



**FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA DE LA PRODUCCIÓN Y**  
**OPERACIONES**

**Propuesta de gestión por procesos aplicado al “Restaurante**  
**Piedra de Fuego”**

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de:**

**INGENIERO DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES**

**Autor:**

**JORGE GEOVANNY MOGROVEJO GUAMÁN**

**Directora:**

**ANDREA CECILIA SORIA ÁLVAREZ**

**CUENCA, ECUADOR**

**2017**

## **DEDICATORIA**

A Dios quién me regala cada día de mi vida y me bendice con salud e ilumina mi camino.

A mis padres, quienes han sido un ejemplo de vida diaria y me han regalado una adecuada educación, inculcándome valores y principios, haciendo de mí un gran ser humano. Son mi gran inspiración para culminar una etapa más del camino de mi vida.

A mi hermana q quien amo profundamente, gracias por siempre tenerte cerca y apoyarme en este reto profesional.

Sinceramente, Jorge

## **AGRADECIMIENTO**

Iniciaré por agradecer, a la Ingeniera Andrea Soria, por ser la persona que me apoyado en la realización de este proyecto, por tener toda la confianza y la paciencia al poder realizar el mismo. De igual forma al Ingeniero Pedro Crespo y al Ingeniero Edmundo Cárdenas al haber colaborado en la elaboración de mi investigación. A todo el personal de trabajo por su colaboración en las diferentes actividades que se realizaron. Para toda mi familia por el apoyo que me han brindado día a día ya que han sido un pilar fundamental en mi desarrollo personal. Finalmente a mi tribunal mis más sinceros agradecimientos por el tiempo y esmero que han puesto a la elaboración de este proyecto.

## INDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA .....	i
AGRADECIMIENTO .....	ii
INDICE DE CONTENIDO .....	iii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	v
ÍNDICE DE TABLAS .....	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT.....	ix
INTRODUCCIÓN .....	1
<b>CAPITULO I: DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO Y SUS PROCESOS .....</b>	<b>3</b>
1.1 Reseña histórica.....	3
1.1.1 Sus inicios .....	3
1.1.2 Problemática .....	4
1.1.3 Proyecciones .....	5
1.1.4 Sus conclusiones .....	6
1.2 Ubicación.....	6
1.3 Lay Out.....	7
1.4 Organigrama y mapa de procesos.....	10
1.5 Definición de misión .....	11
1.6 Definición de visión .....	11
<b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>13</b>
2.1 Definición de Proceso.....	13
2.2 Elementos de los procesos.....	14
2.3 Ciclos de un proceso.....	16
2.4 Gestión en procesos.....	19
2.5 Cadena de valor clásica (Michael Porter).....	23
2.6 Diagrama de procesos.....	25

2.6.1	Diagrama de flujo .....	27
2.7	Análisis de proceso.....	30
<b>CAPITULO III: DIAGNOSTICO ACTUAL DE LOS PROCESOS.....</b>		<b>33</b>
3.1	Evaluación y análisis en el área administrativa.....	33
3.2	Evaluación y análisis en el área de operaciones.....	36
3.2.1	Rendimiento de Operación .....	39
3.2.2	Productividad por turno .....	41
3.2.3	Eficiencia de ventas .....	42
<b>CAPITULO IV: DETERMINACIÓN DE PROCESOS .....</b>		<b>45</b>
4.1	Definición de procesos administrativos y productivos.....	45
4.1.1	Procesos administrativos.....	46
4.1.2	Procesos productivos .....	47
4.1.3	Productos.....	50
4.1.4	Evaluación de productos .....	50
4.2	Definición de condiciones de trabajo del operario .....	51
4.3	Definición de materiales.....	54
4.4	Definición de métodos y equipos .....	54
4.4.1	Materia prima.....	55
4.4.2	Elaboración y producción .....	61
4.4.3	Herramientas auxiliares .....	64
4.5	Definición de perfiles de cargo y funciones .....	66
4.6	Implantación de indicadores de desempeño .....	71
4.7	Modelo de indicadores para el desempeño humano.....	72
4.8	Modelo de indicadores para el desempeño operacional .....	73
<b>CONCLUSIONES.....</b>		<b>76</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>		<b>79</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>		<b>81</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ubicación Empresarial .....	6
Figura 2: Plano de Cocina .....	8
Figura 3: Plano del Restaurante .....	9
Figura 4: Organigrama del Restaurante Piedra de Fuego .....	10
Figura 5: Mapa de procesos actual del restaurante .....	11
Figura 6: Proceso .....	14
Figura 7: Elementos de los procesos .....	16
Figura 8: Ciclo de Deming .....	17
Figura 9: Ciclo de la Gestión por Procesos .....	19
Figura 10: Etapas de la Gestión por proceso .....	21
Figura 11: Cadena de Porter .....	23
Figura 12: Diagrama de procesos .....	26
Figura 13: Formato de Aplicación Diagrama de Procesos .....	26
Figura 14: Diagrama de Flujo .....	28
Figura 15: Aplicación de Diagrama de Flujo en la recepción de pollo en el Restaurante Piedra de Fuego .....	29
Figura 16: Tabla de medición de evaluación del desempeño .....	34
Figura 17: Resultados de cargos administrativos .....	36
Figura 18: Ventas primer semestre 2015 .....	37
Figura 19: Productos estimados .....	39
Figura 20: Rendimiento .....	40
Figura 21: Eficiencia de ventas .....	43
Figura 22: Organigrama .....	46
Figura 23: Funciones administrativas .....	47
Figura 24: Procesos productivos .....	48
Figura 25: Flujograma de atención al cliente .....	49
Figura 26: Evaluación de productos .....	51
Figura 27: Ficha de almacenamiento de carnes .....	55
Figura 28: Ficha de almacenamiento de aves .....	56
Figura 29: Ficha de almacenamiento de frutas y verduras .....	56
Figura 30: Ficha de almacenamiento de pescados y mariscos .....	57

Figura 31: Ficha de almacenamiento de productos congelados.....	58
Figura 32: Ficha de almacenamiento de lácteos y perecibles .....	58
Figura 33: Ficha de almacenamiento de licores y vinos .....	59
Figura 34: Ficha de almacenamiento de abarrotos y granos secos .....	60
Figura 35: Ficha de almacenamiento de enlatados y envasados .....	60
Figura 36: Ficha de almacenamiento de grasas y aceites.....	61
Figura 37: Mar y tierra .....	62
Figura 38: Camarones al ajillo .....	62
Figura 39: Churrasco.....	62
Figura 40: Milanesa a la piedra.....	63
Figura 41: Pollo al horno .....	63
Figura 42: Costillas BBQ.....	63
Figura 43: Filet mignon en salsa de champiñones .....	64
Figura 44: Cordon bleu en salsa de piña .....	64
Figura 45: Formato del perfil del cargo de Gerente.....	67
Figura 46: Formato de perfil de cargo del Jefe Financiero .....	68
Figura 47: Formato de perfil del cargo del Contador.....	69
Figura 48: Formato de perfil de cargo del responsable de compras .....	70
Figura 49: Formato de perfil de cargo del chef.....	71

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Rendimiento Operacional .....	40
Tabla 2: Producción diaria por turno .....	41
Tabla 3: Eficiencia de ventas .....	43

**PROCESS MANAGEMENT PROPOSAL APPLIED TO " *PIEDRA DE FUEGO* "**

**RESTAURANT**

**ABSTRACT**

*Piedra de fuego* restaurant is a company dedicated to the production of food products. This study will analyze the administrative, productive and operational processes that are managed for each area, as well as the duties performed in the respective job positions. The skills, knowledge and competences of each company member will be studied in order to propose control methods to benefit their development; determining each one of the areas where the different processes to fulfill the corresponding needs will be carried out.

**Keywords:** Process Management, Good Manufacturing Practices (GMP), Quality, Efficiency and Effectiveness.

Andrea Cecilia Soria Álvarez  
**Thesis Directora**

Pedro José Crespo Vintimilla  
**School Director**

Jorge Geovanny Mogrovejo Guamán  
**Author**



  
Translated by,  
Lic. Lourdes Crespo

**PROPUESTA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO AL  
“RESTAURANTE PIEDRA DE FUEGO”**

**RESUMEN**

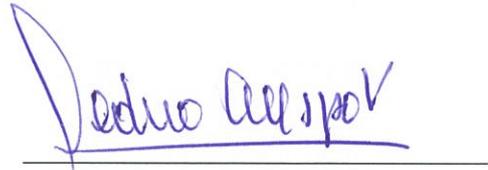
Restaurante piedra de fuego, es una empresa dedicada a la elaboración de productos alimenticios. A través de la realización del estudio se analizarán los procesos administrativos, productivos y operacionales que se gestionan para cada área y el desempeño de perfiles de cargo en los respectivos puestos de trabajo. Se estudiarán las aptitudes, conocimientos y habilidades que posee cada miembro de la empresa; con la finalidad de proponer métodos de control que beneficien el desarrollo de la misma. Determinado cada una de las áreas donde se realizarán los diferentes procesos que cumplan las necesidades correspondientes.

**Palabras Claves:** Gestión por procesos, Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), Calidad, Eficacia y Eficiencia.



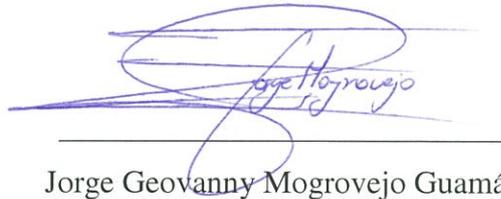
Andrea Cecilia Soria Álvarez

**Directora del trabajo de Titulación**



Pedro José Crespo Vintimilla

**Director de Escuela**



Jorge Geovanny Mogrovejo Guamán

**Autor**

Mogrovejo Guamán Jorge Geovanny

Trabajo de Titulación

Ing. Andrea Cecilia Soria Álvarez Msc.

Enero, 2017

## **PROPUESTA DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO AL “RESTAURANTE PIEDRA DE FUEGO”**

### **INTRODUCCIÓN**

El restaurante Piedra de Fuego es una empresa que se ha posesionado en el mercado en forma empírica, sin embargo necesita de una metodología con el fin de direccionar su empresa considerando herramientas de gestión en el campo de la planificación y administración de sus recursos que conlleven a mejorar el servicio y calidad de sus productos.

La propuesta del proyecto está directamente enfocada a mejorar las áreas de administración, producción y operaciones que engloba la empresa, para ello es necesario identificar el funcionamiento y las falencias que la misma presenta, y de esta manera se poder llevar satisfactoriamente el desarrollo de la gestión por procesos.

Los problemas de las diferentes áreas están relacionados con el personal, desperdicios, escasez de materia prima en la elaboración, falta de control de inventarios. Generando así situaciones de diversa índole como: retrasos en la entrega de pedidos, carencia de utilidades que están ligaras a todo el proceso en la elaboración de los productos.

Ante ellos es necesario implementar la gestión por procesos en todas las áreas de la empresa para lograr un alto nivel operativo, administrativo y productivo, y de esta manera superar las diferentes complicaciones que tiene esta organización tanto en la eficiencia como en la eficacia y en el funcionamiento de sus procesos.

## CAPÍTULO I

### DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO Y SUS PROCESOS

#### 1.1 Reseña histórica

##### 1.1.1 Sus inicios

Piedra de Fuego es una empresa que se dedica a la elaboración y venta de comida y bebidas siendo su producto principal el pollo asado, fue creada el 10 de marzo de 1985 por el Sr. Jorge Raúl Mogrovejo Campoverde y su esposa Elsa María Guamán González con el nombre de piedra de fuego con el cual se mantiene los locales hasta la presente fecha. Con sus propios recursos y pensando en su familia decidieron arrendar un local para formar su propio negocio con dedicación y esfuerzo.

Al paso de algunos años se presentan varios problemas porque no habían los controles necesarios de los productos ni las utilidades esperadas, por ello se dan un cambio y se enfoca en el restaurante en el pollo asado y adicionalmente cinco platos fuertes, eso fue de gran ayuda porque se incrementan las ventas con el producto principal y se dio otro enfoque al restaurante, debido al incremento de las ventas y al espacio muy reducido hubo la necesidad de apertura una pequeña área de producción y bodega. Este crecimiento se dio empíricamente por muchos años con los mínimos controles y una mala administración lo que ocasionó problemas como: desperdicio de alimentos, pagos excesivos de servicios básicos, compras de materia prima y equipos sin ningún control, excesivo abuso por parte de personal, etc. que fueron arrastrándose en años posteriores.

Enfocándose en el crecimiento realizaron un préstamo bancario con el fin de invertir en maquinaria, equipos e infraestructura del establecimiento así ofreciendo una mejor atención a sus clientes con sus nuevas instalaciones. Se inició con el primer local ubicado en el centro histórico de la ciudad de Cuenca, con el tiempo adquirieron el inmueble y fueron creciendo económicamente. En la actualidad está formado por tres áreas: administrativa, producción y ventas, cuenta con una sucursal

ubicada en la Av. De las Américas y calle Las Laderas. En el transcurso de estos treinta años existen muchas falencias debido a que no se establece funciones claras y específicas en todas las áreas de trabajo en donde se generaban pérdidas económicas al no contar con un control adecuado para el manejo del restaurante. Al transcurrir los años no dispone de procesos establecidos en las diferentes áreas que la componen debido a que su administración ha sido de forma empírica.

Trabajaron por posicionar el nombre en el mercado, y gracias a su arduo trabajo, lograron al mismo tiempo aumentar la diferencia de precio que existía con la competencia, incrementando así su rentabilidad. La empresa se encuentra estable a lo largo de su tiempo ya que a pesar de los problemas ha podido implementar algunas mejoras como adecuación en su infraestructura, implementación de equipos de cocina, cuenta con sistema de seguridad de video vigilancia, lo cual le ha permitido mantenerse en el mercado sin embargo es un reto seguir innovando.

### **1.1.2 Problemática**

Los problemas de las diferentes áreas están relacionados con el personal, la falta de mano de obra calificada, desperdicios, escasez de materia prima en la elaboración, falta de control de inventarios. Generando así situaciones de diversa índole como: retrasos en la entrega de pedidos, carencia de utilidades que están ligadas a todo el proceso en la elaboración de los productos.

Además un problema que se puede evidenciar es las medidas gubernamentales que provocan cierre de vías los fines de semana en el centro histórico que genera pérdidas económicas.

La propuesta del proyecto está directamente enfocada a mejorar la lógica operativa a través del cambio en la estructura administrativa de la empresa, para ello es necesario identificar el funcionamiento y las falencias que el restaurante presente para poder aplicar adecuadamente la gestión por procesos.

Esta aplicación es importante dentro del campo administrativo fundamentalmente para el control de todas sus actividades, y desarrollo de la organización tratando de optimizar las acciones que se puedan y en otros casos realizar correcciones que aporten a la eficiencia y eficacia.

Es necesario buscar una forma de que permita mejorar y se ha considerado implementar la gestión por procesos en todas las áreas del restaurante para lograr un alto nivel operativo y administrativo, y de esta manera superar las diferentes complicaciones que existen.

Estos procesos son claves y relevantes para alcanzar mejoras en determinados parámetros como costes, calidad y servicios al estar bien establecidos. Hay que tomar en cuenta que los procesos tienen que ser fácilmente comprendido por cualquier persona que trabaja en cada una de las áreas del restaurante.

### **1.1.3 Proyecciones**

Raúl Mogrovejo desea tener una propuesta que cubra la demanda del restaurante realizando cada una de las elaboraciones de los productos aprovechando mejor la materia prima necesaria, reduciendo los desperdicios, así mismo mejorar los tiempos de preparación y ofrecer un mejor servicio a sus clientes. Tener los perfiles de cargo indicados para las diferentes áreas de la empresa.

La mejor forma de disminuir costos sin afectar la calidad de la materia prima, es en el mejoramiento de los procesos que no afecte en la calidad de sus productos, esto permite tener un menor consumo de energía y sobre todo tener el personal necesario. Beneficiarse de varios restaurantes que estén ubicados en diferentes sectores de la ciudad y de esta forma posicionarse en el mercado.

### 1.1.4 Sus conclusiones

Durante varios años de trabajo el restaurante fue y creciendo constantemente. Pero es ahora donde cada vez existe una mayor competencia y se necesita de ideas innovadoras que permitan lograr un enfoque diferente para la empresa. “Al ser un negocio familiar tengo el apoyo de la familia que ha sido un pilar fundamental en todo este tiempo, es por ello que se existe una preocupación general por el bienestar del restaurante”.

En el transcurso del tiempo se han elaborado algunas estrategias para el control tanto en lo administrativo y operativo sin embargo todavía existen muchas falencias debido a que no se ha establecido funciones claras y específicas.

