclusiones

- 1) El negocio no llevaba ningún tipo de contabilidad y control de inventarios lo que generó la excesiva compra de materia prima que a la vez generó la disminución de las utilidades hasta llegar a ser negativas.

- 2) La organización no tenía una estructura clara de procedimientos que describiera correctamente todas las actividades que se realizaban en el negocio. Esto generaba la falta de control en todas las áreas y la persona que sea responsable de cada una de ellas.
- 3) No tener una bodega general donde recibir y almacenar la materia prima entrante era un problema mayor que tuvo que ser solucionado para lograr cambios en la organización. Crear esta bodega fue el primer paso para la mejora de la tasa de retorno de las utilidades para los accionistas.
- 4) Un negocio no puede ser rentable si se despreocupa de uno de sus puntos de interés. En este caso el negocio se preocupó mucho por la satisfacción al cliente y la calidad de los alimentos producidos, pero dejó a un lado el control de inventarios y la contabilidad. Se tiene que llevar un control sobre todas estas actividades por igual ya que todas están ligadas entre sí y todas ayudan al aumento o disminución de las utilidades del negocio.

5.2. Recomendaciones

Una vez implantado el nuevo Sistema de Gestión Organizacional hay que emitir recomendaciones de actividades, activos, y otras mejoras que la organización tendrá que ir desarrollando para lograr que las mejoras impuestas se mantengan en el futuro.

- 1) Habrá que contratar un contador para llevar la contabilidad del negocio, ya que por volumen de ventas la organización esta obligada a hacerlo por el SRI (Servicio de Rentas Internas.)
- 2) No es necesario que el contador sea de piso sino más bien se puede designar a una persona dentro de la organización que pase a ser la asistente contable y que el contador vaya de dos a tres días a la semana a revisar que la información este siendo registrada correctamente.
- 3) Esta última recomendación crea la posibilidad de tener que contratar a una nueva persona. Se recomienda que la persona que era la cajera ocupe el puesto de asistente contable y se contrate alguien para el puesto de cajero/a.

- 4) Se recomienda la adquisición de un computador con especificaciones básicas para poder manejar programas de Hoja de Cálculo como Excel, Qpro, y en un futuro algún software de contabilidad.

- 5) La adquisición de nuevos equipos de frío antes de la temporada alta es importante. Ya que habrá que adquirir mucha materia prima por adelantado a esas fechas para poder alistar ese producto, porcionarlo e inventariarlo, y que no haya que hacerlo en los días fuertes de esas épocas lo que llevaría a regresar a problemas de desperdicios, por no tener el tiempo para hacerlo correctamente. Se recomienda la adquisición de un congelador horizontal de 17 pulgadas de largo para la bodega general y uno del mismo tamaño para la cocina.

BIBLIOGRAFÍA

1. DILLUN, MADDEN, FIRTLE, La Investigación de Mercados Entornos de Marketing, Tercera Edición, Editorial Mc. Graw Hill, 1998
2. POLIMEN, FABOZZI, ADELBERG, Contabilidad de Costos, Tercera Edición, Editorial Mc. Graw Hill, 1994
3. KINNEAR, THOMAS C., Investigación de Mercados. Un enfoque aplicado, Cuarta Edición, Editorial Mc. Graw Hill, Colombia, 1995
4. SAPAG CHAIN, NASSIR & REINOLDS, Preparación y Evaluación de Proyectos, Tercera Edición, Editorial Mc. Graw Hill, Colombia, 1996
5. YOUSHMATZ NARA, Control de costos de alimentos y bebidas, Tomo I, Editorial Diana, México, 1986

6. CALTMON MICHAEL M., Cómo iniciar y administrar un restaurante,
Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia 1992

APÉNDICES

APÉNDICE A

ENCUESTA SOBRE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Gracias por colaborar con esta encuesta que nos ayudará a brindarle un mejor servicio y comida, además de ayudarnos a corregir cualquier falla que tengamos.

Encierre en un círculo la respuesta que mejor se adapte a sus pensamientos.

1. Edad:

- a) Menor 20 años
- b) Entre 20 y 30
- c) Entre 30 y 40
- d) Mayor 40 años

2. Sexo:

- a) Masculino
- b) Femenino

3. Residente o turista (turista se considera a quien no vive en la península)

- a) Residente
- b) Turista

4. ¿Con qué frecuencia visita el restaurante?

- a) Primera vez
- b) Muy pocas veces cuando viene a la playa
- c) Con frecuencia cuando viene a la playa

5. ¿Qué tal le pareció el servicio que le brindó el restaurante por parte de sus empleados hacia usted?

- a) Malo
- b) Regular
- c) Normal
- d) Bueno
- e) Excelente

6. El tiempo en que se demora en servirle la comida fue:

- a) Muy demorado
- b) Normal
- c) Rapido

7. ¿Qué tal le pareció la comida?

- a) Mala
- b) Regular
- c) Normal
- d) Buena
- e) Excelente

8. ¿Qué tal le pareció la higiene del local?

- a) Sucio
- b) Descuidado
- c) Satisfactorio
- d) Limpio

9. ¿El ambiente del local (decoración, ubicación, etc) es el indicado?

- a) No
- b) Regular
- c) Si

10. Sugerencias:

APÉNDICE B

Formato de Hoja de Evaluación de Desempeño

Hoja de Evaluación de desempeño

(Nivel #)

Evaluador:

Evaluado:

Cargo:

Nivel:

Factor	Calificación (0 a 100)
Experiencia profesional	
Resolución de problemas	
Planificación / organización	
Control de costos	
Orientación hacia el cliente	
Trabajo en equipo	
Comunicación	
Relación con el personal	
Liderazgo	
Delegación	
Capacidad de aprendizaje	
Iniciativa	
Capacidad de trabajo bajo presión	
Ética profesional y personal	
Higiene	
Calificación total promedio (/15)	

