UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

ESCUELA DE INGENIERÍA DE LA PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

“Propuesta para la implementación de un Sistema de Gestión de Procesos en el Restaurante El Fortín de la Ciudad de Cuenca”

Trabajo de Grado previo a la obtención del Título de
Ingeniero de Producción y Operaciones

AUTOR:
Luis Xavier Martínez Lazo

DIRECTOR:
Pablo Iván Sacoto Castillo

CUENCA – ECUADOR
2011

DEDICATORIA

A mis padres, como agradecimiento a su esfuerzo, amor y apoyo incondicional, durante mi formación tanto personal como profesional.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primera instancia a Dios por haberme brindado la salud y la capacidad necesaria para alcanzar un logro más en mi vida. Agradezco a mis padres por ser la base para alcanzar esta meta tan importante; su apoyo y formación personal son los cimientos más fuertes de mi vida; y por último a todos los docentes que compartieron sus conocimientos en el transcurso de mi vida universitaria.

RESUMEN

La necesidad por mejorar la eficiencia de los procesos ejecutados en el Restaurante El Fortín, obligó a desarrollar una propuesta para la implementación de un Sistema de Gestión por Procesos, aspecto que constituye una herramienta de mejoramiento continuo; que permitirá reaccionar a la empresa frente a las exigencias del mercado actual. Mediante la aplicación de una metodología secuencial se logró identificar, caracterizar, secuenciar y proponer una manera eficiente para gestionar procesos; ámbito que pretenderá incrementar la efectividad y productividad de la organización. Como resultado se obtiene una guía para su implementación y seguimiento, recomendando apegarse a la misma para una ejecución exitosa.

PROPOSAL FOR THE IMPLEMENTATION OF A PROCESS MANAGEMENT SYSTEM ON THE RESTAURANT EL FORTIN OF CUENCA CITY

ABSTRACT

The need to improve the efficiency of processes running on the Restaurant El Fortin forced to develop a proposal for the implementation of a Process Management System, aspect that constitutes one continuous improvement tool, which allows the company to react against the current market demands. By implementing a sequential methodology we were able to identify, characterize, sequence, and propose an efficient way to manage processes; field that seeks to increase the effectiveness and productivity of the organization. The result is a guide for implementation and monitoring, that is recommended to follow for a successful implementation.

Ing. Leonel Pérez

Luis Xavier Martínez

INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA……....ii

AGRADECIMIENTOS……..…..iii

RESUMEN…….……....iv

ABSTRACT...……..v

INDICE DE CONTENIDOS…….……....vi

INDICE DE FIGURAS……...…….……ix

ÍNDICE DE TABLAS.……..x

INDICE DE ANEXOS……..xii

INTRODUCCIÓN……..1

CAPITULO 1: INFORMACIÓN Y CONCEPTOS GENERALES DE LA EMPRESA

1.1. Introducción……...3

1.2. Descripción de la Empresa de Estudio……...3

1.2.1 Historia……...3

1.2.2 Ubicación……...4

1.2.3 Actividad Económica……4

1.3. Planificación y Enfoque Empresarial…….5

1. 3.1 Misión……5

1. 3.2 Visión…….6

1.3.3 Valores Estratégicos……...7

1.4. Conclusiones……..7

CAPITULO 2: ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS

2.1. Introducción……...8

2.2. ¿Qué es la Administración de Procesos?.....8

2.3. Principales decisiones sobre procesos……...9

2.3.1 Selección de Procesos……9

2.3.2 Integración Vertical……10

2.3.3 Flexibilidad de Recursos……..10

2.3.4 Participación del Cliente……..11

2.3.5 Intensidad de Capital ……..11

2.4. Relaciones de las decisiones con el Volumen……..12

2.5. Conclusiones……13

CAPITULO 3: GESTIÓN POR PROCESOS

3.1. Introducción……...……..14

3.2. ¿Qué es la Gestión por Procesos?.....14

3.2.1 Diferencias entre la gestión tradicional y la gestión por procesos……...21

3.2.2 Beneficios de la Gestión por Procesos……22

3.3. Determinación de Secuencia de Procesos o Mapa de Procesos……...23

3.4. Caracterización de Procesos……24

3.5. Matriz de Interrelación……32

3.6. Conclusiones……33

CAPITULO 4: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DECOCINA

4.1. Introducción……34

4.2. Análisis de Valor Agregado……34

4.3. Conclusiones……45

CAPITULO 5: PLANES DE CONTROL Y PROPUESTA DE MODELO DE ESTANDARIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS

5.1. Introducción……46

5.2. Planes de Control……46

5.3. Propuesta de modelo de estandarización para la implementación de un Sistema de Gestión por Procesos ……51

5.4. Conclusiones……53

CONCLUSIONES……..54

RECOMENDACIONES…….…….....55

BIBLIOGRAFÍA……56

ANEXOS……57

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Evolución del concepto de calidad: del Control de la Calidad a la Gestión Total…….……...16

Figura 2: Organigrama de El Restaurante El Fortín……..…17

Figura 3: Modelo de un sistema de gestión de calidad basado en procesos……..19

Figura 4: Círculo de Deming…….20

Figura 5: Mapeo de Procesos del Restaurante el Fortín……....23

Figura 6: Matriz de Interrelación de Procesos……...32

Figura 7: Mapa de Procesos del Restaurante El Fortín…….36

Figura 8: Mapeo de Procesos del Restaurante El Fortín……...37

Figura 9: Cronograma de Actividades……...52

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tabla comparativa de Gestión funcional *versus* gestión por procesos……21

Tabla 2: Caracterización del Proceso de Gerencia General……...25

Tabla 3: Caracterización del Proceso de Cocina……...26

Tabla 4: Caracterización del Proceso de Servicio al Cliente…….27

Tabla 5: Caracterización del Proceso de Contabilidad……..28

Tabla 6: Caracterización del Proceso de Almacenaje……29

Tabla 7: Caracterización del Proceso de Facturación y Cobranzas……30

Tabla 8: Caracterización del Proceso de Compras……31

Tabla 9: Análisis de valor agregado del Sub Proceso de Parrilla……..38

Tabla 10: Análisis de valor agregado del Sub Proceso de Cocina…….39

Tabla 11: Análisis de valor agregado del Sub Proceso de Guarniciones……...40

Tabla 12: Propuesta de Mejora del Subproceso de Parrilla……...41

Tabla 13: Propuesta de Mejora del Subproceso de Cocina……...42

Tabla 14: Propuesta de Mejora del Subproceso de Guarniciones…….43

Tabla 15: Tabla de comparación de Situación Actual versus Situación Propuesta……44

Tabla 16: Plan de Control del Proceso de Gerencia General…….48

Tabla 17: Plan de Control del Proceso de Cocina…….48

Tabla 18: Plan de Control del Proceso de Servicio al Cliente……...49

Tabla 19: Plan de Control del Proceso de Contabilidad……....49

Tabla 20: Plan de Control del Proceso de Almacenaje…….....49

Tabla 21: Plan de Control del Proceso de Facturación y Cobranzas…….....50

Tabla 22: Plan de Control del Proceso de Compras……..50

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Hoja de control del Proceso de Cocina……...57

Anexo 2: Hoja de Registro del Proceso de Servicio al Cliente……..58

Anexo 3: Tabla Modelo para la Caracterización de procesos……59

Anexo 4: Tabla Modelo para Análisis de Valor Agregado……60

Anexo 5: Tabla Modelo para Elaboración de Planes de Control……...61

Martínez Lazo, Luis Xavier

Trabajo de Graduación

Ing. Pablo Sacoto.