## 1.2 Ubicación

Se encuentra ubicada en el centro histórico de la Ciudad de Cuenca, su dirección es: Presidente Córdova 8-72 y Benigno Malo, Cuenca-Ecuador

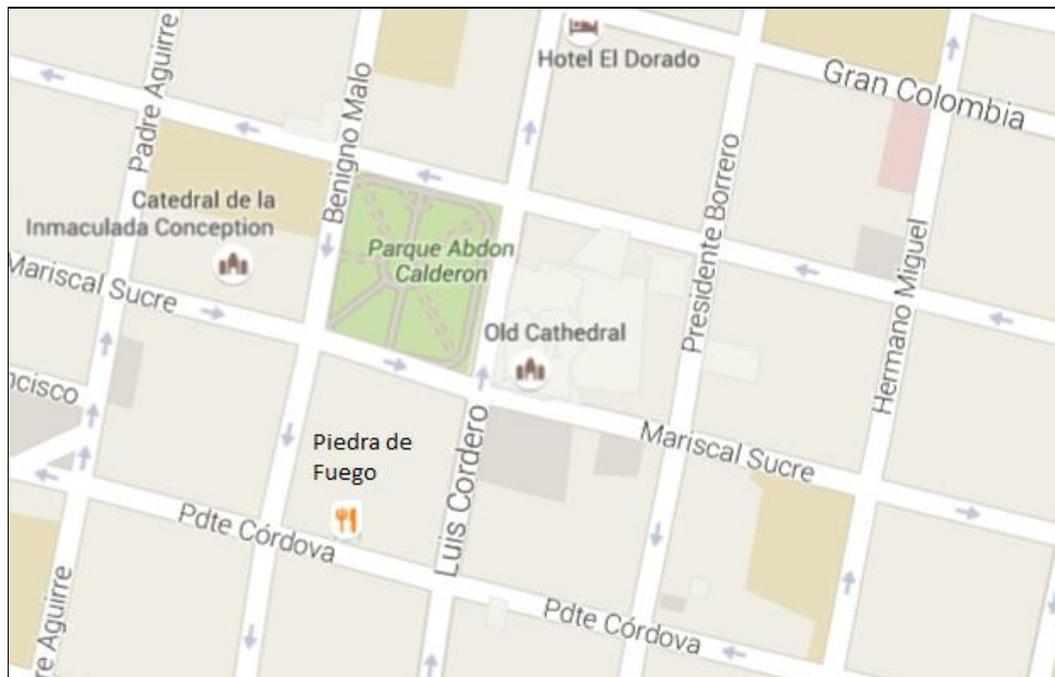


Figura 1: Ubicación Empresarial

Fuente: GOOGLE MAPS. <http://maps.google.com.ec/maps>

### **1.3 Lay Out**

#### **Descripción del Diseño de Cocina**

1. Mesa de trabajo
2. Despachador de platos
3. Mesa de trabajo con repisa
4. Tanque lavador de dos posos
5. Tanque lavador de un poso
6. Cocina de tres Q 50x50cm
7. Mesa de trabajo con repisa
8. Frigo vertical de dos puertas
9. Frigo vertical de dos puertas
10. Ollas térmicas
11. Cocinas de ocho Q 50x50cm
12. Freidora de dos canastillas
13. Plancha de 60x50cm
14. Campana extractora de olores

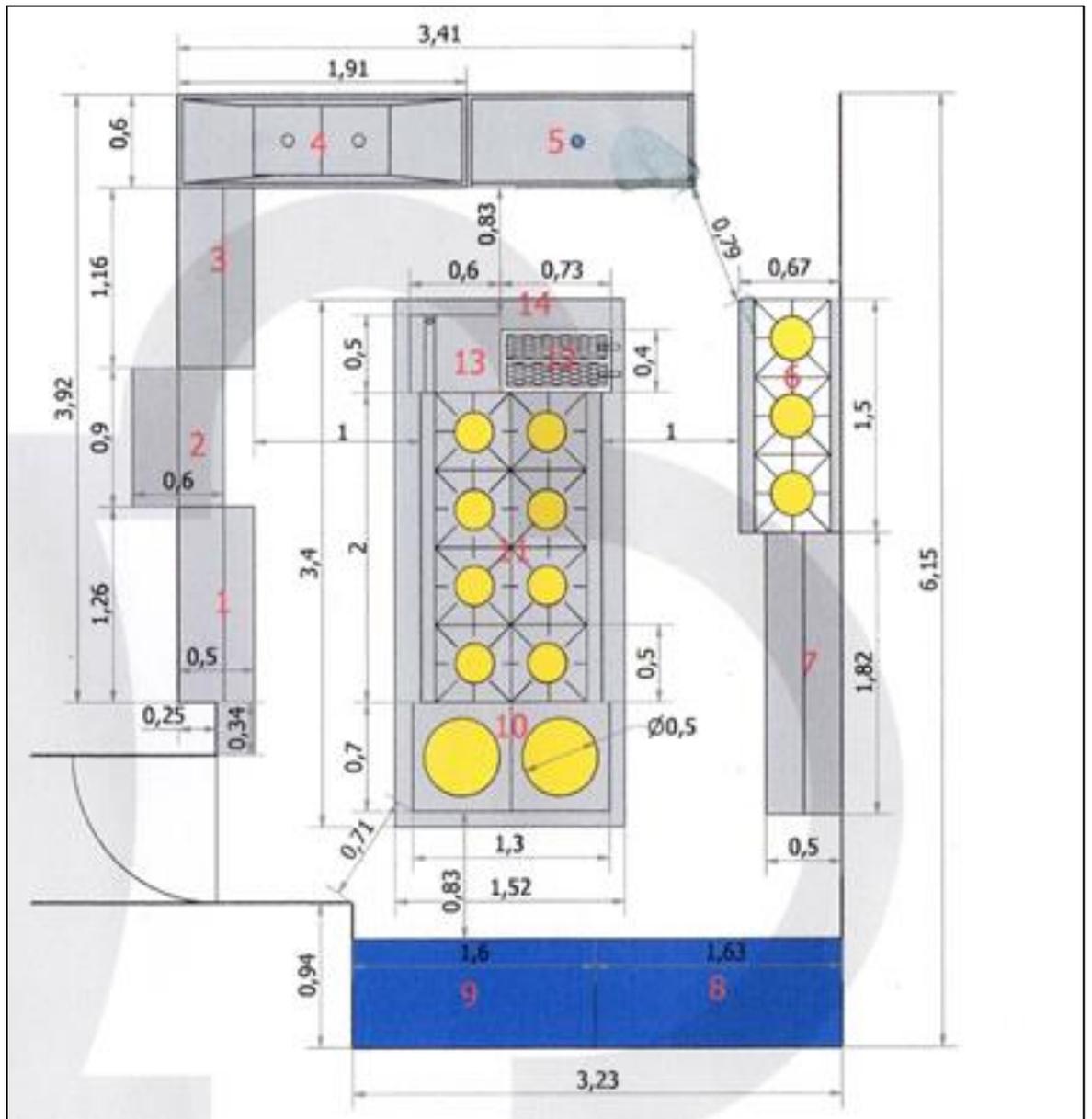


Figura 2: Plano de Cocina

La distribución actual del restaurante “Piedra de Fuego” plasmada en la figura No 3

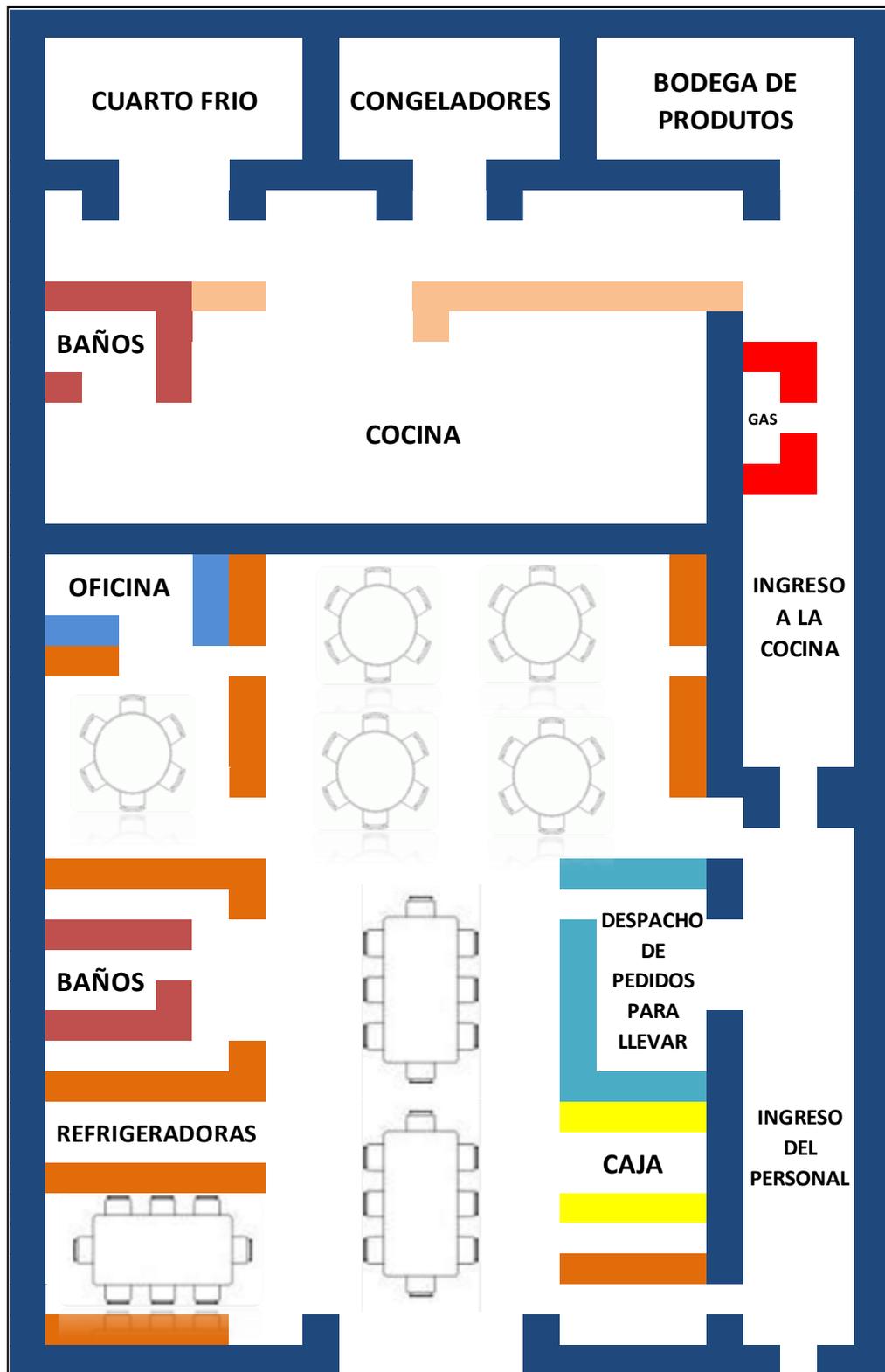


Figura 3: Plano del Restaurante

#### 1.4 Organigrama y mapa de procesos

Actualmente posee una distribución de funciones tanto en el ámbito gerencial, administrativo, producción y operaciones. El restaurante Piedra de Fuego sus áreas principales son: administrativa, operaciones y producción, en donde existe un manejo jerárquico identificado las funciones que les corresponden a cada trabajador con el fin de tener un mayor control, expuesto a continuación.



Figura 4: Organigrama del Restaurante Piedra de Fuego

Actualmente la empresa cuenta con tres áreas: administrativa, operaciones y producción, en cada una de ellas cuenta con un departamento responsable, esta forma de administración es muy burocrática lo que hace que no sea eficiente el desempeño de sus funciones. Esto ha generado dificultades en la empresa la cual se ve plasmada en los resultados.

## Mapa de procesos

Los procesos del restaurante en la actualidad están identificados de la siguiente manera, desde la recepción de materia prima hasta el producto final con el fin de tener una mayor visualización de cada proceso que se está realizando. Esto ayuda a la empresa a seleccionar personas capacitadas en cada una de las etapas de trabajo y al mismo tiempo identificar las falencias que existen.

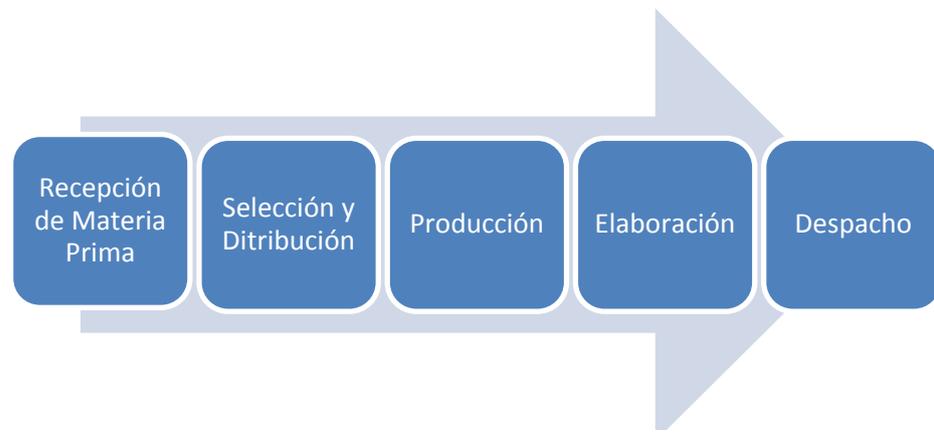


Figura 5: Mapa de procesos actual del restaurante

### 1.5 Definición de misión

La misión del Restaurante Piedra de Fuego ha sido creada por los propietarios del local, la cual establece:

“Satisfacer las necesidades del cliente ofreciendo una extensa variedad de platos a la carta, a través de un servicio excelente brindado por un capital humano altamente comprometido, motivado y capacitado, sobrepasando las expectativas del cliente.”

### 1.6 Definición de visión

De igual forma la visión del Restaurante Piedra de Fuego ha sido creada por los propietarios del local, la cual establece:

“Ser un restaurante reconocido la ciudad de Cuenca por su especialidad en comida gourmet desarrollado por un equipo humano altamente capacitado y comprometido en brindar una excelente atención, teniendo una mejora continua de nuestros productos y servicios”.

“Piedra de Fuego” ha experimentado en estos últimos años cambios debido a que la empresa ha crecido de forma muy acelerada, este crecimiento a limitado contar con una adecuada organización y planificación, por ello en este último año se han establecido nuevos cambios entre estos tenemos la creación y aplicación de normativa como es: un reglamento interno, normas de buenas prácticas de manufactura, con ello lo que busca el restaurante es crear parámetros de organización que permitan contar con una adecuada planificación y desarrollo de la empresa.

Al ser una empresa familiar es insuficiente la responsabilidad y control de los administradores, el contar con normativa facilitará poder delimitar las responsabilidades de los funcionarios y determinar ineficiencias existentes; a la par se deberá implementar herramientas de gestión en el campo de la planificación, administración y producción de sus recursos que conlleve a mejorar el servicio y la calidad de los productos.

Adicionalmente se pretende posesionar al restaurante a través de una adecuada estrategia de publicidad, con el fin de direccionar a la empresa hacia los objetivos propuestos.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

Para desarrollar la propuesta de gestión por procesos al restaurante “Piedra Fuego” se abarcara la base teórica que permitirá tomar los temas que son claves y relevantes para alcanzar mejoras en determinados parámetros como diagramas de flujo, diagramas de procesos y herramientas para el levantamiento de información. Hay que tomar en cuenta que al estar bien establecidos los procesos se evidenciará una optimización en los parámetros antes mencionados. Además que el proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona que trabaja en cada una de las áreas del restaurante.

La gestión por procesos está directamente enfocada a mejorar la lógica operativa a través del cambio en la estructura administrativa, para ello es necesario saber el funcionamiento de la empresa para poder aplicar adecuadamente en todas sus actividades y desarrollo de la organización.

#### **2.1 Definición de Proceso**

Secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente. Se habla de actividades secuenciales de una manera predeterminada; actividades repetitivas y conectadas de una manera sistematizada, no tareas inconexas cuya correcta ejecución es un fin en sí mismo.

Las acciones productivas son las actividades que se desarrollan en el marco del proceso. Pueden ser acciones inmediatas (que generan servicios que son consumidos por el producto final, cualquiera sea su estado de transformación) o acciones mediatas (que generan servicios que son consumidos por otras acciones o actividades del proceso).

Es importante en este sentido hacer hincapié que los procesos son ante todo procedimientos diseñados para servicio del hombre en alguna medida, como una forma determinada de accionar.

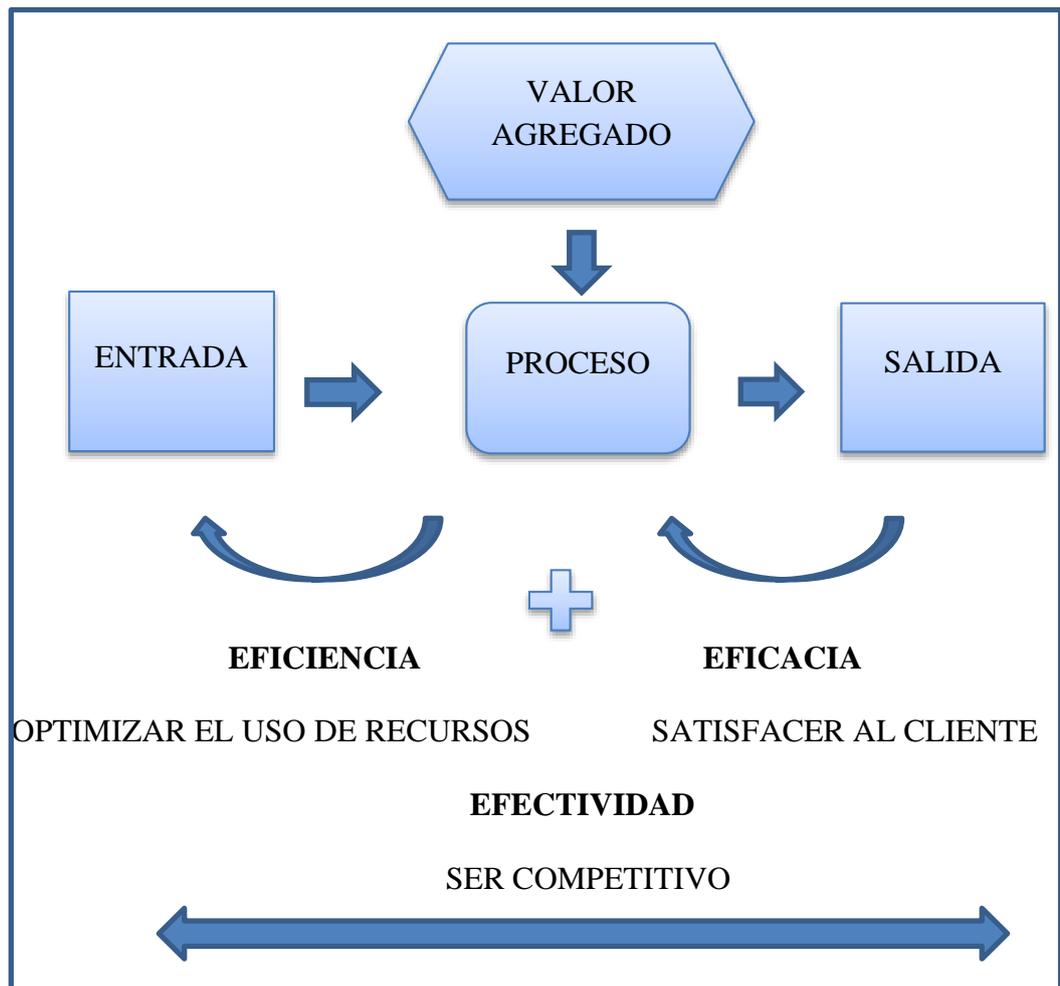


Figura 6: Proceso

Fuente: (Pérez Fernandez de Velasco, 2010)

Un proceso agrega valor, a través de una serie de actividades que toman un insumo (entradas) y lo transforman (proceso) para crear un producto (salidas). Esto nos permitirá tener efectividad es decir ser competitivo que es la suma de eficiencia más eficacia, lo cual está demostrado en la figura N° 6.

## 2.2 Elementos de los procesos

La forma más natural de organizar el trabajo es a través de los procesos los mismos que han existido desde siempre. Es porqué se debe:

- Determinar sus límites para, en función de su nivel, asignar responsabilidades.
- Identificar sus elementos y factores para determinar sus interacciones y hacer posible su gestión.

No se puede realizar una interpretación homogénea sobre los límites de los procesos, ya que varían mucho con el tamaño de la organización. Lo importante es adoptar un determinado criterio y mantenerlo a lo largo del tiempo siempre y cuando este sea sustentado.

En todo proceso se distingue una serie de elementos o componentes que son fundamentales, ningún proceso puede dejar de tomar en cuenta cada uno de estos elementos ((Pérez Fernandez de Velasco, 2010).