Junio del 2011

PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS EN EL RESTAURANTE EL FORTÍN DE LA CIUDAD DE CUENCA

INTRODUCCIÓN

El sector de restaurantes constituye un pilar clave para el desarrollo sostenible de la economía regional y nacional, debido a su influencia directa sobre el sector turístico del país. Esta asunción, acompañada de la constante evolución de la industria, obliga a establecer y mejorar de manera continua procesos Administrativos, de Ejecución, Soporte y de Auditoria, que permitan satisfacer las necesidades del consumidor y sobrepasar sus expectativas del producto o servicio en ámbitos de calidad.

Las actuales características de administración de procesos, limitado por la centralización en la toma de decisiones, genera la oportunidad para desarrollar una propuesta que garantice el incremento de la competitividad y productividad mediante la ejecución de un modelo de administración sencillo, basado en el conocimiento y satisfacción de los requerimientos del cliente.

Las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos, la mayoría de estas que han tomado conciencia de lo planteado han reaccionado ante la ineficiencia que representan las organizaciones departamentales potenciando el concepto de definir procesos que únicamente agreguen valor al cliente.

Los objetivos del presente trabajo de grado comprenden la realización de una propuesta para la Implantación de un sistema de Gestión por Procesos en el restaurante el Fortín de la ciudad de Cuenca; soportado en el análisis previo de la cultura organización y situación actual, además se propone identificar y definir

formalmente todos los procesos macros que apoyan el desenvolvimiento de la organización en el mercado. Realizar una análisis de valor agregado, de únicamente los procesos de cocina, para inferir en mejoras en la distribución de estaciones de trabajo. Además corroborar lo antes enunciado mediante planes de control que garanticen el correcto desempeño de las actividades. Así como exponer al lector un modelo guía para su implementación en caso de considerar y analizar las ventajas de ejecutar un modelo basado en procesos.

La metodología a utilizar resumidamente se refiere a la norma ISO 9001, donde se relata los procedimientos, necesarios a seguir, para la certificación de un modelo de gestión de calidad.

Al culminar la lectura de este trabajo, el lector estará en la capacidad de gestionar su organización de una manera eficiente, lo que se verá reflejado en un incremento de la calidad y rentabilidad del negocio.

CAPITULO 1

INFORMACIÓN Y CONCEPTOS GENERALES DE LA EMPRESA

"Te diré lo que es el verdadero conocimiento. Cuando sabes, saber que sabes; y cuando no sabes, saber que no sabes."

Confucio.

1.1 INTRODUCCIÓN

La base para edificar una buena propuesta consiste en conocer la situación actual de la organización de estudio que comprende su misión, visión y valores estratégicos. Esta consideración permitirá enfocar los esfuerzos de la organización para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

1.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA DE ESTUDIO

1.2.1 HISTORIA

El Fortín es un restaurante especializado en la comida paraguaya, que entre su amplia gastronomía se ha concentrado en ofrecer al mercado diferentes cortes vacunos y porcinos elaborados a la parrilla. Al ser una característica del sur del continente, la pasión por la carne, se pretende extraer una porción asuncena y encarnarla en la ciudad de Cuenca. Su objetivo es el de generar una cultura consumidora de carne vacuna y porcina expuestas al calor y la cocción de las brasas de una parrilla.

El restaurante el Fortín desarrolla sus actividades comerciales desde el mes de junio del 2010, en la ubicación donde actualmente se encuentra. Debido a la falta de captación de mercado y bajas ventas realizadas a finales de año se planifica remodelar la imagen del restaurante; aprovechando el entorno social en el que se desenvuelve se cambia el nombre al Fortín del Paragua Martínez a partir de febrero del 2011.

El nombre del establecimiento se debe al paraguayo Luis Martínez Aedo, conocido como el "Paragua" Martínez, quien formó parte del primer plantel oficial del Deportivo Cuenca en el año 1971. El "Paragua" cumplía la función de volante; y desde esa época se ha ganado un lugar en el corazón de la afición cuencana.

Por otro lado, el nombre el Fortín del Paragua Martínez describe literalmente la combinación de la pasión futbolera con el sabor de la carne paraguaya.

Actualmente atiende con normalidad al mercado cuencano, ofreciendo al consumidor un ambiente agradable y la degustación de la mejor carne América del sur del continente.

1.2.2. UBICACIÓN

El Fortín del Paragua Martínez se encuentra ubicado en la ciudad de Cuenca en la calle Juan de Iñiguez 2-48 y Padre Julio Matovelle.

1.2.3. ACTIVIDAD ECONÓMICA:

La actividad económica del establecimiento de estudio según información proporcionada por el Servicio de Rentas Internas y en especialmente expresada en el Registro Único de Contribuyentes enuncia: comercialización de servicios alimentarios y bebidas para su consumo inmediato. Dentro de la amplia gama gastronómica que ofrece el Fortín podemos destacar platos como: carnes a la estaca; que consta de seis tipos de cortes de carne entre res y cerdo servidos a la mesa al puro estilo paraguayo, bifes de costilla, bifes de chorizo, además de pastas y una amplia carta de vinos perfectos para acompañar con los cortes más exquisitos de

carne. Todo esto con el mejor estilo y ambiente que permite a los consumidores disfrutar de un momento grato en familia como la cultura sureña lo puede demostrar.

Esta mezcla de la pasión por el futbol, los recuerdos y la degustación de cortes de carne convierten a este establecimiento en un restaurante especializado en parrilla, pero siempre teniendo en cuenta las exigencias de cocina de algunos clientes.

1.3 PLANIFICACIÓN Y ENFOQUE EMPRESARIAL

La base para el desarrollo eficiente de cualquier organización en el mercado consiste en definir adecuadamente el camino por donde transitar para llegar al cumplimiento de los objetivos, es decir, el primer paso consiste en formular, implantar y evaluar las decisiones que permitan a una empresa lograr sus objetivos; a este proceso lo podemos conocer como dirección estratégica.

Dentro de este proceso podemos encontrar tres etapas, entre las que se puede citar: formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia (David, 2003). Para el presente caso de estudio se pretende desarrollar únicamente ciertos componentes de la definición de la estrategia que comprenden misión, visión y valores estratégicos; y que tienen como objetivo direccionar a la empresa en el sentido correcto que permita alcanzar las metas propuestas por la organización.

1.3.1 MISIÓN

A la misión la podemos definir como una explicación de la razón por la cual existe una organización, que pretende lograr y mediante que métodos sobrevive en el mercado (Lusthaus, 2002). Una misión correctamente establecida y encarnada en la cultura organizacional es la clave fundamental para una buena planificación estratégica, su importancia radica en impulsar el compromiso y responsabilidad de la organización, independientemente de su actividad comercial, por cumplir actividades que constantemente le acerquen a cumplir sus objetivos.

Conociendo el grado de importancia de definir adecuadamente una misión, a continuación se expone la misión del Restaurante el Fortín:

“Proporcionar un servicio gastronómico especializado en la elaboración de cortes vacunos y porcinos de calidad, con las mejores prácticas de manufactura e higiene, servidos a la mesa con rapidez. Tratando siempre a nuestros clientes, proveedores y socios como accionistas de la organización; con el firme propósito de ser un restaurante de primera clase en la satisfacción del cliente y proporcionar un ambiente distinguido que motive la unión y la amistad”

Mediante esta afirmación se pretende concentrar los esfuerzos para sustentar el propósito general de la empresa, es importante que la misión sea conocida y entendida por todos los socios estratégicos de la organización; tratando de generar un sentido de pertenencia y compromiso.

1.3.2 VISIÓN

La visión constituye otra pieza clave de la formulación estratégica y hace referencia a identificar el horizonte al que la institución pretende llegar. Así, de esta manera se expresa la siguiente declaratoria de visión:

“Liderar el mercado de servicios alimentarios especializados en asados y carnes a la parrilla, superando siempre las expectativas y necesidades de los clientes, constituyéndonos en su primera alternativa de elección”

De igual manera debe ser compartida y comunicada a todos los interesados, es importante entender que no se trata de una descripción del presente del negocio sino de una visualización de la organización en el futuro, sustentada siempre por los valores estratégicos que rigen el comportamiento de los empleados dentro de las actividades cotidianas.

1.3.3 VALORES ESTRATÉGICOS

Los valores estratégicos constituyen un pilar que fundamenta la cultura de una empresa, son todos y cada uno de los valores que a simple vista definen el comportamiento del capital humano dentro de la empresa, de esta manera se pudo identificar lo siguiente:

Puntualidad: Cumplir con los horarios de trabajo establecidos.

Responsabilidad: Cumplimiento de las obligaciones y normativas medioambientales.

Compromiso: Entrega de platos y pedidos a tiempo.

Presentación Personal: Se debe tener una presentación integra.

Amabilidad: Considerar al cliente como el eje principal del negocio.

Educación y Respeto: hacia los clientes y compañeros

Es importante señalar que no existe un plan estratégico desarrollado, las definiciones expuestas constituyen una propuesta.

1.4 CONCLUSIONES

Mediante el desarrollo del primer capítulo se consiguió analizar la situación actual de la empresa a estudiar así como entender sus responsabilidades en el mercado y su proyección de negocio en un futuro; a demás conocer sobre la cultura organizacional ofrece un ventaja al momento de inferir una propuesta que involucre cambios de pensamientos y paradigmas.

CAPITULO 2

ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS

"La mejor manera de salvar a la civilización del barbarismo, se encontraba en la aburrida ciencia de la administración"

Peter Drucker

2.1 INTRODUCCIÓN

La conceptualización constituye una herramienta importante para sostener el modelo de gestión a proponer, es por esto que entender la administración de los procesos se considera vital para la presente propuesta. El desarrollo del presente capítulo pretende informar al lector principalmente sobre las principales decisiones que un administrador debe tomar al momento de definir sus procesos.

2.2 ¿QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN DE PROCESO?

En primera instancia, es importante definir qué se entiende por proceso, de esta manera según información facilitada por la norma ISO 9001 entendemos como proceso al conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas.

Los procesos constituyen el soporte para la realización de cualquier actividad, independiente del tipo de empresa a estudiar, y se encuentran en todas las áreas de una organización. Cualquier tipo de bien o servicio depende de la realización de determinados procesos. A su vez estos procesos constituyen la cadena de suministro

(Ballou, 2004) que es la secuencia de eslabones que agregan valor a los productos y que abarcan todos los procesos de una organización.

La administración de procesos (Lee J. Krajewski, 2000) es la selección de los insumos, las operaciones, los flujos de trabajo y los métodos que transforman los insumos en productos. Es importante añadir que las decisiones pertinentes a la administración de procesos deben estar ligadas con la estrategia macro de la organización.

2.3 PRINCIPALES DECISIONES SOBRE PROCESOS

Un proceso bien definido apoya a alcanzar los objetivos de una empresa, es importante conseguir siempre un vínculo entre las decisiones y la planificación estratégica que debe ser el primer paso en la realización de un plan de negocios.

A continuación se pretende detallar ciertos grupos de decisiones fundamentales al momento de realizar una gestión por procesos.

2.3.1 SELECCIÓN DE PROCESOS

Esta decisión determina el enfoque de los recursos con el propósito de definir una estrategia de flujo, existen cinco tipos de procesos entre los que podemos encontrar:

1. Procesos de Proyecto: se caracterizan por la alta personalización y bajo volumen de producción de los bienes o servicios, como ejemplo se puede citar la construcción de un centro comercial.
2. Proceso de Producción intermitente: hace referencia a bienes o servicios con personalización relativamente alta y volúmenes bajos, normalmente son empresas que manejan políticas de entrega bajo pedido
3. Procesos por lotes: Este tipo de proceso difiere de los anteriores en que tiene volúmenes de producción altos con una personalización relativamente baja.
4. Procesos en línea: sus volúmenes son altos y sus productos están estandarizados, es decir su personalización es escasa.

5. Procesos Continuos: estos tipos de procesos se caracterizan por tener un gran nivel de estandarización con volúmenes elevados de fabricación.

Una vez conocidos los diferentes tipos de procesos y luego de analizar la actividad comercial de la empresa de estudio, se define que las características del negocio concuerdan con un proceso de producción intermitente.

2.3.2 INTEGRACIÓN VERTICAL

Por integración vertical se entiende el nivel de dependencia de una empresa con otras para el aprovisionamiento de sus insumos, existe una integración vertical hacia a atrás que es la compra de materias primas e insumos necesarios para la elaboración de un bien o servicio y una integración vertical hacia adelante que es la capacidad de canales de distribución de la misma. En el presente trabajo académico la institución presenta un alto grado de dependencia que se refleja en una baja integración vertical hacia atrás, de aquí podría nacer la realización de proyectos que abastezcan de materiales propios a las actividades del restaurante.

2.3.3 FLEXIBILIDAD DE LOS RECURSOS

Esta decisión hace relación al nivel de disponibilidad y utilización de los recursos de una empresa para la realización de las actividades de un proceso, entendemos como recurso a maquinarias, capital humano, instalaciones, etc.

Específicamente se debe tomar decisiones en cuanto a la fuerza de trabajo, que comprende definir si es necesario constar con trabajadores flexibles o no, es decir, que puedan cumplir diferentes tipos de actividades en una misma estación de trabajo o en otras; el inconveniente radica en los costos elevados, pero incrementa notablemente la calidad del servicio. Por ejemplo en el restaurante estudiado se requiere de una fuerza de trabajo flexible que puede realizar diversas actividades sobre todo en el proceso de cocina.

Por otro lado las decisiones del equipo están en función del volumen y de la personalización de los productos en este caso se requiere de un equipo flexible de propósito general, ámbito que disminuye los costos notablemente.

2.3.4 PARTICIPACIÓN DEL CLIENTE

Esta importante decisión hace referencia a la medida en la que el cliente forma parte del proceso y es determinante en variables como tiempo y personalización del producto. El grado en el cual el cliente se involucra se divide en:

1. Autoservicio: el cliente toma acción de actividades que antes corrían por parte del fabricante.
2. Selección de Productos: el cliente especifica sus diseños y características de funcionalidad del producto.
3. Tiempo y Lugar: el cliente determina el tiempo y lugar en que requiere el servicio.

Previo análisis de la situación actual del negocio de estudio la decisión de participación del cliente generalmente recae en la opción de tiempo y lugar, al ser un servicio que se lo puede ofrecer únicamente con la presencia del cliente, es este quien toma las decisiones de lugar y tiempo.

2.3.5 INTENSIDAD DE CAPITAL

La última decisión a considerar es la intensidad de capital que se refiere a la mezcla de equipo y capital humano que requiere un proceso para la realización del mismo. Este literal abarca decisiones en cuanto a automatización se refiere, que puede ser fija o flexible.

Es importante señalar que esta decisión es relevante en la aplicación de este trabajo académico debido a que se trata de un proceso con mucha intervención de mano de obra, los equipos en general no representan un porcentaje alto que afecte directamente la intensidad de capital.

2.4 RELACIONES DE LAS DECISIONES CON EL VOLUMEN

Cada una de las decisiones señaladas tiene una relación íntima con el volumen de producción y se las puede resumir de la siguiente manera:

VOLUMEN BAJO	VOLUMEN ALTO
Menos integración vertical	Mas integración vertical
Más flexibilidad de recursos	Menos flexibilidad de recursos
Más Participación del cliente	Menos participación del cliente
Menos Intensidad de capital	Mas intensidad de capital

Como se puede apreciar el volumen influye en las decisiones antes tomadas, es importante considerar estas intervenciones para la correcta definición de los procesos.