Todo proceso tiene tres elementos:

- Input - Entradas
- Secuencia de actividades
- Output – Salidas

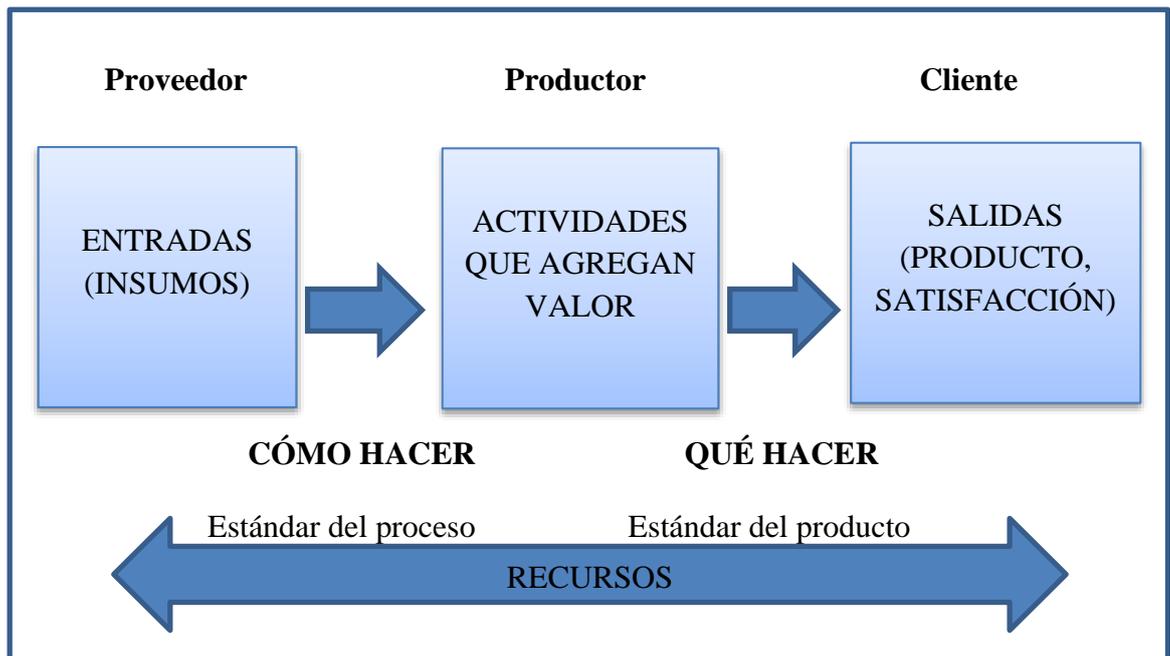


Figura 7: Elementos de los procesos

Fuente: (Pérez Fernandez de Velasco, 2010)

- **Input:** es un “producto que provienen de un proveedor (externo o interno); es la salida de otro proceso (precedente en la cadena de valor). La existencia del input es lo que justifica la ejecución sistemática del proceso.
- **Secuencia de actividades,** en donde se precisan de medios y recursos con determinados requisitos para ejecutarlo siempre bien a la primera.
- **Salida (output):** es el resultado obtenido con la calidad exigida por el estándar del proceso. La salida es un producto que va destinado a un usuario o cliente (externo o interno). El proceso de salida ha de tener un valor intrínseco, medible o evaluable, para su cliente o usuario.

### 2.3 Ciclos de un proceso

Es importante entender que para poder mejorar la forma de administrar una empresa u organización, debemos estar constantemente evaluándola y proponiendo soluciones para acercarnos cada vez más al objetivo. Cada uno de los procesos tienen que tener un responsable designado que asegure su comportamiento y eficacia en forma continua, también deben tener indicadores que permitan visualizar de forma gráfica la evolución de los mismos; esto puede ser aplicado a través del Ciclo de Deming que consta de cuatro etapas que se lleva a cabo sucesivamente: Planear, Hacer,

Verificar y Actuar en la empresa con el propósito de mantener el mejoramiento continuo.

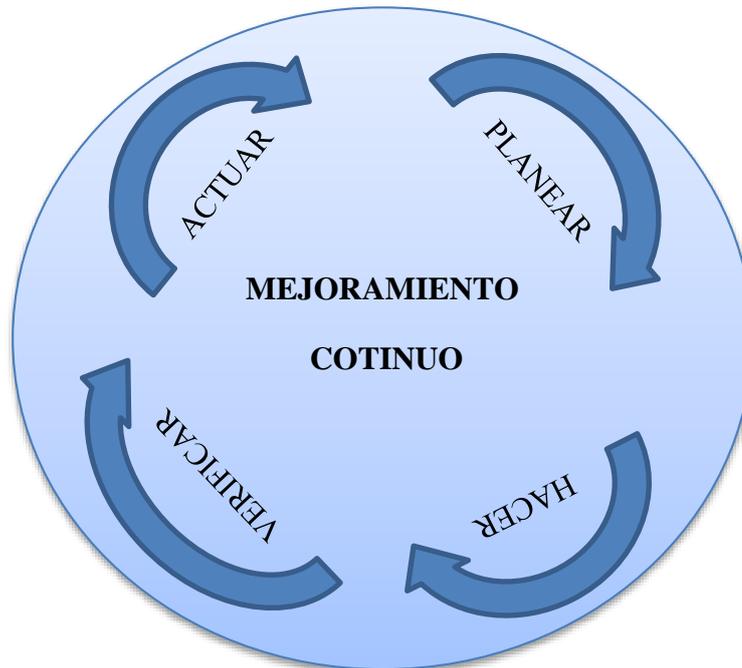


Figura 8: Ciclo de Deming

El nombre del **Ciclo PDCA** viene de las siglas **Planificar, Hacer, Verificar y Actuar**. Igualmente es conocido como Ciclo de mejora continua o Círculo de Deming, esta metodología describe los cuatro pasos esenciales que se deben llevar a cabo de forma sistemática para lograr la mejora continua, entendiendo como tal al mejoramiento continuado de la calidad (disminución de fallos, aumento de la eficacia y eficiencia, solución de problemas, previsión y eliminación de riesgos potenciales). El círculo de Deming lo componen **4 etapas que son cíclicas**, de forma que una vez acabada la etapa final se regresa a la primera y se vuelve a repetir el ciclo de nuevo, de tal forma que las actividades son reevaluadas periódicamente para incorporar nuevas mejoras. La aplicación de esta metodología está enfocada principalmente para ser usada en empresas y organizaciones.

Las cuatro etapas que componen el ciclo son las siguientes:

P.- PLAN (PLANEAR): establecer los planes.

D.- DO (HACER): llevar a cabo los planes.

C.- CHECK (VERIFICAR): verificar si los resultados concuerdan con lo planeado.

A.- ACT (ACTUAR): actuar para corregir los problemas encontrados, prevenir posibles problemas, mantener y mejorar.

Se describe los cuatro pasos que forman el círculo de Deming:

- **Planificar:** hace referencia a programar las actividades que se van a emprender. Consiste en analizar, identificar las áreas de mejora, establecer metas, objetivos y métodos para alcanzarlos y elaborar un plan de actuación para la mejora.
- **Desarrollar:** (hacer), implantar, ejecutar o desarrollar las actividades propuestas. En esta fase es importante controlar los efectos y aprovechar sinergias y economías de escala en la gestión del cambio. Se puede iniciar con proyectos pilotos pues son fáciles de controlar para obtener experiencia antes de abarcar aspectos amplios de la organización o de los procesos.
- **Comprobar:** corresponde a verificar si las actividades se han realizado y los resultados obtenidos apuntan con los objetivos. Consiste en analizar los efectos de lo realizado anteriormente.
- **Actuar:** aplicar los resultados obtenidos para identificar nuevas mejoras y reajustar los objetivos.

Cuando concluya el ciclo de mejora se deberá reiniciar el proceso puesto que siempre habrá algo que permita mejorar. La fase de Mejora Continua juega un papel esencial durante las etapas de verificación y actuación aunque también se involucra con las etapas de planificar y hacer:

- Ayudando a definir los objetivos y los ritmos de cumplimiento asociados.
- Monitorizando y evaluando la calidad de los procesos involucrados.
- Definiendo y supervisando las mejoras propuestas.

El ciclo PDCA muestra claramente en el siguiente gráfico que el gestor es el que planifica, el que decide o influye sobre las acciones a realizar y los recursos a utilizar; y este poder puede ser delegado en la medida que la persona delegada sea acreedora de esta responsabilidad por la posesión de la información, experiencia y conocimiento necesario.

El gestor debe tener cierta capacidad para influir en la planificación de las acciones a ejecutar o sobre los recursos necesarios; cuando esta capacidad no existe estamos frente a situaciones que no se pueden gestionar lo cual puede acarrear serios problemas para la empresa. El directivo debe tener claridad de la estrategia del negocio que permita asignar adecuadamente las responsabilidades a su personal.

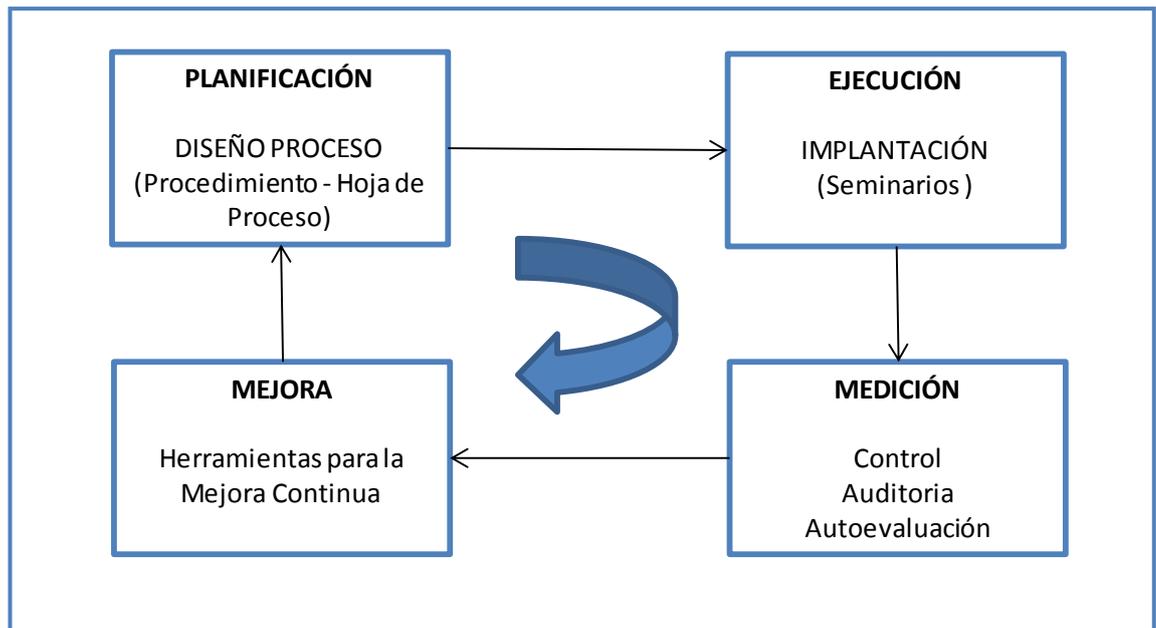


Figura 9: Ciclo de la Gestión por Procesos  
Fuente: (Pérez Fernandez de Velasco, 2010)

## 2.4 Gestión en procesos

Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización (Pérez Fernandez de Velasco, 2010).

En base a la gestión de procesos, se debe tener muy en claro qué es lo que quieren nuestros clientes y demás grupos de interés, y en función de sus requisitos, identificar, definir y desarrollar los procesos necesarios para conseguir los objetivos establecidos. Así mismo, la Gestión por Procesos permite evaluar la eficiencia y la eficacia de los procesos tanto desde el punto de vista interno (indicadores de rendimiento) como externos (indicadores de percepción).

Además se debe considerar designar a los responsables de un proceso, con el propósito de lograr los objetivos y mejorar el cumplimiento de todos los requisitos y especificaciones del proceso asignado (costes, calidad, productividad, medio ambiente, seguridad y salud laboral).

### **Etapas de la Gestión de un proceso**

En cada una de las etapas se debe comprender el concepto de proceso, tomar en consideración: comprender = conocer + saber aplicar al ámbito de responsabilidad.

En la figura N°.10 se visualizan las actividades que se detalla a continuación.

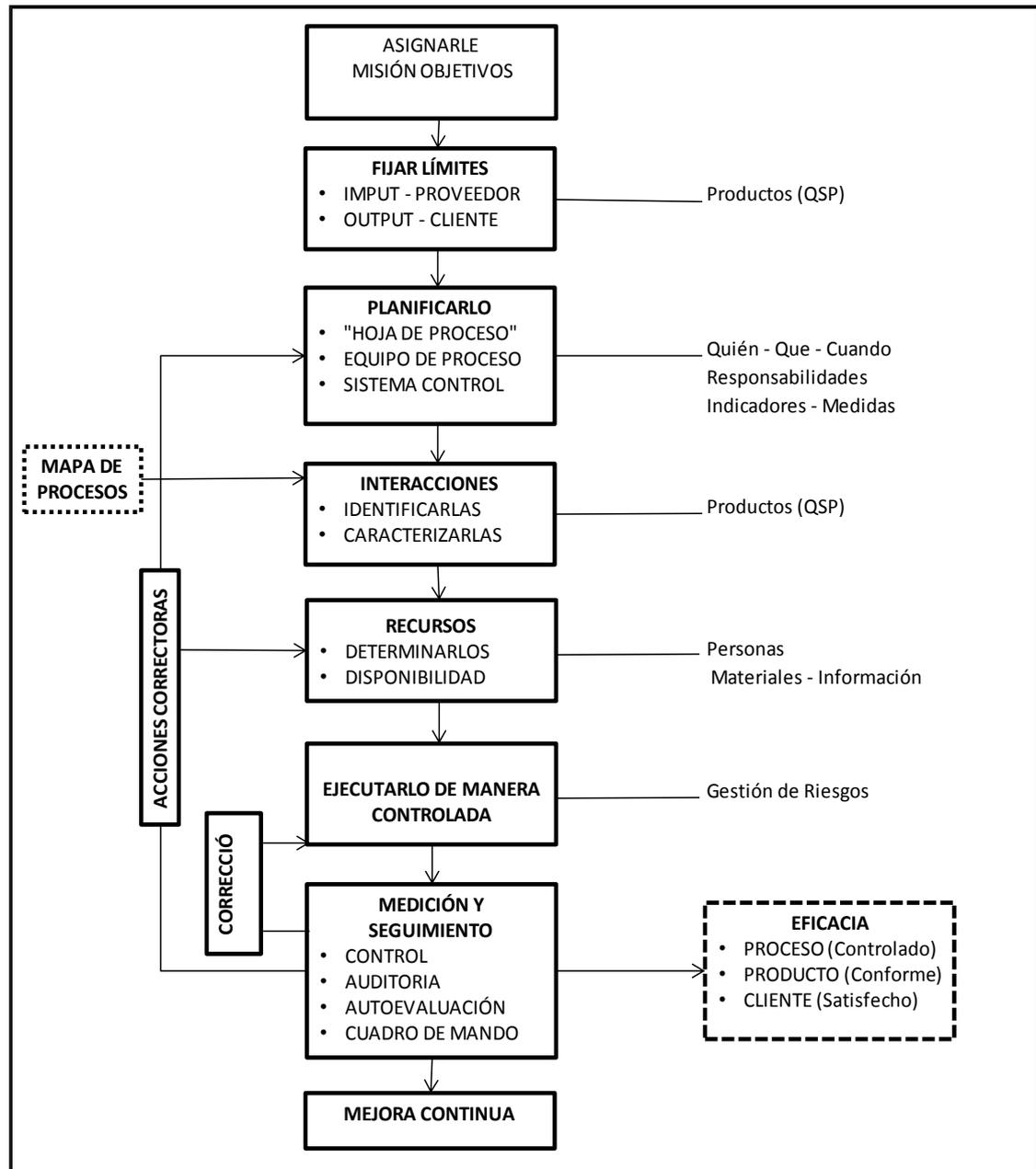


Figura 10: Etapas de la Gestión por proceso  
Fuente: (Pérez Fernandez de Velasco, 2010)

1. Asignar y comunicar la misión del proceso, la razón de ser y existir, los objetivos de calidad, tiempo y costo del proceso, relacionados con los requisitos del cliente, con las partes interesadas de acuerdo a la estrategia de la empresa.
2. Se debe fijar los límites del proceso es decir establecer input y output, proveedor (es) y cliente (s) o usuarios del “producto del proceso”.

3. Planificar el proceso, esto puede ser representado a través de un flujograma; se debe elaborar la “Hoja de Proceso”, definir el equipo de Proceso y el Sistema de Control.
4. Identificar, caracterizar y comprender las relaciones con el resto de procesos, de manera especial con el “Proceso del Cliente”.
5. Asegurar la disponibilidad de los recursos físicos, materiales e información necesaria para la operación y el control del proceso.
6. Durante la etapa de ejecución del proceso, y cuando el responsable no sea el ejecutor directo, el gestor del proceso se involucra en la resolución de las incidencias, en la eliminación de riesgos y se asegura del funcionamiento de los controles.
7. Medición y seguimiento en donde se recogen datos a través de las herramientas de medición del proceso (control, auditoria, cuadro de mando, autoevaluación, etc.), con la frecuencia adecuada (en operaciones industriales es habitual hacerlo a diario).
8. Periódica y sistemáticamente, que permita desencadenar el proceso de mejora continua en otro proceso. Probablemente sea necesario realizar una reingeniería o tomar decisiones radicales.

El desarrollo de estas actividades ayudará a tener un proceso bien dirigido y gestionado que facilitara lo siguiente:

- Tener bien identificados a sus proveedores y clientes.
- Tener claramente definida una misión y políticas de la empresa.
- Disponer de objetivos cuantitativos y cualitativos para satisfacer las expectativas del cliente.
- Contar con límites concretos de comienzo y final.
- Mostrar con claridad las interacciones con otros procesos internos y del cliente.

- Contribuir al desarrollo de ventajas competitivas propias, sostenibles y duraderas.
- Realizar el proceso de manera más sencilla que permita eliminar tareas innecesarias.

Un ejemplo claro del mapa de procesos para implementar en el restaurante “Piedra de Fuego” es determinar los procesos clave del negocio, en este caso se puede identificar procesos estratégicos y procesos operativos.

## 2.5 Cadena de valor clásica (Michael Porter)

Se denomina cadena de valor debido a que considera a las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividades que van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de ellas.