En este caso se podría tomar como referencia un volumen bajo que implicaría una baja integración vertical hacia atrás que se ve reflejada en la total dependencia hacia otras instituciones para el aprovisionamiento de insumos, los recursos son compartidos al igual que el capital de trabajo es multifuncional. Por otro lado el cliente tiene la completa participación en el proceso al decidir el tiempo en el que quiere ser atendido, es decir, que el volumen de producción depende del arribo del cliente al negocio y por ultimo requiere poca intensidad de capital, debido a que la utilización de los equipos no representa un rubro grande al considerar que la mayoría de las actividades son de ejecución manual.

2.5 CONCLUSIONES

Los procesos bien definidos contribuyen con las metas de la organización, las conclusiones que se pueden citar son las siguientes:

Los procesos del restaurante se lo pueden definir como procesos de Producción intermitente ya que poseen una personalización relativamente alta y volúmenes bajos. Posee una baja integración vertical lo que se refleja en su total dependencia de terceros. Por otro lado, el talento humano requerido debe ser flexible y el cliente determina el tiempo y lugar en que requiere el servicio, por último, la intensidad de capital en este trabajo es casi nula debido a la realización de actividades de forma manual.

Estas constituyen las principales decisiones de procesos identificadas.

CAPITULO 3

GESTIÓN POR PROCESOS

“ Gestión es hacer las cosas bien, liderazgo es hacer las cosas".

Peter Drucker.

3.1 INTRODUCCIÓN

La Gestión de Procesos percibe la organización como un sistema interrelacionado de pasos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente. El objetivo principal es el de gestionar las actividades cotidianas de una organización como un todo. La metodología a utilizar fundamentalmente hace referencia a la norma ISO 9001, lo que permitirá que la presente propuesta garantice un incremento en la competitividad y productividad de la empresa, al mejorar la manera de controlar y realizar sus procesos.

3.2 ¿QUÉ ES LA GESTIÓN POR PROCESOS?

Previo a definir claramente el concepto de gestión por procesos es importante inferir en una serie de comentarios que permitirán canalizar la información y por ende mejorar la comprensión de este importante tema.

En primera instancia se recomienda realizar un análisis situacional que permita conocer el pasado, presente y proyección a futuro de la organización definiendo una serie de ventajas y desventajas que permitan entender el desenvolvimiento actual de la empresa en el mercado y evaluar su nivel de satisfacción del cliente. El propósito

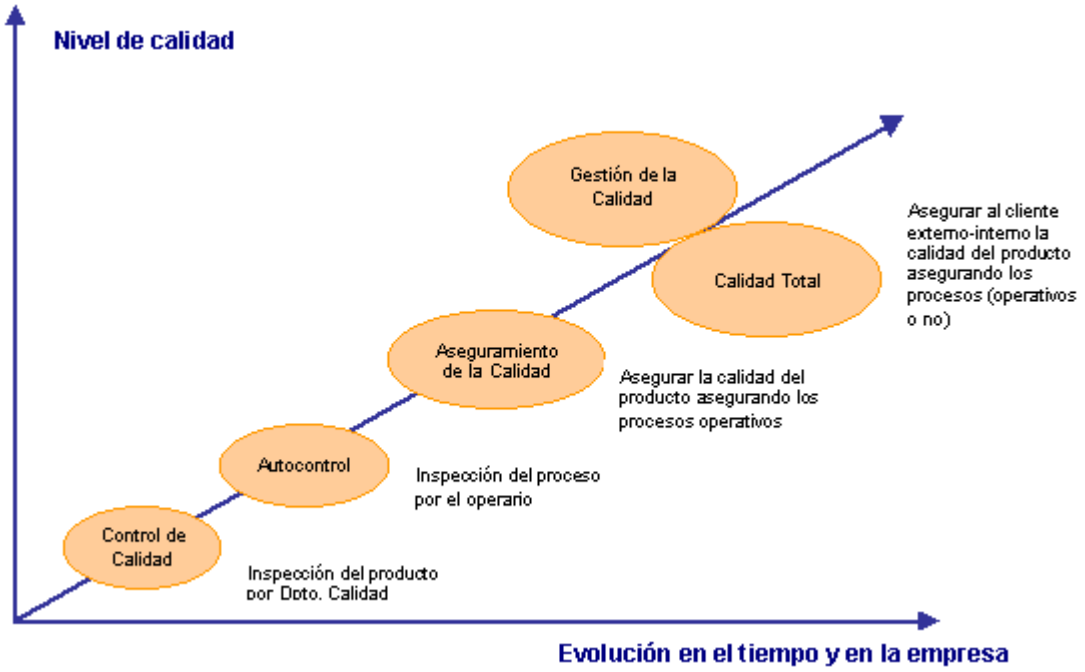
principal es el de aprender el modelo de negocio actual previo a la implementación de un modelo de gestión basado en procesos.

Es vital empezar con una formación fuerte en lo que ha conceptos se refiere para desarrollar un sistema de aseguramiento de calidad y después orientar a la organización hacia una gestión por procesos.

La norma ISO 9001 define a la calidad como el grado en el que un conjunto de características inherentes cumplen con los requisitos. Es decir, es la relación que existe entre las características que los productos adquieren a través de la ejecución de los procesos; para satisfacer los requerimientos expresados por los clientes. Por lo tanto, siempre que existan mejores características de los productos o servicios existirá una mejor percepción de la calidad.

La calidad en casi la totalidad de las industrias y microempresas ecuatorianas y por qué no, mundiales; carece de una orientación adecuada lo que desencadena en un simple departamento que obliga a cumplir con las especificaciones establecidas por la dirección, en lugar de convertirse en un modo de vida empresarial. Claros ejemplos de esta realidad son los elevados niveles de materia reprocesada, productos devueltos por inconformidad, etc. De esta manera se puede añadir que la calidad se encuentra en la mayoría de negocios enfocada al producto. Por el contrario existe una nueva manera de dirigir los esfuerzos para mejorar la calidad y satisfacción del consumidor que propone orientar la calidad en el cliente, basándose en procesos que garanticen el seguimiento de la eficacia de la empresa. A continuación en la Figura 1 se muestra la evolución de la calidad, y los beneficios de adoptar un modelo basado en concentrar los esfuerzos en la eficiencia de los procesos:

Figura 1: Evolución del concepto de calidad: del Control de la Calidad a la Gestión Total



Fuente: ADRFORMACIÓN. Sa. Evolución del concepto de calidad: del Control de la Calidad a la Gestión Total. Disponible en: www.adrformacion.com/ cursos/calidad08/leccion1/tutorial3.html