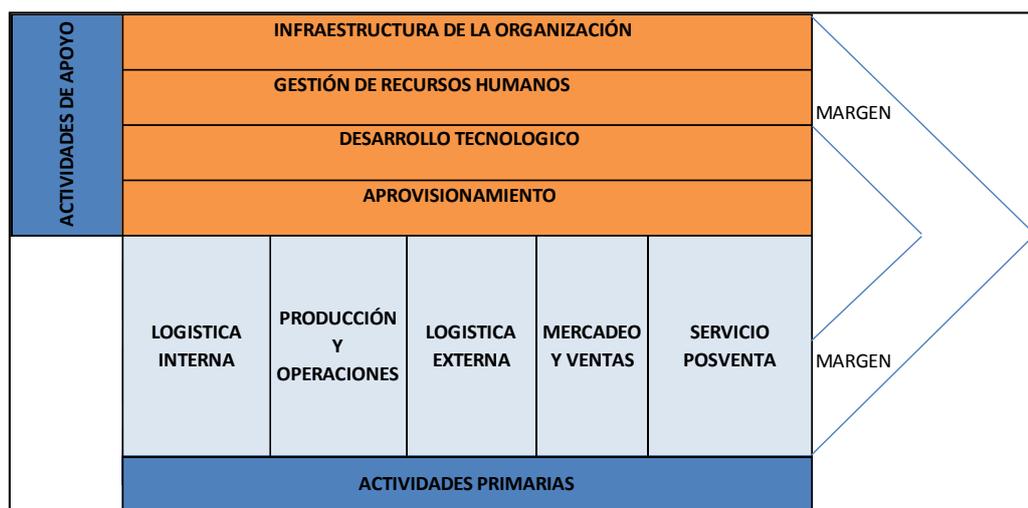


Figura 11: Cadena de Porter  
Fuente: Michael Porter

La cadena de valor es un modelo teórico que gráfica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa. En base a esta definición se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando es capaz de aumentar el margen (ya sea bajando los costos o aumentando las ventas). Este margen se analiza por supuesto a través de la cadena de valor de Michael Porter. La cadena de valor despliega el valor total, y consiste en las actividades de valor y del margen.

**Margen:** Es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

Las actividades de valor son una ventaja competitiva. Como cada actividad es desempeñada en combinación con su economía, determinará si la empresa tiene un costo alto o bajo en relación con sus competidores. Cómo se desempeña cada actividad de valor también determinará la contribución a las necesidades del comprador y por lo mismo, a la diferenciación. El comparar las cadenas de valor de los competidores expone diferencias que determinan la ventaja competitiva.

**Actividades de Apoyo:** Son la diversidad de actividades que desempeña una empresa y comprenden dos amplios tipos:

a) **Actividades Primarias:** Intervienen de forma directa en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador así como la asistencia posterior a la venta. Esta a su vez se dividen en cinco categorías genéricas que son:

- **Logística interna:** Comprende la gestión y administración de recibir y almacenar las materias primas necesarias para crear el producto, así como el medio para distribuir los materiales.
- **Producción y Operaciones:** Las operaciones toman las materias primas desde la logística de entrada y crea el producto. Naturalmente, mientras más eficientes sean las operaciones de una empresa, más dinero la empresa podrá ahorrar, proporcionando un valor agregado en el resultado final.
- **Mercadeo y Ventas:** Marketing y ventas es la cuarta actividad primaria de la cadena de valor.

b) **Actividades de apoyo o de soporte**

No están directamente relacionadas con la producción y comercialización de los productos, sin embargo agregan valor y sirven de apoyo a las actividades primarias.

**Infraestructura de la empresa:** Actividades que prestan apoyo a toda la empresa, tales como la planeación, las finanzas y la contabilidad.

**Gestión de recursos humanos:** Actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal.

**Aprovisionamiento:** Actividades relacionadas con el proceso de compras. Radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, comercialización, entrega y apoyo de sus productos. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de coste relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación. Es necesario examinar todas las actividades que desempeña una empresa y ver cómo actúa entre sí para analizar las fuentes de ventaja competitiva.

## **2.6 Diagrama de procesos**

En el diagrama de procesos se visualiza todos los movimientos realizados, sirve principalmente para estudiar operaciones repetitivas y en ese caso se registra un solo ciclo completo de trabajo. Se utilizan los mismos símbolos para representar las actividades plasmadas en los diagramas de procesos.

Para graficar se utilizan símbolos, tiempo y distancia para el movimiento de personas o material que permita proporcionar una forma objetiva de analizar, registrar las actividades que constituyen un proceso. Permite centrarse en las actividades que añaden valor.

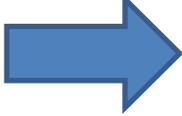
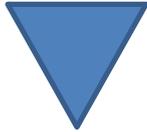
<b>Operación:</b> Se emplea para los actos de sujetar, utilizar, soltar, etc., una herramienta pieza o material.	
<b>Transporte:</b> Se emplea para representar el movimiento de la mano hasta el trabajo, herramienta o material.	
<b>Espera:</b> Se emplea para indicar el tiempo en que la mano no trabaja (aunque quizá trabaje la otra).	
<b>Almacenamiento:</b> Se utiliza para indicar el acto de sostener alguna pieza, herramienta o material con la mano cuya actividad se está consignando.	

Figura 12: Diagrama de procesos  
Fuente: (Heizer Render, 2007)

A continuación un ejemplo de la recepción de producto como es carne de Res, Pollo y Cerdo con la finalidad de aplicar el diagrama de procesos, en donde se analizó los tiempos en esta actividad.

Departamento					Fecha		
Producción					Revisado		
Estudio de Objeto: Recepcion de carnes: Pollo, Res y Cerdo							
N°					Actividades	Distancia	Tiempo
1	X				Bajar la carne del camión		15,3
2	X	X			Pesar el peso de cada producto		7,8
3	X	X			Verificar el peso con el nuestro		18
4			X		Llenar la factura con el peso real		1
<b>TOTAL</b>							<b>42,1</b>

Figura 13: Formato de Aplicación Diagrama de Procesos

### **2.6.1 Diagrama de flujo**

El proceso se divide en las actividades que la conforman así como también relaciona las interconexiones de los flujos de entrada y de salida de las actividades. Es más eficaz de visualizar algo gráficamente que describirlo con palabras. En la esencia de lo que los diagramas de flujo proporcionan. Los flujogramas expresan un proceso claro con símbolos y texto. Además, consigue dar la idea esencial del flujo de proceso a golpe de vista; cada símbolo tiene un significado especial.

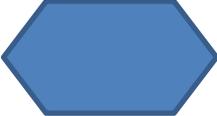
Expresa Inicio o Fin de un programa	
Expresa operación algebraica o de asignación	
Expresa condiciones y asociaciones alternativas de una decisión lógica	
Entrada/Salida: Representa cualquier tipo de fuente de entrada y salida	
Entrada: Lectura de datos por tarjeta perforadas.	
Conector dentro de página	
Representa resultado mediante un reporte impreso	
Conector fuera de página	
Expresa proceso de llamada a una subalterna	
Representa datos grabados en una cinta magnética	
Almacenamiento en línea Disco Magnético	

Figura 14: Diagrama de Flujo  
Fuente: (Heizer Render, 2007)

A continuación se aplica un Diagrama de Flujo a la recepción de un producto en este caso es el pollo, lo que se debe hacer antes de ser procesado y elaborado.

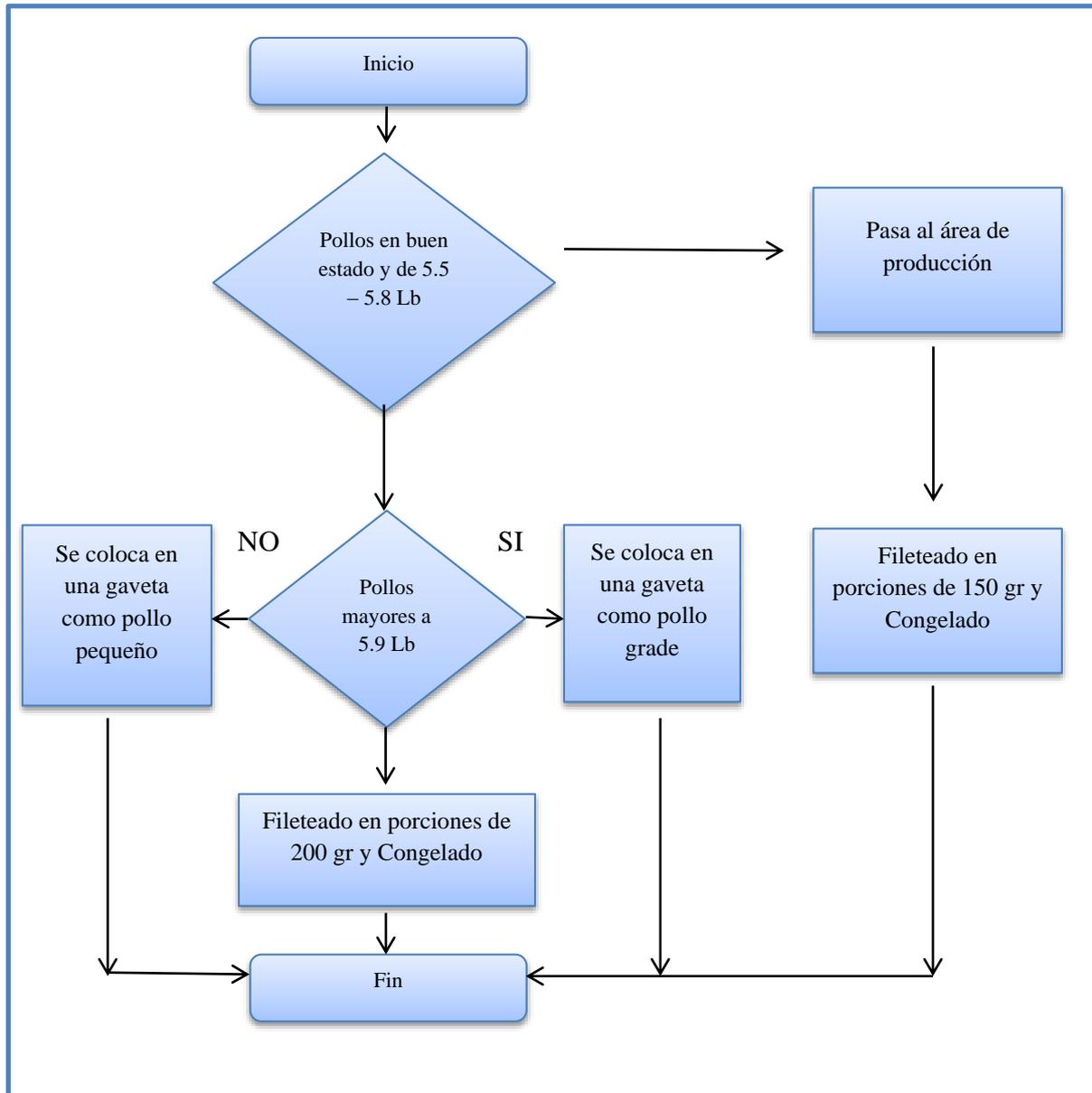


Figura 15: Aplicación de Diagrama de Flujo en la recepción de pollo en el Restaurante Piedra de Fuego

## 2.7 Análisis de proceso

Todo proceso tiene una serie de elementos interrelacionados entre si y deben tener un objetivo en común: aumentar el desempeño del proceso para satisfacer y mejorar la calidad, precio, servicio y tiempo de elaboración. Facilitando la toma de decisiones preventivas, correctivas o de mejora.

En un proceso que implica la transformación de materias primas o señal para acabado de productos y servicios. Es un proceso asociado con la adición de valor a una entrada para producir una salida deseable. Proceso de producción debe ser rentable y con la mayor magnitud de eficiencia. Debe ser rentable en el índice de términos de consumo de energía, costos de mano de obra, mantenimiento etc. En cualquier proceso de producción hay tres tipos principales de flujos.

Cuando menores sean los costes de producción (fabricación del producto) frente a los costes totales de la empresa; se define los elementos o componentes en el análisis de la gestión por procesos (Pérez Fernandez de Velasco, 2010).

Cualquier proceso que se desarrolla en la industria requiere de una manera organizada de realizarlo. Es decir, todo proceso consta de una secuencia de pasos que se siguen para lograr el fin buscado.

En general, los procesos tecnológicos que tienen lugar en cualquier industria son muy complejos, aunque en esencia el camino que se sigue no difiere de cualquier método de resolución de algún problema práctico.

- Proceso: secuencia de actividades cuyo resultado genera un valor intrínseco para su usuario o cliente.
- Subproceso: conjunto de actividades que forman parte de un proceso que tiene alcance mayor.
- Actividades: conjunto de tareas que son necesarias para la obtención de un resultado.
- Objetivos: finalidad que tiene en la mejora de los procesos.

- Diagrama de flujo: representación gráfica que contiene las actividades de cada proceso unidades entre sí.
- Indicadores: sistemas de medición y control de resultados de los objetivos que permitan alcanzar los beneficios buscados.
- Planes de Acción: son todas aquellas iniciativas encaminadas a la mejora de los resultados de los objetivos.

### **Fases para realizar el análisis de procesos**

Las fases para cumplir un proceso son las siguientes: (Pérez Fernandez de Velasco, 2010)

- IDENTIFICAR los procesos clave de la empresa o del área de mejora.
- SELECCIONAR y priorizar los procesos objeto de análisis.
- EVALUAR en profundidad el detalle del proceso seleccionado.
- MEJORAR el proceso evaluado mediante su continua gestión (control-seguimiento-revisión).
- EJECUCIÓN de los planes de mejora

Con el desarrollo de este capítulo podemos concluir de acuerdo a lo planteado por (Pérez Fernandez de Velasco, 2010) que una organización tiene sentido si puede satisfacer con sus productos o servicios las necesidades de los clientes. En la organización también hay otros grupos de interés como son los empleados, proveedores, administración, cuyas necesidades y expectativas también hay que dar respuesta. Con base en la gestión de procesos, se debe tener claro qué es lo que quieren nuestros clientes y demás grupos de interés, y en función de sus requisitos, identificar, definir y desarrollar los procesos necesarios para conseguir los objetivos establecidos. La gestión de procesos busca un factor de éxito y esto se da cuando los empleados reconocen que sus actividades individuales son parte de algo mayor, se alinean en torno a metas comunes como es la estrategia general de la empresa y la satisfacción del cliente. Si no, es posible que ocurra que las personas de la empresa no conozcan los procesos en los que están involucrados, existiría una falta de alineación entre los procesos y los objetivos. Los procesos que están detectados no se viven en el día a día porque no están actualizados, y la empresa se dedica a solucionar los problemas diarios.

La gestión de procesos consiste en dotar a la organización de una estructura de carácter horizontal siguiendo los procesos y con una clara visión de orientación al cliente final.

La mejora continua de los procesos es una estrategia que permite a las organizaciones generar valor de modo continuo, adaptándose a los cambios en el mercado y satisfaciendo permanentemente las necesidades y expectativas cada vez más exigentes de sus clientes. La mejora continua de procesos optimiza los procesos existentes, eliminando las operaciones que no aportan valor y reduciendo los errores o defectos del proceso.

La información abordada en este capítulo permitirá el desarrollo del siguiente capítulo el cual hace referencia al diagnóstico actual de los procesos que se aplicará en el ámbito del desempeño administrativo, rendimiento de operación, productividad por turno y eficiencia en ventas.

## **CAPITULO III**

### **DIAGNOSTICO ACTUAL DE LOS PROCESOS**

Para tener una correcta administración y control con el personal del restaurante “Piedra de Fuego” se utilizarán herramientas que permitirán medir el desempeño de los empleados y los aportes individuales en sus puestos de trabajo.

Es importante considerar que la evaluación del talento es un sistema de aplicación del desempeño de la persona en el cargo y de su potencial de desarrollo, ayudará a obtener mejores resultados de las personas. El objetivo de la evaluación es cuantificar el potencial con el que cuenta el personal en la organización, mejorar el desempeño y provocar el aumento de la productividad, oportunidades de crecimiento, participación de todos los miembros de la organización y definir la contribución de los empleados.

Se realizará la evaluación del desempeño en el área Administrativa para tomar decisiones de selección, desarrollo, ascensos y salarios; también nos permitirá tener un registro del clima laboral todo esto nos permitirá tomar medidas o cambiar estrategias y controlar la operación encaminadas en la misión y visión del restaurante.

#### **3.1 Evaluación y análisis en el área administrativa**

Evaluar el desempeño es hacer una comparación entre la ejecución esperada y la ejecución realizada por el trabajador en su puesto de trabajo, en un período de tiempo determinado. Dado que se puede apreciar el desenvolvimiento de los empleados en el cargo correspondiente.

Los trabajadores tienen que ser observados el momento que están realizando sus actividades para determinar si estas son ejecutadas de forma correcta de acuerdo a su puesto de trabajo. El evaluador del puesto administrativo, es el único en examinar las habilidades y falencias de su personal.

Para su aplicación de la evaluación del desempeño de los trabajadores del área administrativa se va a realizar un test de conocimiento y desempeño que abarca temas relacionados con las actitudes, aptitudes desenvolvimiento en los puestos de trabajo para ello su medición se aplicará una tabla de calificación basada en una ponderación de 1 a 30 con una semaforización que identifica una calificación baja, media baja, medio, medio alto y alto; se obtendrá una perspectiva real de la calidad del trabajo que desempeñan, utilizando esta tabla como referencia, para verificar la equivalencia del grado de conocimientos.

PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
1 - 15	Bajo 	El trabajador desconoce sus actividades y funciones por lo tanto su desempeño laboral es ineficiente.
15 - 19	Medio Bajo 	El trabajador demuestra conocimiento y destrezas en un nivel bajo.
20 - 23	Medio 	El trabajador conoce y realiza sus funciones, sin embargo le falta destreza y capacitación.
24 - 26	Medio Alto 	El trabajador conoce y realiza sus funciones, tiene gran destreza, no obstante le falta capacitación.
27 - 30	Alto 	El trabajador demuestra capacidad y destreza en el desempeño de sus funciones, por lo tanto su trabajo es de excelencia.

Figura 16: Tabla de medición de evaluación del desempeño

### Resultados obtenidos para los cargos administrativos

Se ha realizado la evaluación de desempeño en donde se tiene un informe individual de los resultados que permiten conocer el resultado de su evaluación, los criterios para determinar los niveles de desempeño de cada etapa y los resultados obtenidos de cada una de ellas; de igual forma se establecen recomendaciones para la mejora de su práctica profesional, así como los niveles de desempeño correspondientes de forma individual que permitirá conocer el resultado de la evaluación.

Con la aplicación de la gestión del desempeño se evidencia algunas falencias al ser una empresa familiar como por ejemplo la falta de procesos en los departamentos, debilidad en la comunicación, información y toma de decisiones.