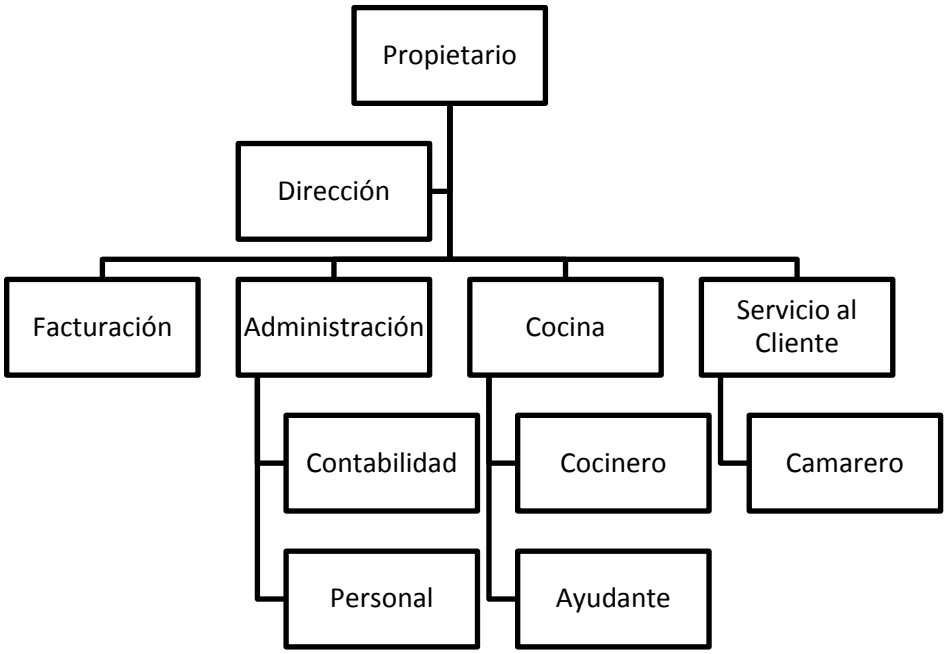
Como se puede observar desde un principio la calidad se encontraba orientada hacia el producto, luego evolucionó a un control de calidad que se caracterizó por la inspección final del producto, a continuación inició un control estadístico de la calidad, relativamente pasó de enfocarse al producto a hacerlo en la producción, desarrollando un enfoque de autocontrol donde el operario era responsable de asegurar la calidad de sus actividades y por ende de los productos elaborados. Las crecientes necesidades por mejorar la eficiencia obligaron a asegurar la calidad mediante la prevención, la planificación de la calidad en el área técnica y el control basado en la documentación; esto transformó el enfoque hacia los procesos. Por último, y el corazón del estudio es la etapa en que la calidad se ha orientado en el cliente, lo que permite acotar que se orientó a afirmar la calidad de la empresa, mediante la generación de un sistema de gestión que consta de las siguientes características: compromiso administrativo, inclusión de todos los clientes tanto externos como internos, contemplación de todo el ciclo de vida del producto y la planificación de la calidad.

Una vez establecida la base conceptual para la propuesta de un proyecto de calidad es importante entender el alto nivel de optimización de la gestión de objetivos y beneficios que este enfoque recomendado aportará.

Como parte del conocimiento previo del modelo de negocio ; requerido para orientar mejor a la organización, expresado anteriormente, es importante aprender cómo se encuentra organizada la empresa, el restaurante el Fortín al ser una empresa de servicios no está organizada mediante un organigrama funcional, diseñado en departamentos que incluyen distintos niveles jerárquicos, sino mediante la orientación hacia una cantidad de procesos que permiten mediante la necesidad de un cliente, obtener un nivel de satisfacción determinado.

En la Figura 2 se muestra la organización de la empresa de estudio.

Figura 2: Organigrama de El Restaurante El Fortín



Fuente: Elaboración Propia

A simple vista se puede comentar que esta organización tradicional, caracterizada por la idea de que las políticas y decisiones se despliegan hacia abajo y la información fluye hacia arriba, genera un alto nivel burocrático que entorpece el correcto flujo de los procesos, en contraposición a una organización por procesos

donde el servicio solicitado por el cliente fluye a través de la organización hasta la entrega del mismo; esta nueva manera de organizar una empresa garantizará el incremento de la satisfacción del consumidor.

Con toda esta breve formación conceptual se puede definir a la gestión por procesos.

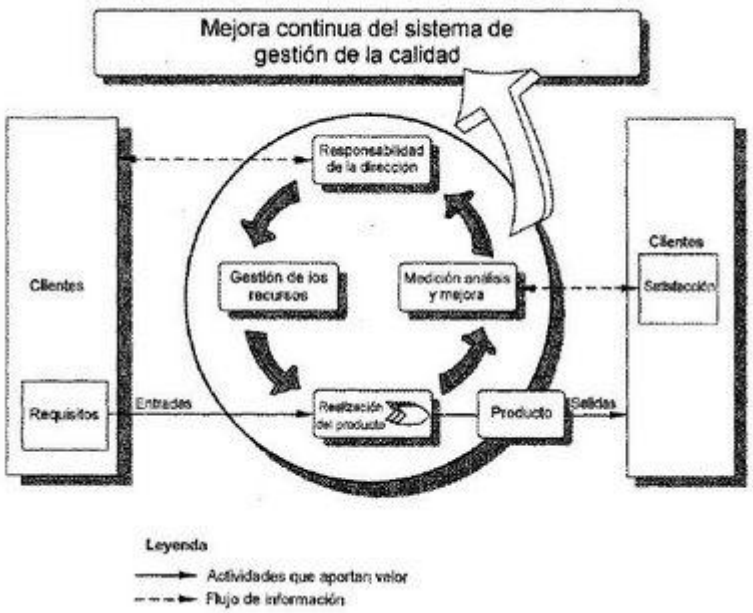
La gestión por procesos es, ante todo, un enfoque diferente de gestionar la empresa teniendo en cuenta una mayor transparencia y participación de los recursos humanos. Es una nueva manera de formalizar las actividades y los procesos, para integrar mejor: las relaciones clientes- proveedores internos y externos, los datos de salida y entrada y el funcionamiento eficaz.

La gestión por procesos tiene su finalidad en conseguir reemplazar un sistema de gestión basado en resultados por otro basado en los procesos, mediante este enfoque se alcanza el aseguramiento de los pasos básicos de la empresa y la anulación de administración de departamentos.

La mayoría de los procesos pueden ser similares entre organizaciones de actividad comercial semejante, pero es su forma de realizarlos y el saber incorporar el valor agregado lo que determina las características del bien o servicio final.

La norma ISO 9001:2008 provee un modelo de gestión expresado en la Figura 3; que permitirá entender mejor el propósito de la presente propuesta.

Figura 3: Modelo de un sistema de gestión de calidad basado en procesos



Fuente: Solo normas de calidad. Sa. Norma ISO 9001:2008. Disponible en: http://solonormasdecalidad.blogspot.com/2009/04/norma-iso-90012008-traduccion-oficial_20.html

De esta manera, se puede apreciar que la entrada principal hacia una empresa son los requisitos expresados por el cliente, de igual manera, la norma ISO 9001 expresa en una serie de capítulos temas relacionados a la responsabilidad de la dirección, gestión de recursos, con el objetivo de garantizar la realización del productos según las necesidades del consumidor; para después realizar una medición, análisis y mejora. Como se expresó anteriormente las características de los productos satisfacen en cierto grado los requerimientos de los clientes, todo esto, con el apoyo de un sistema de gestión de calidad y la documentación de procesos.

Una herramienta fundamental que colabora con el desarrollo adecuado del modelo es el ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar, actuar); que es un concepto que está presente en todas las áreas y actividades cotidianas de la vida que además puede ser implementado en los procesos de cualquier organización. A continuación en la Figura 4 se presenta el ciclo PHVA o ciclo de Deming:

Figura 4: Círculo de Deming

Fuente: ISO. 2011. Orientación acerca del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión de la calidad. Ginebra. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352006000500011&script=sci_arttext. Consultado 25 de mayo de 2011.

El grafico expuesto es completamente claro, respondiendo a las preguntas planteadas dentro de cada etapa se garantiza en lo absoluto mejorar continuamente los procesos mejorando su calidad, disminuyendo costos, optimizando la productividad y contribuyendo a la meta de cualquier empresa, que es ganar más dinero.