Los aspectos que se consideraron en la evaluación del desempeño del personal administrativo estuvo enfocado en: capacitación del talento humano, compensaciones, motivación, desarrollo personal, comunicación y adaptación al puesto de trabajo; se detalla a continuación los resultados de los puestos de trabajo:

**a) Puesto de trabajo: Responsable de Pagos**

Observaciones:

- Ausencia de carisma para relacionarse con las personas.
- Falta de conocimientos en el manejo de Word y Excel.
- Incumplimiento con los pagos puntuales a los proveedores y trabajadores.
- Necesidad de capacitación en el área administrativa.
- Baja gestión en el desempeño de sus labores.

Como resultado se obtiene un puntaje de 19 considerada dentro del margen de calificación Medio Bajo, que indica que el trabajador demuestra conocimiento y destrezas en un nivel bajo.

**b) Puesto de trabajo: Contador**

Observaciones:

- Falta de capacitación al personal.
- No existe una buena comunicación con el Jefe Financiero al momento de entregar las facturas de cada mes para las debidas declaraciones.
- Retrasos en los pagos de obligaciones tributarias, lo que provoca pagar multas innecesarias.
- Personalidad con carácter fuerte y poco sociable.

Como resultado se obtiene un puntaje de 18 considerada dentro del margen de calificación Medio Bajo que indica que el trabajador demuestra conocimiento y destrezas en un nivel bajo.

**c) Puesto de trabajo: Responsable de Compras**

El Responsable de Compras cumple adecuadamente con las funciones establecidas en su perfil, tiene las competencias necesarias para un correcto

desempeño y en el tiempo de empleado demuestra ser una persona responsable, lo cual ha generado una buena relación con sus compañeros de trabajo así como con el dueño del restaurante; de igual forma se siente bien en su puesto trabajo.

Como resultado se obtiene un puntaje de 27 considerada dentro del margen de calificación Alto que indica que el trabajador demuestra capacidad y destreza en el desempeño de sus funciones, por lo tanto su trabajo es de excelencia.

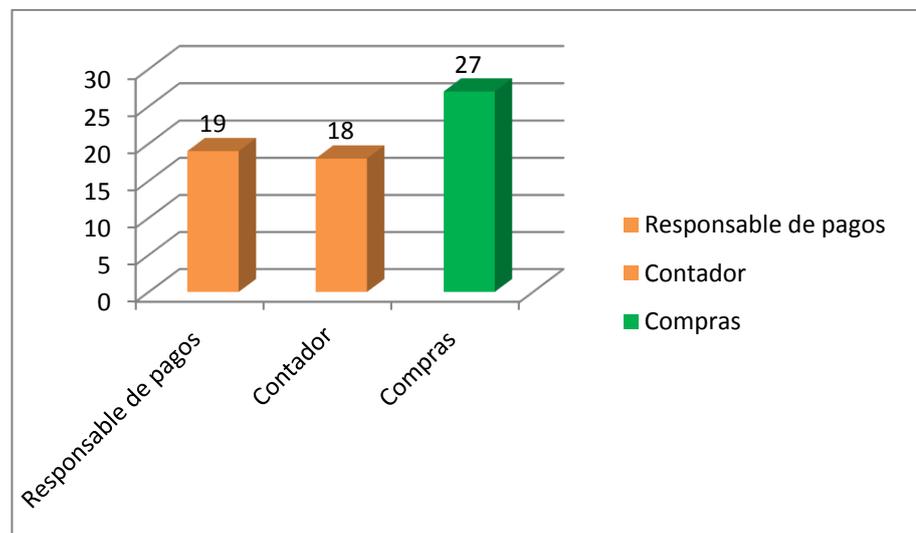


Figura 17: Resultados de cargos administrativos

Se puede ver que el Responsable de Pagos y el Contador tienen puntajes bajos, esto se debe a un bajo desempeño de sus funciones, adicionalmente se ha determinado que existe falta de comunicación entre estos dos cargos lo cual genera un inadecuado ambiente de trabajo; es importante que el área administrativa del restaurante “Piedra de Fuego” tome medidas al respecto.

### 3.2 Evaluación y análisis en el área de operaciones

Con respecto al área de operaciones la evaluación y análisis ha sido enfocada en las ventas que el restaurante viene generando durante el primer semestre del año 2015. El área de ventas constituye la fuente principal de la “sangre” que le da vida a una organización, son los pilares en los que descansa el futuro de la empresa. La evaluación de las ventas permite detectar las fortalezas y áreas de oportunidad que

tiene el restaurante, así como determinar la eficiencia operativa, determinar las posibles pérdidas que se viene teniendo con la finalidad de imponer planes de mejora.

Para realizar la evaluación de ventas se ha solicitado información al propietario quien ha facilitado registros manuales, los mismos que se analizan a continuación:



Figura 18: Ventas primer semestre 2015

En la figura N°. 18 se puede observar las ventas mensuales del restaurante Piedra de Fuego del periodo Enero – Junio 2015. Al ser un modelo cíclico se evidencia que el mes de Enero existe un bajo nivel de ventas, esto se presume que los clientes al terminar el año tuvieron muchos gastos por motivos de la época navideña, a diferencia con el mes de mayo en donde existe un incremento en las ventas, esto se debe a una fecha festiva como es el día de la madre en donde existe mucha demanda de clientes en el restaurante; las ventas promedio del restaurante hacen alrededor de \$30.000,00.

De la evaluación de ventas se identifican ciertas debilidades que se detallan a continuación:

- d) No se cuenta con un sistema de información y control sistemático tal como: volumen de ventas y bases de datos de clientes.

- e) Debilidad en la promoción del restaurante como: falta de anuncios publicitarios en los medios de comunicación ya sea en la radio, periódico y redes sociales.
- f) Ausencia de información histórica debidamente analizada, que permita tomar decisiones preventivas y correctivas.
- g) Falta de información sobre el mercado y los competidores.

El movimiento de las ventas viene dado por un modelo cíclico de mercado, en donde el propietario ha venido manejando de manera muy artesanal, tratando de mantener un equilibrio entre los ingresos y los gastos; ejemplo meses de mayor demanda abastecerse con más trabajadores, materia prima, promociones de temporada, etc.; dejando por un lado la búsqueda de estrategias del negocio.

Es importante tener una adecuada venta de los productos que ofrece el restaurante ya que nos permite mantener clientes satisfechos convirtiéndose en clientes recurrentes del restaurante, dándonos como resultados incremento en los ingresos. Sin embargo se ha evidenciado que existe un inadecuado manejo del tiempo en el servicio, lo cual causa costos adicionales que perjudican al restaurante.

En la figura N°19 se plasma las ventas estimadas del primer semestre del año 2015, en donde por un mal manejo de tiempos de entrega de productos existe una pérdida de un promedio de \$5.000 que perjudican notablemente al restaurante. Se han determinado que estas pérdidas son ocasionadas por los siguientes motivos:

- Demora en servir los pedidos
- No cobrar pedidos extras.
- Retraso en la entrega de pedidos para llevar.
- Mal atención o trato inadecuado al cliente.
- Manejo inadecuado de publicidad del restaurante.
- Limitado espacio físico para la atención de los clientes.
- Falta de personal capacitado.

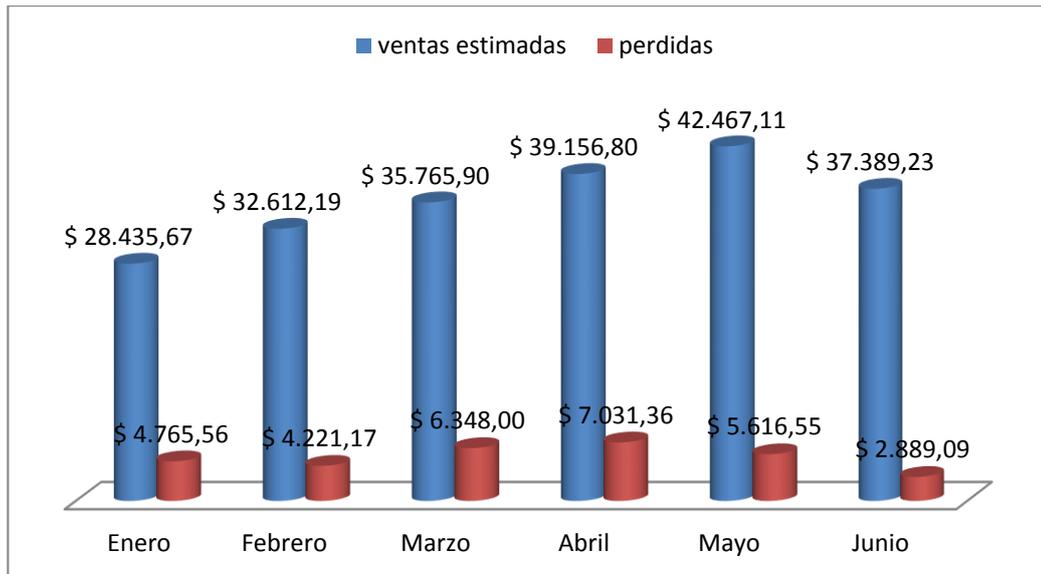


Figura 19: Productos estimados

### 3.2.1 Rendimiento de Operación

Una vez que se han analizado las ventas del restaurante es importante medir el rendimiento de operación que juega un papel fundamental para monitorear y evaluar el desempeño de los procesos de operación, ayudando a detectar irregularidades y advertir posibles riesgos y/o disfunciones, que permitan implementar medidas correctivas y alcanzar objetivos estratégicos.

Medimos el rendimiento de los operadores en porcentaje, basándonos en el cumplimiento de las entregas de los pedidos. (Heizer Render, 2007).

Para calcular el rendimiento de operación se aplicara la siguiente formula:

$$\text{Rendimiento operacional} = \frac{\text{producto entregado a tiempo}(\$) * 100}{\text{producto vendido}(\$)}$$

Tabla 1: Rendimiento Operacional

MES	PRODUCTO ENTREGADO EN DÓLARES	PRODUCTO VENDIDO EN DÓLARES	FACTOR DE CONVERSIÓN EN %	RENDIMIENTO OPERACIONAL
Enero	\$ 23.670,11	\$ 28.435,67	100	83%
Febrero	\$ 28.391,02	\$ 32.612,19	100	87%
Marzo	\$ 29.417,90	\$ 35.765,90	100	82%
Abril	\$ 32.125,44	\$ 39.156,80	100	82%
Mayo	\$ 36.850,56	\$ 42.467,11	100	87%
Junio	\$ 34.500,14	\$ 37.389,23	100	92%
			<b>PROMEDIO</b>	<b>86%</b>

Al aplicar la fórmula del rendimiento operacional correspondiente a las ventas del primer semestre del año 2015, nos dio como resultado un promedio de un 86% de rentabilidad operacional, lo cual significa que el restaurante está asumiendo pérdidas alrededor del 14%, las causas están establecidas en la página anterior.

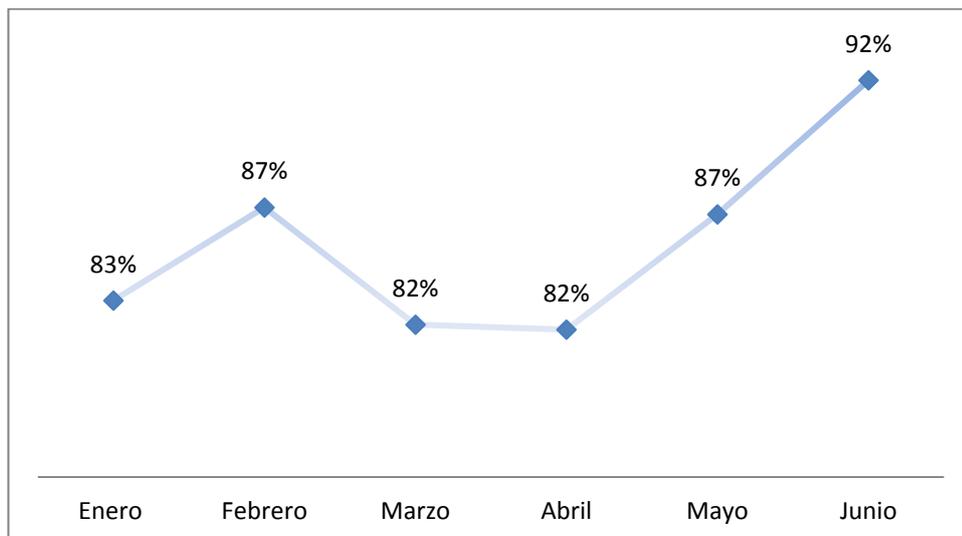


Figura 20: Rendimiento

En la figura No. 20 se puede apreciar que el porcentaje de rendimiento del restaurante que oscila entre un promedio de 86% llegando al mes de junio a un 92% de rendimiento operacional el mismo que se puede considerar como bueno. Adicionalmente el comportamiento de este indicador guarda relación con las ventas, es decir a mayor venta, mayor pérdida y viceversa.

### 3.2.2 Productividad por turno

Una vez determinada el rendimiento operacional es necesario medir la productividad por turno, tomando en cuenta que se evidenció que el restaurante mantiene pérdidas que a futuro podría ser incontrolable; de ahí la importancia de medir la eficiencia de los turnos que mantiene el restaurante.

La productividad por turno mide la relación, entre la cantidad de kilos realizados en cada turno, y el número de horas trabajadas por cada turno. Dando como resultado kg producidos por hora turno. Para su cálculo se aplicara la siguiente formula:

$$\text{Productividad por turno} = \frac{\text{kg producidos en el turno}}{\text{numero de horas trabajadas por turno}}$$

Horas trabajadas/turno = 8 Horas

Número de operadores/turno= 5 Personas

El restaurante cuenta con dos turnos continuos de 8 horas de trabajo en donde se estima que lo ideal es utilizar 10 kg de producto por cada turno; tomando en cuenta que de 1kg de materia prima salen aproximadamente 6 platos elaborados.

Tabla 2: Producción diaria por turno

MES	TURNO 1	TURNO 2	TOTAL KG DIA
ENERO	6	7	13
FEBRERO	7	8	15
MRZO	7	9	16
ABRIL	8	9	17
MAYO	9	10	19
JUNIO	8	10	18
<b>PROMEDIO</b>	<b>7,50</b>	<b>8,83</b>	<b>16,33</b>

En el cuadro N°2 podemos observar que el turno 2 elabora mayor número de Kg en comparación al turno 1. Esto significa que el personal que labora en el turno 2 tiene mayor concurrencia de clientes o puede deberse a que son más eficientes, sin embargo no logran llegar a la producción óptima. Calculando los porcentajes de

productividad se determinó que el turno 1 representa en un 75% y del turno 2 en un 83,3%.

### **3.2.3 Eficiencia de ventas**

Con la evaluación y análisis del área de operaciones, en donde se analizaron los porcentajes de ventas del primer semestre del 2015 que será nuestro punto de partida para determinar la eficiencia en ventas que no es más que demostrar el margen de mejora que existe para aumentar la efectividad y la eficiencia de las ventas.

El primer paso es mejorar los procesos y la eficiencia del personal que atiende, esto va acompañado de una adecuada capacitación; implementación de nuevas estrategias de mercado que permita el crecimiento acompañado de una innovación creativa constante en la búsqueda de canales alternativos para obtener ventajas comparativas sostenibles en el tiempo respecto a sus competidores.

En este punto se desea demostrar, que tan eficientes son los métodos de venta que el restaurante utiliza, para determinar se aplica la siguiente fórmula de eficiencia en porcentaje:

$$\text{Eficiencia de venta} = \frac{\text{venta anual real} * 100}{\text{venta anual esperada}}$$

En el cuadro N° 3, se presenta un comparativo de las ventas reales vs las ventas esperadas del periodo 2010 - 2015, en donde se puede demostrar su porcentaje de cumplimiento.

Tabla 3: Eficiencia de ventas

AÑOS	VENTAS ESPERADAS	VENTAS REALES	EFICIENCIA EN VENTA
2010	\$ 390.000,00	\$ 338.390,22	86,77%
2011	\$ 410.000,00	\$ 344.231,94	83,96%
2012	\$ 420.000,00	\$ 350.761,23	83,51%
2013	\$ 440.000,00	\$ 356.124,88	80,94%
2014	\$ 460.000,00	\$ 361.456,72	78,58%
2015	\$ 480.000,00	\$ 369.910,34	77,06%

En la figura N° 21 se visualiza que la proyección de las ventas no se cumplen y el porcentaje de la eficiencia de las ventas disminuye cada año, esto puede ser por diferentes causas como: una proyección incorrecta, deficiencias en la productividad, falta de estrategias por parte del propietario, levantamiento de procesos o factores externos al restaurante.

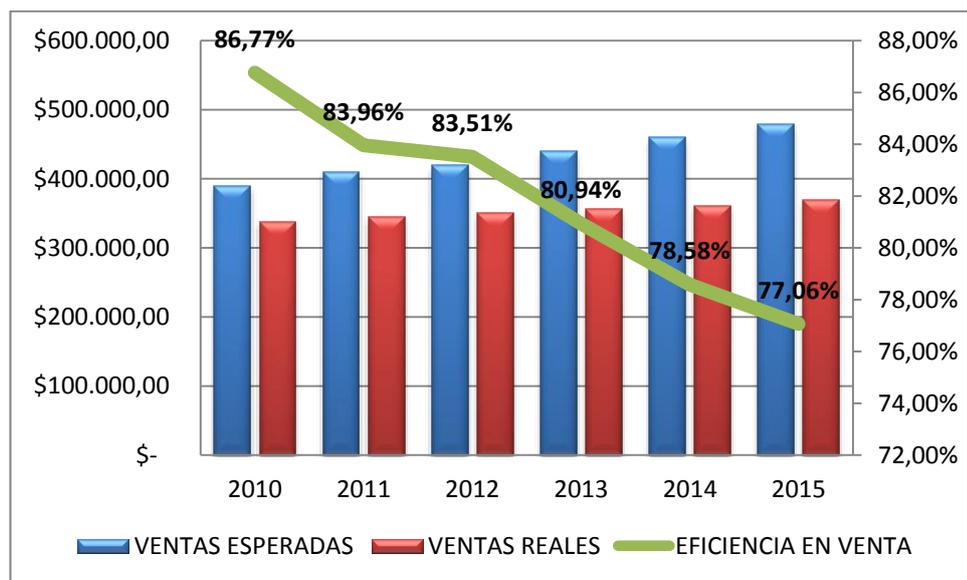


Figura 21: Eficiencia de ventas

Con el desarrollo de este capítulo se concluye que al realizar la evaluación en el desempeño del personal administrativo se constató que el mismo necesita capacitación sin embargo su desempeño es muy bueno, con respecto a la operatividad del restaurante se evidencio que existe una pérdida de alrededor de \$5.000 mensuales debido a dificultades del personal operativo; la falta de estandarización en los procesos, genera demoras durante la producción, errores de

elaboración de los productos, y atrasos en las entregas, estas debilidades, son las que evitan que la empresa tenga un desempeño sobresaliente.