Una vez conceptualizado el modelo de gestión propuesto la metodología a utilizar para la propuesta de implementación del mismo y que se desarrollará en este trabajo académico es la siguiente:

- Determinación de la secuencia de Procesos
- Caracterización de Procesos
- Interrelación de Procesos
- Planes de Control
- Objetivos e Indicadores

3.2.1 DIFERENCIAS ENTRE LA GESTIÓN TRADICIONAL Y LA GESTIÓN POR PROCESOS

Esta nueva forma de interpretar el desenvolvimiento de una organización se diferencia del modelo de gestión tradicional, que se caracteriza por muchas actividades y puestos burocráticos, en una serie de ámbitos expresados en la Tabla 1:

Tabla 1: Tabla comparativa de Gestión funcional *versus* gestión por procesos

GESTIÓN TRADICIONAL	***VERSUS***	**GESTION POR PROCESOS**
Organización por departamentos o áreas especializadas	Versus	Organización natural orientada a los procesos
Los departamentos condicionan la ejecución de las actividades	Versus	Los procesos de valor añadido condicionan la ejecución de las actividades
Autoridad basada en jefes funcionales o departamentales	Versus	Autoridad basada en los responsables de los procesos
Principio de jerarquía y control	Versus	Principio de autonomía y de autocontrol
Orientación interna de las actividades hacia el jefe o hacia el departamento	Versus	Orientación externa hacia el cliente interno o externo
Principios de burocracia, formalismo y centralización en la toma de decisiones	Versus	Principios de eficiencia, flexibilidad y descentralización en la toma de decisiones
Ejercicio del mando por control basado en vigilancia	Versus	Ejercicio del mando por excepción basado en el apoyo o la supervisión
Principio de eficiencia: ser más productivos	Versus	Principio de eficacia: ser más competitivos
La cuestión es como hacer lo que venimos haciendo	Versus	La cuestión es para quien lo hacemos y que debemos hacer
Las mejoras que se logran tiene un ámbito funcional limitado: el departamento	Versus	Las mejoras que se logran tiene un ámbito transfuncional y generalizado: el proceso

Fuente: Badía y Bellida. 1999. Técnicas para la Gestión de la Calidad; Ed. Tecnos.

Existe un ámbito de comparación que hace referencia a la eficiencia (hacer las cosas bien) y eficacia (nivel de satisfacción del cliente); en este modelo de gestión la suma de los dos indicadores genera la efectividad que es uno de los propósitos primordiales del sistema.

3.2.2 BENEFICIOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

Entre los beneficios principales que se pueden conseguir al ejecutar este modelo de gestión podemos encontrar:

- Mayor satisfacción del cliente de los procesos
- Mayor confiabilidad
- Mejora en tiempos de respuesta
- Disminución de costos
- Reducción de Inventarios
- Mejora de las etapas del servicio
- Mejor participación en el mercado
- Incremento en la moral de los empleados
- Incremento en la rentabilidad
- Permite a la organización predecir y controlar el cambio

3.3 DETERMINACIÓN DE SECUENCIA DE PROCESOS O MAPA DE PROCESOS

El mapa de procesos nos permite ubicar y comprender la realidad de una organización, su propósito es el de facilitar la identificación de los procesos y los vínculos que existen entre los mismos; además de mejorar la productividad.

Podemos definir tres tipos de procesos, entre los cuales tenemos:

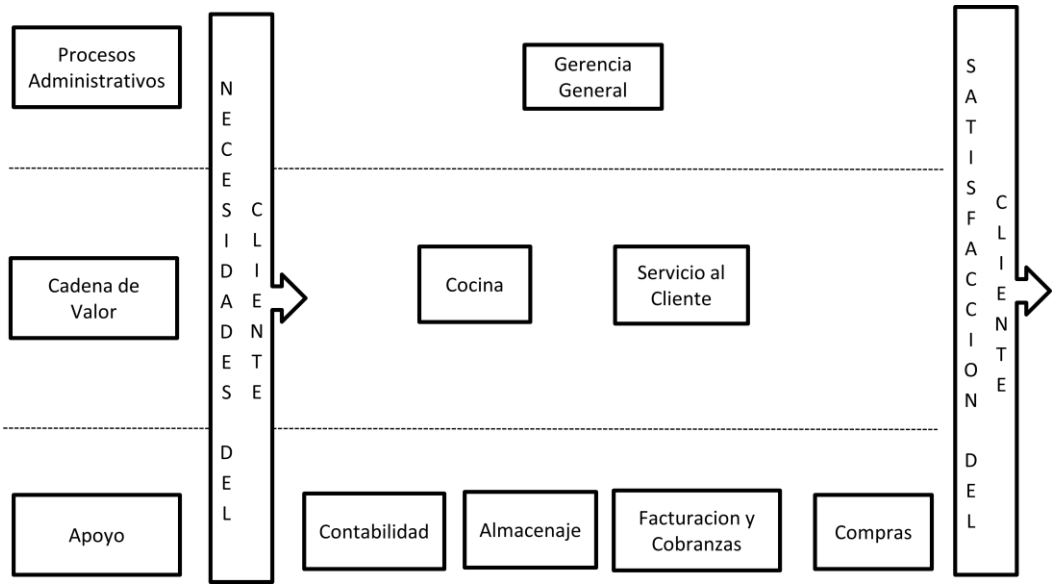
Procesos Administrativos o estratégicos, son aquellos que involucran la toma de decisiones y las elaboraciones de planes, estrategias.

Procesos de realización, ejecución o cadena de valor; son aquellos que transforman materias primas en productos o servicios, agregándolos valor.

Procesos de apoyo o soporte; que ayudan a la buena ejecución de los procesos de realización.

Una vez conocidos e identificados los procesos se procede a elaborar el mapeo que caracteriza a la organización de análisis, expresados en la figura 5:

Figura 5: Mapeo de Procesos del Restaurante el Fortín



Fuente: Elaboración Propia

En el siguiente literal se procederá a caracterizar cada uno de los procesos expresados con el fin de mejorar la comprensión del lector.

3.4 CARACTERIZACION DE PROCESOS

La caracterización permite conocer y describir los procesos del área, mencionados en el literal anterior, en los siguientes ámbitos:

Propósito: es la intención misma del proceso dentro de la empresa.

Entradas: son todos los ingresos a un proceso y que pueden ser recursos materiales, humanos o informáticos; las entradas de un proceso son generalmente salidas de otros procesos.

Salidas: son los resultados de procesar las entradas y que pueden ser productos, servicios o información.

Controles: son todas aquellas observaciones que sirven para evaluar un proceso.

Recursos: medio al que se puede recurrir y que colabora con el propósito del proceso.

Actividades: son todas las funciones que se realizan en un proceso para transformar las entradas en salidas.

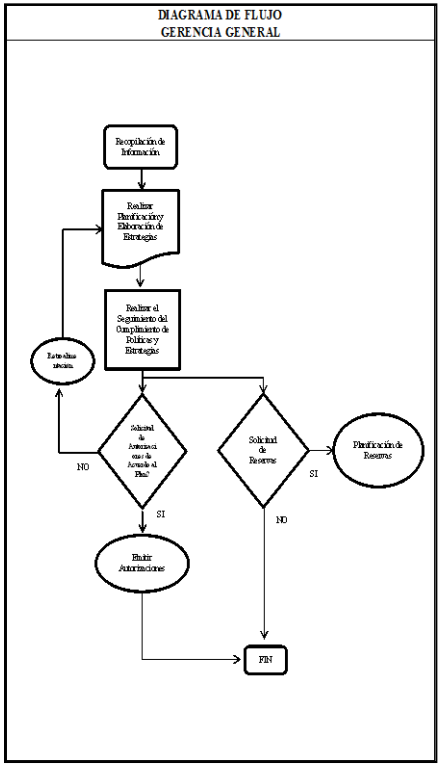
Es importante aclarar la diferencia entre caracterización y características de procesos, como consecuencia de la aplicación de este modelo de gestión se debería obtener procesos bien definidos y gestionados con las siguientes características:

- Cuentan con un dueño o responsable
- Limites bien definidos
- Interacciones y responsabilidades internas bien definidas
- Documentos definidos, obligaciones de trabajo y requisitos de entrenamiento
- Controles de evaluación y retroalimentación
- Medidas de evaluación y retroalimentación que se relacionan con el cliente
- Tiempos de ciclo conocidos

Consecuentemente, la caracterización de los procesos del restaurante el Fortín, definidos en el mapa, es la siguiente:

Tabla 2: Caracterización del Proceso de Gerencia General

GERENCIA GENERAL									
Propósito	**Administrar, Planificar y Controlar que el proceso administrativo sea eficiente y eficaz**								
Alcance	**INICIO:**	**Información de entrada**							
	FIN:	**Verificación del cumplimiento de planes y estrategias**							
Responsable del Proceso	**Gerente General**								
Entradas		**No**	**Descripción de la actividad**	**Responsable**	**Documentacion Relacionada**	**Salidas**			
¿Qué?	**¿ De Donde?**					**¿Qué?**	**¿ A Donde?**		
Listado de Quejas e inconvenientes	**Servicio al cliente**	**1**	**Recopilación de Información**	**Gerente General**					
Balances, Estado de Pérdidas y ganancias, informes de flujo de caja, pagos pendientes (roles de pago y 10 %, valores por impuestos y seguridad social, proveedores)	**Contabilidad**								
Listado de compras de insumos revisado.	**Compras**								
Reservaciones	**Cliente**								
Solicitudes Especiales	**Proveedor**								
		2	**Realizar Planificación y Elaboración de estrategias**	**Gerente General**	**Planes de Acción**	**Políticas y Planes Estratégicos**	**Todos los Procesos**		
		3	**Realizar el seguimiento del cumplimiento de políticas y estrategias**	**Gerente General**					
		4	**Emitir Autorizaciones**	**Gerente General**		**Autorizaciones para emisión de pagos**	**Contabilidad**		
						Autorizaciones para emisión de compras y presupuesto.	**Compras**		
		5	**Planificación de reservaciones**	**Gerente General**		**Confirmación**	**Cliente**		
MEDICION						**SEGUIMIENTO**			
Indicador	**Forma de Calculo**	**Frecuencia**	**Meta**	**Responsable de la medición**	**Responsable del Análisis**	**Actividad de Seguimiento**	**Frecuencia**	**Responsable**	
Porcentaje de Desarrollo del Plan de Acción	**(Nº Actividades Ejecutadas / Total de actividades Propuestas) x 100**	**Mensual**	**100%**	**Gerente General**	**Gerente General**	**Comparación con el plan propuesto**	**Mensual**	**Gerente General**	
RECURSOS									
TALENTO HUMANO					**INFRAESTRUCTURA**				
Gerente General					**Equipo de Oficina**				
Contadora					**Equipo Informático**				
					Tableros				



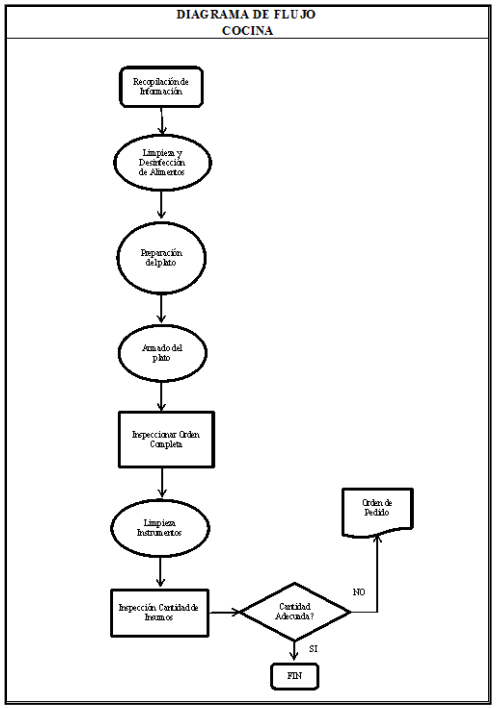
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 3: Caracterización del Proceso de Cocina

COCINA								
Propósito	Preparación de alimentos en base a procedimientos definidos y con los más altos estándares de calidad e higiene.							
Alcance	**INICIO:**	Orden de pedido de Cliente						
	FIN:	Entrega de orden de comida completa						
Responsable del Proceso	**Chef Ejecutivo**							
Entradas		**No**	**Descripción de la actividad**	**Responsable**	**Documentación Relacionada**	**Salidas**		
¿Qué?	**¿ De Donde?**					**¿Qué?**	**¿ A Donde?**	
Políticas y Planes Estratégicos	Gerencia	1	Recopilación de Información	Chef Ejecutivo		Especificación de Porciones y ordenes de cantidad	Almacenaje	
Comandas (Especificaciones de Ordenes del cliente)	Servicio al cliente							
Insumos porcionados y pesados según las especificaciones	Almacenaje	2	Limpieza y desinfección de alimentos	Ayudante de Cocina				
		3	Preparación del plato según las especificación y procedimientos definidos	Cocinero/Parrillero				
		4	Armado de Plato y Presentación final	Ayudante de Cocina		Orden de Comida Completa para servir a la mesa	Servicio al Cliente	
		5	Limpieza de Instrumentos de Cocina	Vajillero				
		6	Revisión Diaria de Insumos Necesarios	Chef Ejecutivo	Orden de Pedido	Listado de Insumo	Compras	
Pago de Rol	Contabilidad	7	Revisión Pago de Rol	Todos		Comprobante Firmado	Contabilidad	

MEDICION						SEGUIMIENTO		
Indicador	**Forma de Calculo**	**Frecuencia**	**Meta**	**Responsable de la medición**	**Responsable del Análisis**	**Actividad de Seguimiento**	**Frecuencia**	**Responsable**
Tiempo de Preparación	Hora de entrega de Orden Completa – Hora de Entrega de Comanda	Cada comanda	Entre 15 a 20 minutos	Chef Ejecutivo	Chef Ejecutivo	Monitorear el tiempo de entrega	Cada Comanda	Chef Ejecutivo

RECURSOS	
TALENTO HUMANO	**INFRAESTRUCTURA**
Chef Ejecutivo	Parrilla
Cocinero	Cocina
Parrillero	Hornos
Ayudante de Cocina	Congeladores y Frigoríficos
Vajillero	Utensilios de Cocina
Meseros	



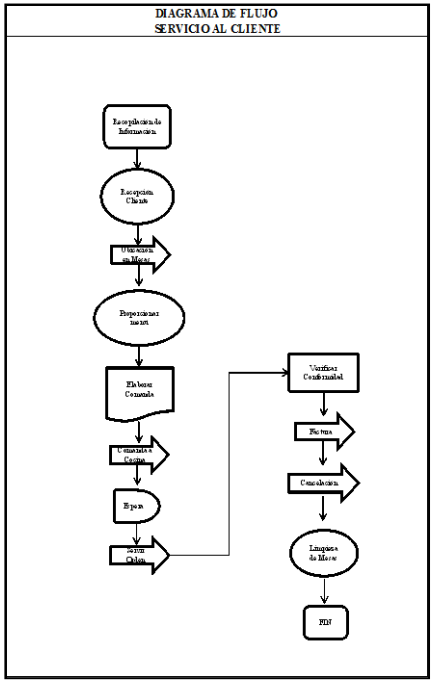
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4: Caracterización del Proceso de Servicio al Cliente