Con respecto al rendimiento de operación este oscila entre un 86% promedio durante el primer semestre del año 2015 el mismo que se puede interpretar como aceptable para mantenerse en el mercado.

Se analizó la productividad por turno en donde el restaurante cuenta con dos turnos continuos de 8 horas en el cual el turno No 2 tiene mayor productividad. Con respecto a la eficiencia en ventas se evidencio que las proyecciones son muy ambiciosas y al realizar el análisis de los últimos cinco años no se ha podido cumplir esto puede ser por diferentes motivos como: proyecciones incorrectas, problemas administrativos o de personal, factores externos.

## CAPITULO IV

### DETERMINACIÓN DE PROCESOS

Una vez finalizado el capítulo tres en donde se realizó la evaluación del área administrativa y de operaciones se evidenció debilidad en los procesos en cada una de estas áreas; de ahí la importancia de levantar dichos procesos.

Para que el restaurante logre consolidarse debe tener una rutina solida es decir dominio total del ciclo de actividades repetitivas que se realiza para su diaria operación; hay que tener en cuenta que las fallas frecuentes en la rutina generan gran cantidad de efectos negativos para el negocio:

Perdidas y desperdicios = Costo alto.

Desorganización y urgencia = Clima laboral tenso

Quejas de clientes = Mala imagen en el mercado

Contar con procesos adecuados permitirá: elevar la calidad de los productos y servicios, reducir los tiempos de respuesta, reducir costos y organizar el restaurante. Para el levantamiento de los procesos se utilizara: diagramas de flujo, fotografías, lista de verificación y formatos propios.

#### **4.1 Definición de procesos administrativos y productivos**

Si los administradores o gerentes de una organización realizan debidamente su trabajo a través de una eficiente y eficaz gestión es más probable que la empresa alcance sus metas; por lo tanto, se puede decir que el desempeño de los gerentes o administradores se puede medir de acuerdo con el grado en que éstos cumplan con el proceso administrativo en cada una de sus actividades.

En el capítulo anterior se realizó la evaluación del desempeño del personal administrativo en donde se evidenció que el personal tenía dificultades en el desempeño de sus funciones ante ello se propone al restaurante “Piedra de Fuego” implementar un organigrama que le permita un mejor desempeño y productividad de su negocio, como se evidencia a continuación:

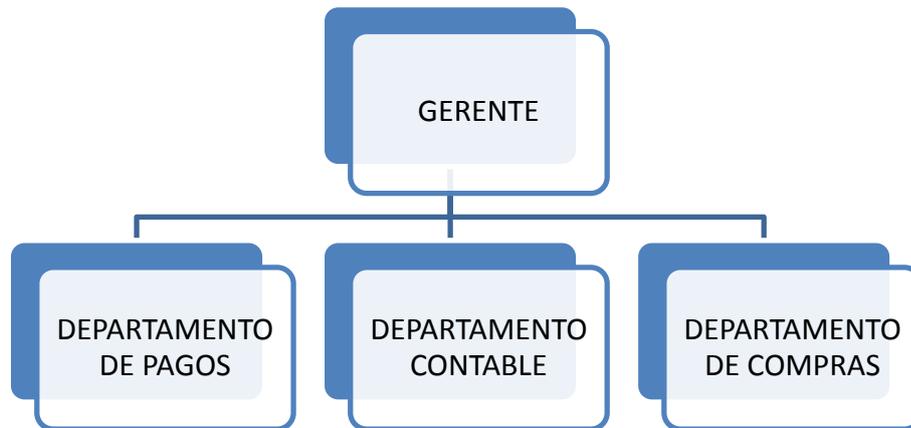


Figura 22: Organigrama

Con implementación de este organigrama se pretende mejorar el proceso administrativo que permita lograr los objetivos y satisfacer las necesidades que tenga el restaurante. Si los administradores de una organización realizan debidamente su trabajo a través de una eficiente y eficaz gestión, es mucho más probable que la organización alcance sus metas.

Para determinar los procesos administrativos y productivos se debe establecer las funciones del personal descritas a continuación.

#### **4.1.1 Procesos administrativos**

Las funciones del personal de acuerdo a la propuesta de organigrama se encuentran detalladas las mismas que guardan relación de acuerdo a su ámbito de acción y contribuyen al bienestar del negocio proporcionando lineamientos de la correcta ejecución de sus funciones.

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS			
	DEPARTAMENTO DE PAGOS	DEPARTAMENTO CONTABLE	DEPARTAMENTO DE COMPRAS
GERENTE	RESPONSABLE DE PAGOS	CONTADOR	RESPONSABLE DE COMPRAS
Planificar y establecer metas, objetivos a corto y largo plazo	Manejo de Bancos: Pago de cheques y depósitos	Aportes al IESS	Realizar Cotizaciones de los diferentes productos a adquirir
Organizar adecuadamente las funciones del equipo de trabajo	Caja Chica	Declaración de Impuestos	Adquirir los productos con mejor oferta
Dirigir con liderazgo y motivación al personal	Control de Inventario	Roles de Pago	Recibir y registrar en el inventario la mercadería adquirida
Controlar y evaluar los resultados con los estándares de desempeño	Permisos de funcionamiento del establecimiento	Estados Financieros	Realizar los pagos a los proveedores
	Autorizar los pagos a los proveedores		Abastecer los productos en las áreas necesarias

Figura 23: Funciones administrativas

#### 4.1.2 Procesos productivos

Se describe las funciones del personal operativo del restaurante las mismas que permitirán brindar un adecuado servicio a los clientes y aportara un eficiente desempeño de su personal.

CARGOS	FUNCIONES
<b>CHEF</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controlar la calidad de los productos</li> <li>- Informe de producción diaria</li> <li>- Control de faltas del personal</li> <li>- Revisión de (BPM) Buenas Practicas de Manufactura</li> <li>- Determinación de costos</li> <li>- Confencionara menus y cartas a los que pondra el precio de coste</li> <li>- Cuidara la conservación y limpieza del local</li> <li>- Revisara los trabajos que se hagan en su salida l comedor</li> <li>- Realizar horarios de trabajo</li> </ul>
<b>AYUDANTE DE COCINA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Remplazara al jefe en sus ausencias</li> <li>- Reforzara la partida mas larga de trabajo</li> <li>- Realizara las preparaciones calientes</li> <li>- Colabora con el jefe en la mayor parte de los trabajos</li> <li>- Enseñara a los aprendices</li> </ul>
<b>SALSERO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Confesiona salsas de carne, pollo y mariscos</li> <li>- Preparación de guarniciones</li> <li>- Preparación de pescados y mariscos</li> <li>- Elaboracion de vinagretas y bebidas</li> </ul>
<b>PASTELERO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración de reposteria y panaderia</li> <li>- Preparación de masas de harina</li> <li>- Activiades adicionales designadas por el chef</li> </ul>
<b>ENTRADERO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encargado de servir las entradas en las mesas</li> <li>- Mise en place en el servicio de mesas</li> <li>- Entregar las cuentas a los clientes</li> <li>- Responsable de servir agua, vino y bebidas en general</li> </ul>
<b>SALONERO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Designado para el servicio a los clientes</li> <li>- Alzar la vajilla y estar pendiente de lo que necesita el cliente</li> <li>- Colaborar con el entradero</li> </ul>

Figura 24: Procesos productivos

Una vez levantados los procesos se podrá construir flujogramas como se plasma a continuación que hace referencia al proceso de atención al cliente que visita el restaurante “Piedra de Fuego”.

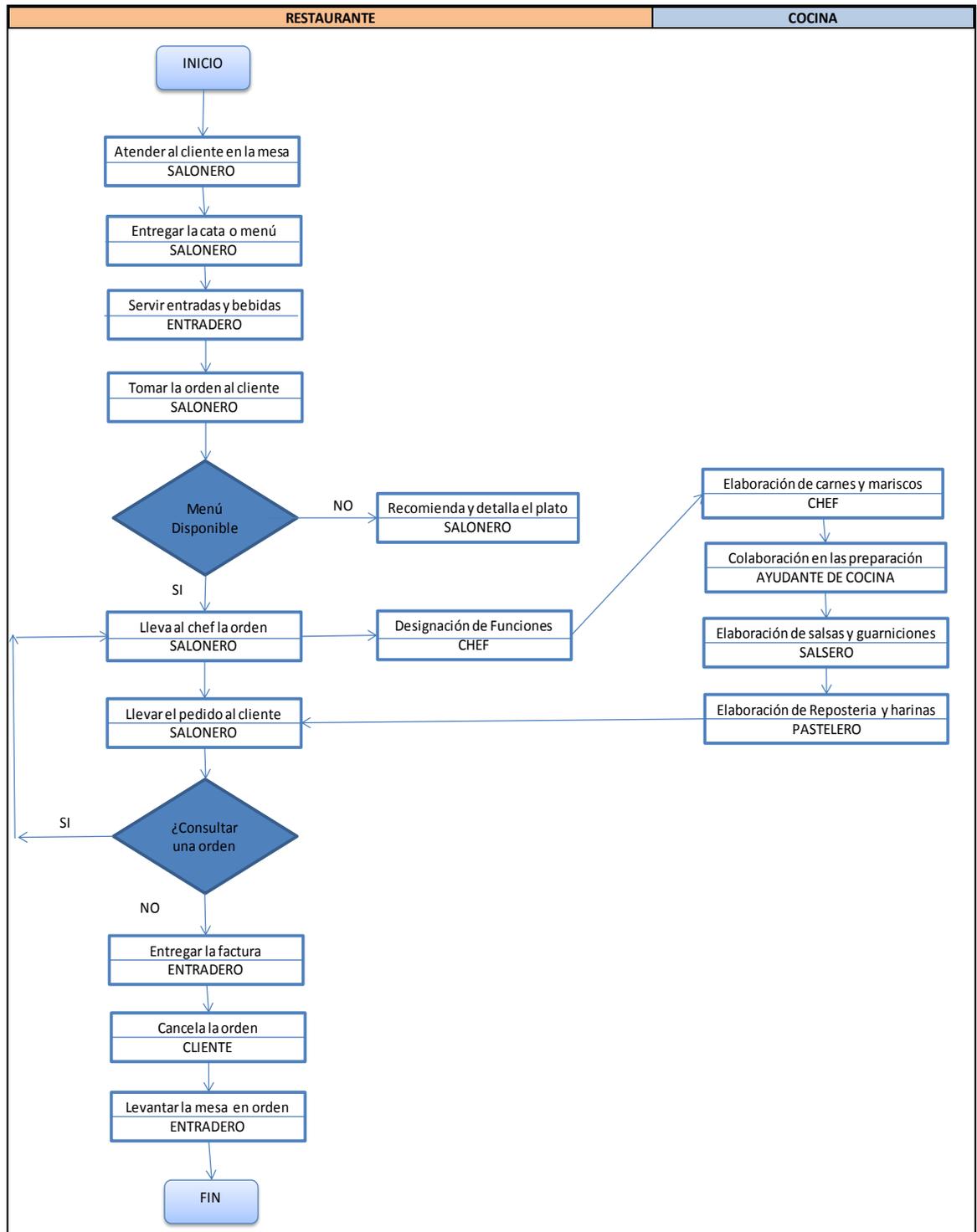


Figura 25: Flujograma de atención al cliente

### **4.1.3 Productos**

Los productos considerados como la materia prima dentro del restaurante deben contar con un control adecuado de su calidad; es por ello que se debe gestionar una correcta recepción, manejo y uso, evitando en lo posible desperdicios y descomposición. Aspectos que fueron evidenciados dentro de los temas de rendimiento de operación y productividad por turno, abordados en el capítulo anterior.

### **4.1.4 Evaluación de productos**

La evaluación comprende revisar los productos que se receiptan en el restaurante para su respectivo almacenamiento. Los productos deben ser revisados adecuadamente para tener un control de cada uno de ellos.

A continuación se detalla aspectos importantes a considerar para la evaluación de los productos:

- Los productos para ser recibidos en la bodega deberán ser perfectamente revisados por el bodeguero quien verifica la calidad, frescura, olor, color y peso.
- Una vez recibidos se firmara una ficha para que exista constancia que el producto llegó de forma adecuada.
- Los productos no deberán colocarse nunca sobre el suelo, deben estar en estanterías a una altura mínima de 15 cm. del piso.
- Debe existir la suficiente separación entre los productos para que exista una buena circulación de aire.
- Nunca se deben colocar las mercancías recién recibidas sobre las que llevan más tiempo.
- Se debe clasificar los productos por su tipo.
- Comprobar los envases y verificar la fecha de elaboración.
- Los productos de limpieza se almacenarán separados de los productos comestibles.
- Las temperaturas de almacenaje en seco es de 10°C y 21°C, y una humedad relativa entre el 50% y 60%.

- Los alimentos deben mantenerse refrigerados bajo las temperaturas adecuadas.
- Se debe mantener una higiene adecuada en los espacios donde se almacena los alimentos.
- Los empaques de los productos deben estar íntegros.

Departamento Producción		RESTAURANTE PIEDRA DE FUEGO				Fecha:	
						Revisado por:	
Recepcion de productos del restaurante PIEDRA DE FUEGO							
N°					Actividades	Distancia	Tiempo
1	X	X			Distribuir los productos	8	15
2	X		X		Verificar el pedido con la factura del local	3	10
3	X	X			Pesar los productos y comprobar el peso	3	35
4	X		X		Realizar el control de olor, color y frescura	3	15
5	X		X		Llenar la hoja con el peso real de producto	3	10
6		X		X	Distribuir los productos para su almacenamiento	8	20
7		X	X		Selección de productos anteriores para su elaboración	8	10
8		X		X	Almacenamiento de nuevos productos	8	25
<b>TOTAL</b>						<b>140</b>	

Figura 26: Evaluación de productos

#### 4.2 Definición de condiciones de trabajo del operario

Al abordar en el capítulo anterior el tema de rendimiento de operación se identificó entre las falencias el mal servicio de los alimentos es por ello necesario abordar aspectos importantes que ayuden a mejorar en la elaboración final del producto, puesto a la venta del cliente.

Para ello es importante que el personal realice buenas prácticas de manufactura (BPM) pues ayudará a prevenir enfermedades transmitidas por los alimentos; por lo cual es necesario tomar en consideración tres aspectos importantes que son:

1. Higiene personal
2. Control de temperatura
3. Contaminación cruzada

#### Condiciones de Higiene del Personal

La higiene personal comienza en el hogar. Los trabajadores en alimentos con una buena higiene personal ayuda a mantener que los gérmenes no lleguen a los

alimentos. Prácticas antihigiénicas de los empleados de manipulación de alimentos son la fuente más común de contaminación.

¿Cómo? y ¿Cuándo? lavarse las manos, aunque lavarse las manos parezca fundamental la mayoría de los trabajadores no lo hacen correctamente ni con la frecuencia necesaria.

Las personas que manipulan alimentos en el restaurante deben lavarse las manos luego de realizar las siguientes actividades:

- Usar el baño.
- Manipular alimentos crudos (antes y después).
- Tocarse el cabello la cara o el cuerpo.
- Estornudar, toser o usar un pañuelo de papel o tela.
- Fumar, comer y beber.
- Manejar productos químicos que puedan afectar la seguridad de los alimentos.
- Sacar la basura o desechos del restaurante.

#### **Forma correcta de lavarse las manos.**

- Mojarse las manos con agua corriente, tan caliente como pueda soportarla cómodamente (al menos a 38°C).
- Aplicar jabón adecuadamente hasta los codos
- Frotarse vigorosamente las manos, los antebrazos por lo menos veinte segundos.
- Limpiarse debajo de las uñas y entre los dedos correctamente.
- Enjuagarse bien bajo el agua corriente.
- Secarse las manos y los brazos con toallas de papel para un solo uso o con un secador de manos de aire caliente.

#### **Contaminación Cruzada**

La contaminación cruzada ocurre cuando las bacterias de los alimentos crudos obtienen sobre otros alimentos. Las carnes crudas son la principal fuente de contaminación cruzada. Por ejemplo: cuando la sangre o el jugo del pollo crudo o

cualquier otra carne cae sobre un mostrador, tabla de cortar, utensilios o manos, las bacterias propagarse a otros alimentos. Hay tres tipos de contaminación cruzada: de persona a los alimentos, los alimentos hasta el alimento, y el equipo a la alimentación.

Para ayudar a prevenir la contaminación cruzada se debe seguir las siguientes recomendaciones:

- Lavarse las manos después de manipular carne cruda
- Lave y desinfecte todas las superficies de contacto con alimentos que han tocado las carnes crudas.
- Use una tabla de cortar para carnes y verduras crudas.
- Almacenar la carne cruda por debajo de otros alimentos en el refrigerador y congelador.
- Tire a la basura cualquier alimento que haya caído al suelo.
- Si se utiliza un utensilio para preparar alimentos crudos; lavar, enjuagar y desinfectar los utensilios antes de su uso en los alimentos cocinados.

### **Control de temperaturas**

Para ayudar a mantener el control del tiempo y de la temperatura para la seguridad alimentaria. La mayoría de las bacterias no crecen en temperaturas frías o calientes. Pero no pueden simplemente estar en cualquier alimento a la temperatura fría, deben ser mantenidos a temperaturas de 5°C o más frío; mientras que los alimentos calientes deben mantenerse a una temperatura de 57°C o más. El rango de entre 5°C y 57°C es la zona de temperatura peligrosa. Cuando los alimentos se dejan en la zona peligrosa, las bacterias se multiplican y crecen rápidamente.

Las cocciones adecuadas de los alimentos son las siguientes:

- Pollo 75°C
- Pescado y mariscos 63°C
- Cerdo 80°C
- Res 62°C o más dependiendo del término de cocción.

### **4.3 Definición de materiales**

Para lograr un rendimiento adecuado de operación también es necesario contar con herramientas adecuadas que permitan generar un producto final de calidad.

Para ello es importante tomar en consideración que todo el equipo y los utensilios empleados en las zonas de manipulación de alimentos y que puedan entrar en contacto con los alimentos deberán ser de un material que no transmita sustancias tóxicas, olores ni sabores y no sean absorbentes y resistente a la corrosión y capaz de soportar repetidas operaciones de limpieza y desinfección. Las superficies habrán de ser lisas y estar exentas de hoyos y grietas.

Entre los materiales apropiados figuran el acero inoxidable, la madera sintética y plásticos apropiados para los alimentos. Deberá evitarse el uso de madera y otros materiales que no puedan limpiarse y desinfectarse adecuadamente, a menos que se tenga la certeza de que su empleo no será una fuente de contaminación. Se deberá evitar el uso de metales diferentes que puedan producir corrosión por contacto.

El equipo y utensilios constituyen una fuente de posible contaminación cruzada. Además de la limpieza rutinaria habitual, es esencial desinfectar minuciosamente todo el equipo y utensilios utilizados para los alimentos crudos, antes de ser empleados para los alimentos cocinados y precocinados. Si es de algún modo posible, deberían utilizarse utensilios separados para productos crudos y productos cocinados. Si no es posible, es necesario limpiarlos y desinfectarlos completamente.

Los recipientes para materias no comestibles y desechos deberán ser herméticos y estar contruidos de metal o cualquier otro material impenetrable, ser de fácil limpieza o eliminación y poder ser tapados de forma segura.

### **4.4 Definición de métodos y equipos**

Para la elaboración del producto final se debe considerar los procesos de almacenamiento de la materia prima y los equipos lo cual ayudara a mejorar el rendimiento operacional y la productividad por turno abordados en el capítulo tres.

#### 4.4.1 Materia prima

##### Proceso de almacenamiento de carnes

##### Carne de res

- Recibir el producto y comprobar el peso, calidad y registro sanitario.
- Proceder a limpiar el producto.
- Pesar el desperdicio y el producto limpio.
- Se proporcionara de acuerdo a requerimientos e indicaciones del Chef.
- El proceso de empackado se hace en plástico film y descripción del tipo de carne.
- Refrigerar o congelar para la conservación según la necesidad del turno.

RESTAURANTE PIEDRA DE FUEGO					
Fecha Inicial:			Fecha Final:		
Responsable:					
TURNO	TOTAL PRODUCCIÓN	LOMO FINO	LOMO FALDA	GRAMOS	PILTRAS
TURNO 1					
TURNO 2					
<b>TOTALES</b>					
<b>OBSERVACIONES:</b>					

Figura 27: Ficha de almacenamiento de carnes

##### Proceso de almacenamiento de aves.

##### Pollo

- Recibir el producto y comprobar peso y calidad.
- Limpiar el producto.
- Pesar el producto limpio y el desperdicio.
- Proporcionar de acuerdo a requerimientos del Chef.
- Empaquetar en plástico film y etiquetar y nombre de las partes del producto.
- Refrigerar o congelar para la conservación según la necesidad del turno.

RESTAURANTE PIEDRA DE FUEGO							
Fecha Inicial:				Fecha Final:			
Responsable:							
TURNO	TOTAL PRODUCCIÓN	POLLO GRANDE	POLLO PEQUEÑO	PATAS Y CUELLO	HIGADOS Y MOLLEJAS	TIPO Y NÚMERO DE PRESAS	DESPERDICIO
TURNO 1							
TURNO 2							
<b>TOTALES</b>							
OBSERVACIONES:							

Figura 28: Ficha de almacenamiento de aves

### Proceso y almacenamiento de frutas y vegetales.

- Las frutas serán recibidas por la persona encargada de bodega.
- Realizar un chequeo previo del producto en lo que se refiere a su estado, color y olor.
- Los productos que no se encuentran en buen estado serán desechados.
- Se almacenaran alejados del piso a temperatura ambiente en lugares frescos, secos, ventilados y con poca luz (caso de papas, naranjas, bananos, entre otros).
- El control de entrada y salida de estos productos se realizarán mediante un kárdex utilizando el método PEPS.

RESTAURANTE PIEDRA DE FUEGO						
Fecha Inicial:				Fecha Final:		
Responsable:						
TURNO	TOTAL PRODUCCIÓN	NOMBRE DE LA FRUTA	NOMBRE DEL VEGETAL	ESTADO	PESO	TIPO DE ALMACENAMIENTO
TURNO 1						
TURNO 2						
<b>TOTALES</b>						
OBSERVACIONES:						

Figura 29: Ficha de almacenamiento de frutas y verduras

## Proceso de almacenamiento de pescados y mariscos.

### Pescados

- En el momento de entrega verificar su frescura y su estado.
- Deben estar a una temperatura permanente de 5°C de preferencia en expositores inclinados para evitar que se bañen en líquidos contaminantes.
- Si se va a retirar de refrigeración se debe mantener en abundante hielo.
- Proporcionar según necesidades del Chef.
- Manipular con cuidado ya que son alimentos perecederos y su tiempo de almacenamiento dependerá de las condiciones recibidas y el tiempo fuera del frío.

### Mariscos frescos

- Enjuagar los mariscos con agua fría, secar y colocar en un contenedor con tapa.
- Mantener separados los mariscos crudos de los cocidos para evitar contaminación cruzada.
- Los mariscos como mejillones, camarones, langostinos y calamares deben colocarse en un recipiente tapado.
- Mantener en refrigeración o congelamiento según las necesidades del turno.

RESTAURANTE PIEDRA DE FUEGO						
Fecha Inicial:			Fecha Final:			
Responsable:						
TURNO	TOTAL PRODUCCIÓN	NOMBRE DEL PRODUCTO	ESTADO	PESO	MERMA	TIPO DE ALMACENAMIENTO
TURNO 1						
TURNO 2						
<b>TOTALES</b>						
OBSERVACIONES:						

Figura 30: Ficha de almacenamiento de pescados y mariscos

### Productos congelados

Estos productos al momento de adquirirlos deben ser revisados inmediatamente y congelados enseguida para que no pierdan la cadena de frío:

- Almacenar productos congelados inmediatamente después de adquirirlos.
- Si se van a guardar por más tiempo es recomendable envolver la funda en papel aluminio.

RESTAURANTE PIEDRA DE FUEGO			
Fecha Inicial:		Fecha final:	
Responsable:			
TURNO	PRODUCTO	CANTIDAD	PESO
TURNO 1			
TURNO 2			
<b>TOTALES</b>			
OBSERVACIONES:			

Figura 31: Ficha de almacenamiento de productos congelados

### Proceso de almacenamiento de lácteos y perecibles.

- Verificar la fecha de elaboración y fecha de vencimiento del producto.
- Almacenar en refrigeración los alimentos perecibles en la parte baja a temperaturas adecuadas por tiempo máximo de 3 a 4 días.
- Refrigerar asegurándose que tengan la etiqueta con la fecha de ingreso y la fecha máxima de consumo en un lugar visible.

RESTAURANTE PIEDRA DE FUEGO				
Fecha Inicial:		Fecha final:		
Responsable:				
TURNO	NOMBRE DEL PRODUCTO	PESO	TIPO DE ALMACENAMIENTO	FECHA DE EXPIRACIÓN
TURNO 1				
TURNO 2				
<b>TOTALES</b>				
OBSERVACIONES:				

Figura 32: Ficha de almacenamiento de lácteos y perecibles

### Almacenamiento de licores y vinos

- Guardar en sitio aireado, seco, oscuro y sobre todo que no esté expuesto a cambios bruscos de temperatura.
- Colocar en posición horizontal los licores.
- Los vinos deben mantenerse a temperatura ambiente entre 15°C y 17°C en una posición de 45°C.

RESTAURANTE PIEDRA DE FUEGO			
Fecha Inicial:		Fecha Final:	
Responsable:			
TURNOS	TIPO DE LICOR	CANTIDADES	TIPO DE ALMACENAMIENTO
TURNO 1			
TURNO 2			
<b>TOTALES</b>			
<b>OBSERVACIONES:</b>			

Figura 33: Ficha de almacenamiento de licores y vinos

### Proceso de almacenamiento de abarrotes y granos secos.

- Usar tarros contenedores que estén completamente secos, llenarlos hasta el 80% o 90% de su capacidad para tener mejores resultados.
- Almacenar los envases en un lugar fresco, oscuro y seco sin que tenga contacto con el piso.
- Los productos que se almacenan en seco, para evitar el crecimiento de moho, hongos o levaduras deberán estar alejados a 20 cm de la pared y en un espacio con suficiente ventilación.
- No se almacena productos en cartones y fundas plásticas.
- El producto siempre estará a una distancia de 15cm del suelo.

RESTAURANTE PIEDRA DE FUEGO			
Fecha Inicial:		Fecha Final:	
Responsable:			
TURNOS	NOMBRE DEL PRODUCTO	PESO	TIPO DE ALMACENAMIENTO
TURNO 1			
TURNO 2			
<b>TOTALES</b>			
OBSERVACIONES:			

Figura 34: Ficha de almacenamiento de abarrotos y granos secos

### Proceso de almacenamiento de enlatados y envasados.

- Colocar la etiqueta en cada envase para aplicar el sistema PEPS.
- Abrir solo para el uso inmediato, una vez abierto pasar a un recipiente de cristal o plástico adecuado, tapado herméticamente a 4°C en refrigeración.
- Realizar un control manual, verificar la fecha de expiración, registro sanitario y calidad de las latas.
- En caso de defectos de la lata, desechar inmediatamente y realizar una hoja de baja en el stock por mala condición y luego pasar la información al Chef.

RESTAURANTE PIEDRA DE FUEGO				
Fecha Inicial:		Fecha Final:		
Responsable:				
TURNOS	NOMBRE DEL PRODUCTO	PESO	TIPO DE ALMACENAMIENTO	FECHA DE EXPIRACIÓN
TURNO 1				
TURNO 2				
<b>TOTALES</b>				
OBSERVACIONES:				

Figura 35: Ficha de almacenamiento de enlatados y envasados

### Proceso de almacenamiento de grasas y aceites

- Al recibir el producto colocar la etiqueta especificando su fecha de entrada y su tiempo de duración.
- El empaque del producto no deberá tener ningún golpe.
- Se almacena alejado del piso a temperatura ambiente en un lugar fresco, seco, con poca luz y ventilado.

RESTAURANTE PIEDRA DE FUEGO			
Fecha Inicial:		Fecha Final:	
Responsable:			
TURNOS	TIPO DE PRODUCTO	PESO	COLOR DE ENVASE PARA DESECHAR
TURNOS 1			
TURNOS 2			
<b>TOTALES</b>			
OBSERVACIONES:			

Figura 36: Ficha de almacenamiento de grasas y aceites

#### 4.4.2 Elaboración y producción

Es importante contar con un producto total de calidad que permita incrementar las ventas generando utilidad al negocio, es necesario considerar que la producción debe estar basada en el método cíclico que tiene el restaurante evidenciado en el capítulo anterior, así como también se debe considerar las proyecciones de las ventas y el mercado competitivo.

El restaurante “Piedra de Fuego” ofrece una gran variedad de platos a la carta de calidad, con un surtido de guarniciones a la elección, y acompañado de unos deliciosos postres.

Los platos se sirven con altos estándares de calidad y originalidad en la presentación de los platos creando experiencias difíciles de olvidar.

Las especialidades de la casa son:

**Mar y tierra:** Lomo fino, camarones, chifles y vinagreta agrio – dulce.



Figura 37: Mar y tierra

**Camarones al ajillo:** camarones, salsa de ajo, bolitas de verde.



Figura 38: Camarones al ajillo

**Churrasco:** Lomo fino, huevo frito, salteado de verduras, vinagreta y porción de arroz.



Figura 39: Churrasco

**Milanesa a la piedra:** pechugas de pollo, ensalada del huerto y porción de arroz.



Figura 40: Milanesa a la piedra

**Pollo al horno:** ensalada del huerto, salsa de maracuyá, porción de arroz.



Figura 41: Pollo al horno

**Costillas BBQ:** ensalada del huerto, papas fritas, frijoles.



Figura 42: Costillas BBQ

**Filet mignon en salsa de champiñones:** lomo fino, tocino, ensalada del huerto, salsa de vino.



Figura 43: Filet mignon en salsa de champiñones

**Cordon bleu en salsa de piña:** pollo, jamón, queso, ensalada del huerto y salsa de piña.



Figura 44: Cordon bleu en salsa de piña

#### 4.4.3 Herramientas auxiliares

Es importante abastecernos de herramientas necesarias que permitan la realización de los productos que ofrece el restaurante. Existen muchos tipos de herramientas de cocina, utensilios y electrodomésticos pequeños, que hacen que cocinar sea más fácil y eficiente. Cada uno tiene un uso y una función diferente.

**Vajilla:** Está formada por los vasos, las bandejas, los platos y el resto de los recipientes que se colocan en la mesa a la hora de comer. Se incluyen también los cubiertos (tenedor, cuchillo, cuchara, etc.) en el conjunto de la vajilla.

La vajilla es de diferente tipo de material como vidrio, cerámica y madera, En el restaurante se utiliza vajilla de cerámica para servir a los clientes.

**Cuchillos:** Los cuchillos filosos y de buena calidad son esenciales. Estos cortan mejor y más fácilmente que un cuchillo desafilado. Se debe elegir cuchillos que tengan buen peso y que se sientan cómodos y equilibrados en la mano. Los más importantes a tener son el de pelar, el de serrucho y el de chef. El primero es útil para pelar frutas y vegetales, el segundo es ideal para cortar pan y el tercero sirve para cortar y picar.

**Tablas de cortar:** Se debe tener distintas tablas para cortar carne y vegetales y así evitar los gérmenes y la contaminación cruzada. Las tablas están hechas de muchos materiales distintos, desde madera a plástico.

**Vasos y cucharas medidoras:** Se debe disponer de vasos medidores de varios tamaños, de vidrio, metal o plástico. Una cuchara medidora es fácil de leer al medir líquidos. Estas son importantes para medir la cantidad correcta de ingredientes secos o húmedos.

**Cucharas y batidores:** Las cucharas de madera o plástico, de mango largo, son necesarias para mezclar y revolver. Otras cucharas útiles son las espumaderas, para escurrir agua; los cucharones, para servir sopas y salsas; y las cucharas para pasta, que mantienen a las pastas separadas. Los batidores son útiles para mezclar salsas, preparar panqueques y batir claras. Un mezclador eléctrico de mano es importante para preparar tortas y puré.

**Pinzas y espátulas:** Las pinzas son útiles para muchas cosas, como dar vuelta a carne o papas, y vienen de varios tamaños. Las espátulas pueden estar hechas de distintos materiales, como metal o plástico.

**Tazones para mezclar:** Los tazones son esenciales en todas las cocinas. Tener una variedad de tamaños es útil para mezclar ingredientes y servir la comida. Vienen de muchos colores y materiales, desde acero inoxidable a plástico o vidrio de color.

**Tenazas de cocina:** Son consideradas como extensiones de las manos, se puede usar tenazas para muchas tareas de cocina, incluidas saltar o sofreír, mezclar una ensalada, sacar la pasta o las mazorcas de maíz del agua hirviente, manipular las papas al horno, o maniobrar las bandejas calientes en el horno.

**Coladores:** Es de vital importancia disponer de un colador en la cocina para drenar el líquido de los vegetales y pasta enlatados o cocidos, también utilizados para lavar frutas y verduras frescas. Es una buena idea elegir un colador con pie, para que no quede apoyado sobre el líquido que se va escurriendo.

**Herramientas varias:** Un rallador para rallar o hacer virutas es una herramienta versátil. Además, es útil tener un abrelatas, un destapador de botellas y un sacacorchos. Un pisapapa y un pelapapas son siempre parte de una cocina bien provista. Un cronómetro de cocina es importante para medir el tiempo de cocción con precisión. Un termómetro de carne te asegurará una temperatura correcta para que el alimento sea seguro de consumir.

#### **4.5 Definición de perfiles de cargo y funciones**

En el capítulo tres se realizó un análisis de las funciones del personal administrativo en donde se evidencio falencias por falta de levantamiento de perfiles de cargo para cada puesto de trabajo.

Ante ello se propone al restaurante “Piedra de Fuego” una descripción de perfiles de todos los cargos administrativos, con el propósito de determinar la competencia necesaria para el personal. La actualización, mantenimiento, revisión, cambio, corrección o modificación de los perfiles de cargo puede ser en forma total o parcial, siempre y cuando sea revisado por el gerente quien tiene la autoridad de realizar estos cambios.

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO			
<b>RESTAURANTE PIEDRA DE FUEGO</b>			
NOMBRE DEL CARGO: GERENTE GENERAL		PROCESO: GERENCIA EMPRESARIAL	
REPORTA A: JUNTA GENERAL		SUPERVISA A: JEFE FINANCIERO, CONTADOR, RESPONSABLE DE COMPRAS	
REQUISITOS DEL CARGO			
<b>INSTRUCCIÓN FORMAL</b>	Ingeniero de Producción, Ingeniero de alimentos y Lcdo. Gastronomía y artes culinarias.		
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>	2 Años en cargos similares con responsabilidad en administración		
<b>CONOCIMIENTOS</b>	Gastronomía, Finanzas, Marketing y Recursos Humanos		
<b>HABILIDADES Y/O DESTREZAS</b>	Liderazgo, Tener una visión compartida, comunicación y analítico		
<b>PROPOSITO DEL CARGO (MISIÓN)</b>	Cumplir con los objetivos de la empresa, generar utilidades, satisfacción de los clientes y crecimiento constante de la empresa		
FUNCIONES			
Planificar y establecer metas, objetivos a corto y largo plazo			
Dirigir con liderazgo y motivación al personal			
Controlar y evaluar los resultados con los estándares de desempeño			
Compra de maquinaria, Inversiones, Endeudamientos			
Aprovación y eliminación de proveedores, Cambio de productos			
<b>REALIZADO POR:</b>		<b>APROBADO POR:</b>	
<b>FECHA:</b>		<b>FECHA:</b>	

Figura 45: Formato del perfil del cargo de Gerente

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO			
<b>RESTAURANTE PIEDRA DE FUEGO</b>			
NOMBRE DEL CARGO: JEFE FINANCIERO		PROCESO: JEFATURA ADMINISTRATIVA	
REPORTA A: GERENCIA GENERAL		SUPERVISA A: COMPRAS, CONTABILIDAD Y CARTERA	
REQUISITOS DEL CARGO			
<b>INSTRUCCIÓN FORMAL</b>	Ingeniero comercial y Contador		
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>	2 Años en cargos similares con responsabilidad en administración		
<b>CONOCIMIENTOS</b>	Las obligaciones patronales frente a los trabajadores		
<b>HABILIDADES Y/O DESTREZAS</b>	Computación, Relaciones Humanas y Planificación		
<b>PROPOSITO DEL CARGO (MISIÓN)</b>	Utilizar de manera optima los recursos económicos de la empresa		
FUNCIONES			
Manejo de bancos, Cobro de cuentas, Permisos y documentos legales en regla			
Automatizar los pagos a los proveedores			
Pagos de cheques y depósitos			
Cobro de cuentas, Caja chica			
Control de documentos, Control de inventarios			
<b>REALIZADO POR:</b>		<b>APROBADO POR:</b>	
<b>FECHA:</b>		<b>FECHA:</b>	

Figura 46: Formato de perfil de cargo del Jefe Financiero

<b>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO</b>			
<b>RESTAURANTE PIEDRA DE FUEGO</b>			
NOMBRE DEL CARGO: CONTADOR		PROCESO: ADMINISTRACIÓN	
REPORTA A: JEFE FINANCIERO Y GERENCIA GENERAL		SUPERVISA A: CARTERA	
<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>			
<b>INSTRUCCIÓN FORMAL</b>	Ingeniero comercial y Contador		
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>	2 Años en cargos de empresas de producción o restaurantes		
<b>CONOCIMIENTOS</b>	Contabilidad de costos, normas tributarias y fiscales,		
<b>HABILIDADES Y/O DESTREZAS</b>	Computación, Matemáticas y Finanzas		
<b>PROPOSITO DEL CARGO (MISIÓN)</b>	Presentación de balaces confiables y entregados de manera oportuna		
<b>FUNCIONES</b>			
Roles de pagos, Pago de impuestos			
Generación de pago del IESS, Informes de roles de pagos			
Archivo de documentos trimestrales, Realizar balances, Reaizar inventarios			
Presupuestos de bancos			
Reportes de producción y verificación de cumplimientos			
<b>REALIZADO POR:</b>		<b>APROBADO POR:</b>	
<b>FECHA:</b>		<b>FECHA:</b>	

Figura 47: Formato de perfil del cargo del Contador

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO			
<b>RESTAURANTE PIEDRA DE FUEGO</b>			
NOMBRE DEL CARGO: RESPONSABLE DE COMPRAS		PROCESO: ADMINISTRACIÓN	
REPORTA A: JEFE FINANCIERO Y GERENCIA GENERAL		SUPERVISA A: MANEJO DE MATERIA PRIMA	
REQUISITOS DEL CARGO			
<b>INSTRUCCIÓN FORMAL</b>	Ingeniero comercial, Ingeniero de Producción, Lcdo. Gastronomía y artes culinarias		
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>	2 Años en cargos de empresas de producción o restaurantes		
<b>CONOCIMIENTOS</b>	Calificación y selección de proveedores		
<b>HABILIDADES Y/O DESTREZAS</b>	Negociar, Computación, Criterios de manejo de inventarios		
<b>PROPOSITO DEL CARGO (MISIÓN)</b>	Disponer de un stock de insumos con criterios de calidad y economía		
FUNCIONES			
Adquirir los productos con mejor oferta y calidad			
Abastecer las zonas de despacho			
Realizar pedidos de compras			
Realizar cotizaciones de los diferentes productos a adquirir			
Verificar tipo de proveedores			
<b>REALIZADO POR:</b>		<b>APROBADO POR:</b>	
<b>FECHA:</b>		<b>FECHA:</b>	

Figura 48: Formato de perfil de cargo del responsable de compras

<b>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO</b>			
<b>RESTAURANTE PIEDRA DE FUEGO</b>			
NOMBRE DEL CARGO: CHEF		PROCESO: ADMINISTRACIÓN	
REPORTA A: GERENCIA GENERAL		SUPERVISA A: AYUDANTE DE COCINA, SALSERO, PASTELERO, ENTRADERO, SALONERO	
<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>			
<b>INSTRUCCIÓN FORMAL</b>	Lcdo. Gastronomía y artes culinarias,		
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>	4 Años en cargos de restaurantes, manejo de liderazgo y cumplimiento de las metas establecidas		
<b>CONOCIMIENTOS</b>	Costos, marketing, ventas, producción y operaciones		
<b>HABILIDADES Y/O DESTREZAS</b>	Manejo de inventarios y materia prima		
<b>PROPOSITO DEL CARGO (MISIÓN)</b>	Elaborar productos de calidad		
<b>FUNCIONES</b>			
Organización general de la cocina y contratación de personal en los cargos de ayudante de cocina, salsero, paastelero, entradero y salonero			
Elaborar y componer los menús , distribuir la limpieza de la cocina			
Responsable del manejo de los equipos de cocina, vajilla, cristaleria			
Capacitar al personal y supervisar a la hora del servicio			
Asesorar a la gerencia de la compra de equipos y los pedidos de materia prima			
<b>REALIZADO POR:</b>		<b>APROBADO POR:</b>	
<b>FECHA:</b>		<b>FECHA:</b>	

Figura 49: Formato de perfil de cargo del chef

#### 4.6 Implantación de indicadores de desempeño

Una vez que se cuenta con los perfiles de cargo por competencia se debe implementar indicadores que permitan medir el desempeño del personal con la finalidad de aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas. Todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos:

- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas
- Entender procesos
- Definir responsabilidades
- Mejorar el control de la empresa
- Identificar iniciativas y acciones necesarias
- Medir comportamientos
- Facilitar la delegación en las personas

**Indicador:** Se refiere a datos esencialmente cuantitativos, que nos permiten darnos cuenta de cómo se encuentra la empresa en relación con algún aspecto de la realidad que nos interesa conocer. Los Indicadores pueden ser medidas, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas.

A continuación algunos modelos de indicadores, que ayudan a valorar el trabajo tanto en el área administrativa como operativa.

#### 4.7 Modelo de indicadores para el desempeño humano

##### **Eficiencia en selección de personal. (%)**

$$Sp = 100 - \frac{\text{número de empleados despedidos}}{\text{número de empleados contratados}} * 100$$

**Utilidad:** Permite determinar mediante porcentaje la eficiencia del proceso de selección del personal, estableciéndose que si el personal despedido es más del 35% del contratado, el proceso de selección no es correcto, sin interesar la causa del despido, mientras esta sea referente a su labor dentro del restaurante.

##### **Desempeño humano. (%)**

$$Dh = \frac{\text{puntaje obtenido de evaluación}}{\text{puntaje máximo de desempeño}} * 100$$

**Utilidad:** Permite cuantificar el desempeño del recurso humano utilizado en la empresa para los puestos administrativos y productivos, de manera que sea posible definir medidas de mejora, teniendo presente que el puntaje obtenido, es un resultado real, que puede indicar una deficiencia en la cadena administrativa o productiva, y provocar a su vez un cuello de botella. Un nivel óptimo de desempeño es del 95% en adelante, sin embargo, estudiando las circunstancias de cada puesto de trabajo, podría definirse soluciones alternativas como capacitaciones, y dejar como última opción, la sustitución del personal evaluado.

#### 4.8 Modelo de indicadores para el desempeño operacional

##### **Productividad de mano de obra. (%)**

$$MOp = \frac{\text{producción despachada (kg)}}{\text{producción estimada (kg)}} * 100$$

**Utilidad:** Medir la productividad general, del área de producción, nos ayuda a medir el cumplimiento del programa productivo, y si no se cumple, indagar las causas, por las que fallo, no siempre el problema se encuentra en el área operativa en sí, existen ocasiones, en las que el programa de producción es muy amplio y supera la capacidad del restaurante sin darnos cuenta, por esta razón, el indicador, será una señal de alerta ante fallas productivas, siendo un riesgo cualquier Mop menor al 95%. Mientras que el restaurante tenga la capacidad productiva y humana de cumplir con el programa, no debería existir falta de productividad en lo absoluto.

##### **Nivel de calidad. (%)**

$$C = 100 - \frac{\text{total de productos sin defectos}}{\text{total de productos elaborados}} * 100$$

**Utilidad:** Cuando hablamos de producción, se aspira en lo posible, a no cometer errores, puesto que trae como consecuencia, pérdida de tiempo, perdida de materia prima, en el caso del restaurante implica menor productividad y menos rentabilidad. La calidad hoy por hoy es considerada, una de las mejores tentativas para el cliente, es su primera característica de búsqueda en el producto, por lo tanto debe ser la primera cualidad del producto entregado, ningún producto con un nivel de calidad menor al 97% debería ser aprobado. Estableciendo que los productos calificados

como no defectuosos, son aquellos que cumplen con todas las características que se han estandarizado para dicho producto, durante el proceso de elaboración y fuera de él.

**Productividad a nivel mecánico. (Kg/h)**

$$M_p = \frac{\text{producción (kg)}}{\text{horas de maquina trabajadas (horas)}}$$

**Utilidad:** Nos ayuda a determinar cuál es la capacidad productiva real de acuerdo a los productos que estemos procesando. El resultado obtenido será en Kg/ hora, y si es necesaria la transformación del tiempo a segundos, no existe inconveniente, el objetivo es muy claro, establecer la productividad de las maquinas, como hornos de asado.

**Contribución por producto. (%)**

$$C_p = \frac{\text{margen individual}}{\text{margen total}} * 100$$

**Utilidad:** Mediante el porcentaje de contribución, de cada producto, podemos obtener resultados reales. Sabiendo que productos son los más rentables, se podrán enfocar más en la producción de los mismos, y al mismo tiempo, mejorar los productos que no están generando una contribución favorable.

**Nivel de servicio, clientes fidelizados. (%)**

$$C_f = \frac{\text{cantidad de clientes que retornan}}{\text{cantidad de clientes atendidos}} * 100$$

**Utilidad:** No existe nada más importante, para cualquier empresa, que el cliente satisfecho, sin embargo alcanzar un nivel de fidelización, es un prestigio que no muchas empresas gozan tener, para lograrlo, se requiere un producto que cumpla todas sus expectativas, le dé un valor extra, cualquiera que este fuese y que proyecte al cliente una imagen de satisfacción total, este indicador nos demuestra que porcentaje de clientes, se vuelven fieles al restaurant tras su primera visita.

En este capítulo se abordó los procesos administrativos y productivos en donde se destaca la propuesta de un organigrama del restaurant Piedra de Fuego que es un

elemento valioso ya que permite dividir las funciones, plasmar los niveles jerárquicos, los canales de comunicación, los jefes de cada departamento y subordinados, relaciones entre los diversos puestos, etc.

Con respecto a los procesos productivos se realiza una evaluación de los productos que abarca la recepción, almacenamiento, control de temperaturas, higiene y limpieza y contaminación cruzada. Adicionalmente se describe a los materiales y equipos que se utilizan en el restaurante y también se plasma los principales productos elaborados por el restaurante que se ofrecen a los clientes como son: Mar y Tierra, Camarones al ajillo, Churrasco, Milanesa a la piedra, Pollo al horno, Costillas BBQ, Filet mignon en salsa de champiñones, Cordon Bleu en salsa de piña.

Finalmente se describen los perfiles de cargo y funciones del personal del restaurante y se levanta indicadores de medición del desempeño del personal y desempeño operacional, que permitirán cuantificar con el objetivo de tomar decisiones, acciones objetivas que ayuden con la eficiencia y rentabilidad del restaurante.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones:

Del trabajo realizado se han definido algunas conclusiones.

- El restaurante “Piedra de Fuego” al ser una empresa familiar presenta una serie de dificultades como ausencia en la falta de procesos en las diferentes áreas, lo cual provoca desperdicios, inadecuado manejo de inventarios, mala atención por parte del personal, plasmándose directamente en los resultados del restaurante.
- Se propone implementar al restaurante una gestión por procesos que permita determinar estrategias del negocio en cumplimiento de la misión y visión establecidas, tomando en cuenta que la implementación de la gestión por procesos se ha revelado como una de las herramientas de mejora de la gestión más efectivas para todos los tipos de organizaciones.
- Se generó un diagnóstico actual de los procesos y al evaluar el área administrativa se aplicó la evaluación del desempeño al personal confirmado por tres personas, dando como resultado dentro del margen de calificación Medio Bajo al Responsable de Pagos y al Contador que indica que el trabajador demuestra conocimiento y destrezas en un nivel bajo. Con respecto al otro trabajador cuyo cargo es Responsable de compras se encuentra dentro del margen de calificación Alto que indica que el trabajador demuestra capacidad y destreza en el desempeño de sus funciones, por lo tanto su trabajo es de excelencia. Con estos resultados de la evaluación existen aspectos a mejorar como es la falta de capacitación y comunicación entre los departamentos.
- Al evaluar la área de operaciones la investigación ha sido enfocada en las ventas pues constituye la fuente principal del negocio y permitió detectar fortalezas (confianza) y oportunidades (mercado); así como también se determinó el rendimiento operacional cuyo resultado fue del 86% evidenciando que existen pérdidas debido a la falta de implementación de procesos.

- El restaurante trabaja con dos turnos y al evaluar la productividad por turno se evidencio que el turno 1 (8h00 a 16h00) es menos productivo que el turno 2 (16h00 a 23h00) debido a que existe mayor concurrencia de clientes en la tarde y noche, así como también el personal del turno 2 es más eficiente en el desempeño de sus funciones.
- Se determinó que el modelo de gestión por procesos si es aplicable en el restaurante, ya que se puede levantar los procesos de cada una de las áreas permitiendo así elevar la calidad de los productos y servicios, reducir los tiempos de respuesta, reducir costos y organizar al restaurante. El punto de partida será implementar la propuesta de estructura organizativa que direccionar de forma adecuada los puestos de trabajo con sus respectivas jerarquías a la par se deberá implementar las funciones del personal y perfiles de cargo.
- El restaurante cuenta con una variada gama de platos a la carta con altos estándares de calidad y originalidad lo cual ha permitido mantenerse en el mercado e incrementar sus ventas. Se destaca de los platos su sabor inigualable que viene dado por los años de experiencia del propietario del restaurante, destacándose de su mercado competitivo.
- Para obtener el resultado de calidad en sus preparaciones se debe tomar en consideración aspectos importantes como: adquisición de materia prima de calidad, su recepción, su almacenamiento y uso. Al momento de elaborar se debe aplicar las buenas prácticas de manufactura (BPM), manejar temperaturas adecuadas de cocción y técnicas dependiendo del producto.
- El restaurante debe dotar en su cocina de equipos, utensilios y herramientas auxiliares innovadoras, que hagan que cocinar sea más fácil y eficiente.

De esta propuesta de gestión por procesos aplicada al restaurante “Piedra de Fuego” destaco que he puesto en práctica los conocimientos adquiridos así como también he desarrollado en mi aptitudes de investigación; por otro lado ha existido una apertura total y apoyo por parte del propietario del restaurante quien ha manifestado su interés

en aplicar la propuesta de gestión por procesos, pues considera que le permitirá tener un crecimiento sostenible y sustentable a mediano plazo.

**Recomendaciones:**

- Se recomienda que el Departamento Administrativo en relación a la contratación del personal use herramientas tales como perfiles de cargo para la incorporación de nuevo personal así como también realice una adecuada inducción y capacitación a sus trabajadores, que permita fortalecer el conocimiento y desarrollo adecuado de sus funciones.
- Desarrollar un sólido escenario de crecimiento, basado en la maximización de la calidad y la productividad a través de gestión por procesos, lo cual se consigue apalancando bien tanto el valor para el cliente cuanto el valor para el restaurante. La gestión por procesos tiene el propósito primario de optimizar el empleo de los recursos organizacionales, para ampliar, tanto como sea posible, la brecha entre los costos de producción y los precios de venta.
- Contar con equipos, utensilios y herramientas auxiliares innovadoras de calidad que permita obtener un adecuado producto final de manera eficiente reduciendo así los tiempos de entrega a los clientes.
- Mejorar el control de cada proceso, haciendo uso de los formatos que se propone, con el fin de obtener los datos necesarios para el manejo de los indicadores y por ende para la buena toma de decisiones.
- Implantar nueva estructura orgánica propuesta y elaborar manual de procedimientos adecuándose al sistema de gestión por procesos.
- Comprar un software que permita tener información confiable como es el caso de las ventas que fue analizada en el capítulo III y cuya información fue proporcionada por el propietario a través de cuadernos contables que hacen complicado tener un buen control; además con el crecimiento que se proyecta se debería adquirir un software integrado con el servicio del restaurante.
- Abrir sucursales en lugares estratégicos de la ciudad de Cuenca, pues cuenta con más de 30 años de experiencia dando el servicio en el mismo lugar que inicio.

- Realizar una Auditoria de Calidad que permita: medir el grado de satisfacción que el restaurante genera en el cliente, medir la seguridad alimentaria y laboral, medir los procesos, tomando en cuenta la importancia de una interacción con los clientes ya que el éxito muchas veces depende más de las personas que de su tecnología.
- Realizar una Auditoría Financiera que plasme de forma veraz la situación financiera del negocio, ya que no se ve garantizado con tener un Contador, pues mucha información es llevada de manera manual en cuadernos o registros de forma rústica que podrían estar omitiéndose información financiera valiosa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Utensilios de cocina* . (1993). Alianza .
- Adams, T. (1993). *Gestión de ventas*. Pirámide .
- Agudelo T, L. F. (2007). *Gestión por procesos*. Medellín: Icontec.
- Aurora Martinez Martinez, J. G. (2014). *Gestión por procesos de negocio*. Madrid: Ecobook.
- Bajraj, G. (1993). *Utensilios de Cocina*. Alianza.
- Benjamín, H. (2011). Material de trabajo para el módulo de Gestión por Procesos del Curso de Graduación. Cuenca, Ecuador.
- Cavassca, C. R. (2005). *Seguridad Industrial*. México : Limusa S.A.
- Chiavenato. (2010). *Administración de Recursos Humanos* . Mac.
- ECA formación. (2008). *Gestión por procesos*. Toledo.
- Enrique Carlos Diez, A. N. (2003). *Dirección de la fuerza de ventas* . Madrid: ESIC.
- Fernández, M. A. (2003). *El control, Fundamento de la gestión por procesos*. Madrid: ESIC.
- Groover, M. P. (s.f.). *Fundamentos de Manufactura Moderna, Materiales, Procesos y Sistemas* . México: Pearson.
- Hay, E. (2009). *Justo a tiempo*.
- Heizer Render, J. (2007). *Dirección de la producción y de operaciones*. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Instituto Ecuatoriano de Normalización. (2004). *NTE INEN-ISO 14001:2004*. Primera Edición.
- Ivan, C. (2010). *Presentación de Gestión por Procesos*.
- Laudon, J. (2011). *Sistemas de información Gerencial*.
- Luis Fernando Agudelo Tobón, J. E. (2007). *Gestión por procesos*. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación.
- Manuel, T. (2008). *Metodología de Investigación*. Cuenca.
- Mauricio, B. J. (2009). *Indicadores de Gestión*. 3R.
- Pérez Fernandez de Velasco. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC.

Sappag, C. (2009). *Evaluación y preparacion de proyectos*.

Saracho, J. M. (2005). *Gestión por Competencias*. Santiago: RIL.

Y, C. R. (1996). *Mejora Continua de Procesos*. Buenos Aires : Graica S.A.

## REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

Pérez Fernández de Velasco, José Antonio. Gestión por Procesos. Segunda Edición. Editorial ESIC. Disponible en:

<http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=jVOoK9rWGJgC&oi=fnd&pg=PA13&dq=gestion+por+procesos&ots=NAphCYZDNZ&sig=mmYEqysxvDpDVn49VBwi0lfQIJs#v=onepage&q=gestion%20por%20procesos&f=false>

PROMPYME. Manual de Buenas Prácticas de Manipulación. Disponible en:

[http://www.mific.gob.ni/LinkClick.aspx?fileticket=9g6ZA\\_N16yk%3D&tabid=655&language=es-NI](http://www.mific.gob.ni/LinkClick.aspx?fileticket=9g6ZA_N16yk%3D&tabid=655&language=es-NI)