SERVICIO AL CLIENTE								
Propósito	Satisfacer las necesidades del cliente y sobrepasar sus expectativas del servicio con el fin de maximizar la rentabilidad y prestigio de la empresa.							
Alcance	**INICIO:**	Ingreso del Cliente al establecimiento Comercial						
	FIN:	Salida del Cliente del Establecimiento						
Responsable del Proceso	**Jefe Servicio Al Cliente**							
Entradas		**No**	**Descripción de la actividad**	**Responsable**	**Documentación Relacionada**	**Salidas**		
¿Qué?	**¿ De Donde?**					**¿Qué?**	**¿ A Donde?**	
Políticas y Planes Estratégicos	Gerencia	1	Recopilación de Información	Jefe Servicio al cliente				
		2	Recepción del cliente / Ubicación en mesas	Meseros				
		3	Proporcionar Información sobre el menú e inferir en sugerencias	Meseros				
Necesidades, Gustos, Pedidos	Cliente	4	Elaborar comandas de Pedido	Meseros	Comandas	Comandas (Especificación de Orden)	Cocina	
						Comandas (Especificación de Orden)	Facturación	
Orden de Comida completa	Cocina	5	Servir al cliente y verificar su conformidad en comida y servicio	Meseros		Listado de quejas e Inconvenientes	Gerencia General	
Factura	Facturación	6	Proporcionar la Factura al Cliente	Meseros	Factura	Entregar Factura	Cliente	
Cancelación de Factura	Cliente	7	Proporcionar cancelación	Meseros		Entrega Dinero	Facturación	
Pago de Rol	Contabilidad	8	Revisión Pago de Rol	Todos		Comprobante Firmado	Contabilidad	

MEDICION						SEGUIMIENTO		
Indicador	**Forma de Calculo**	**Frecuencia**	**Meta**	**Responsable de la medición**	**Responsable del Análisis**	**Actividad de Seguimiento**	**Frecuencia**	**Responsable**
Numero de inconformidades del cliente por mal servicio	Sumatoria de No Conformidades	Diaria	0	Mesero	Jefe Servicio al Cliente	Registro de Evaluación de cada Cliente	Diaria	Jefe Servicio Cliente

RECURSOS	
TALENTO HUMANO	**INFRAESTRUCTURA**
Jefe Servicio al Cliente	Comandas
Meseros	Uniformes



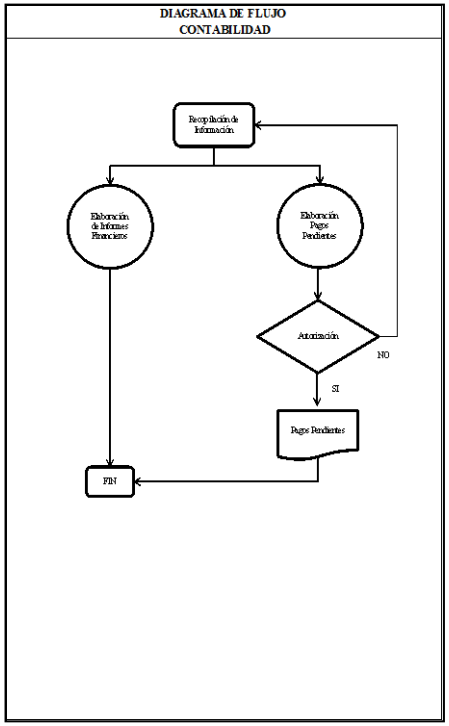
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5: Caracterización del Proceso de Contabilidad

CONTABILIDAD								
Propósito	Proporcionar información de hechos económicos y financieros que sirvan de apoyo a la toma de decisiones.							
Alcance	**INICIO:**	Recepcion de Informacion Economica						
	FIN:	Elaboracion de Reportes Finacnieros						
Responsable del Proceso	**Contador/a**							
Entradas		**No**	**Descripción de la actividad**	**Responsable**	**Documentacion Relacionada**	**Salidas**		
¿Qué?	**¿ De Donde?**					**¿Qué?**	**¿ A Donde?**	
Politicas y Planes Estrategicos	Gerencia General	1	Recopilacion de Informacion	Contador/a				
Comprobante Firmado	Todos							
Reporte de facturacion y Cuadre de Caja	Facturacion							
Facturas de Compras Realizadas	Compras							
Factura de Consumos	Proveedor							
		2	Elaboracion de Informes Financieros	Contador/a	Balances y Estados de Perdidas y Ganacias	Informacion Finaciera	Gerencia General	
		3	Elaboracion de Pagos Pendientes	Contador/a	Rol de pagos, Impuesto y Proveedores	Informacion de Pagos Pendientes	Gerencia General	
Autorizacion Para emision de Pagos	Gerencia General	4	Elaboracion de Pagos Pendientes	Contador/a	Comprobantes de pago	Pagos Pendientes	Todos	

MEDICION						SEGUIMIENTO		
Indicador	**Forma de Calculo**	**Frecuencia**	**Meta**	**Responsable de la medición**	**Responsable del Análisis**	**Actividad de Seguimiento**	**Frecuencia**	**Responsable**
Flujo de Caja	Beneficios Netos + Amortizaciones + Provisiones	Mensual	> Posible	Contador/a	Contador/a	Recopilar Informacion Necesaria	Diaria	Todos

RECURSOS	
TALENTO HUMANO	**INFRAESTRUCTURA**
Contador/a	Equipo de oficina



Fuente: Elaboración Propia

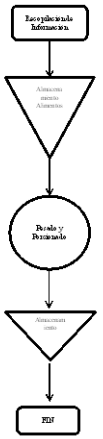
Tabla 6: Caracterización del Proceso de Almacenaje

ALMACENAJE								
Propósito	Preservar la calidad de los alimentos porcionados según especificación para garantizar la calidad del servicio.							
Alcance	**INICIO:**	Ordenes de porcionado emitidas por cocina						
	FIN:	Entrega de insumos porcionados y colocados en ambientes adecuados de preservación						
Responsable del Proceso	**Asistente de Cocina**							
Entradas		**No**	**Descripción de la actividad**	**Responsable**	**Documentación Relacionada**	**Salidas**		
¿Qué?	**¿ De Donde?**					**¿Qué?**	**¿ A Donde?**	
Políticas y Planes Estratégicos	Gerencia	1	Recopilación de Información	Asistente de Cocina				
Especificaciones de Porciones	Cocina							
Especificaciones de Almacenaje y condiciones de Conservación	Proveedor							
Insumos Adquiridos	Compras	2	Almacenamiento de Alimentos en lugares adecuados	Asistente de Cocina				
Ordenes de porciones en cantidad	Cocina	3	Pesar y porcoinar los alimentos	Asistente de Cocina		Alimentos pesados según la orden requerida	Cocina	
Pago de Rol	Contabilidad	4	Revisión Pago de Rol	Asistente de Cocina		Comprobante Firmado	Contabilidad	

MEDICION						SEGUIMIENTO		
Indicador	**Forma de Calculo**	**Frecuencia**	**Meta**	**Responsable de la medición**	**Responsable del Análisis**	**Actividad de Seguimiento**	**Frecuencia**	**Responsable**
Numero de Kilos de Desperdicio	Sumatoria de desperdicios de porcionado	Cada Alimento	0	Asistente de Cocina	Chef Ejecutivo	Pesar desperdicios	Cada Procionado	Asistente de Cocina

RECURSOS	
TALENTO HUMANO	**INFRAESTRUCTURA**
Asistente de Cocina	Recipientes o fundas para almacenaje
	Utensilios de Cocina - Pesa
	Refrigeradora y Frigoríficos

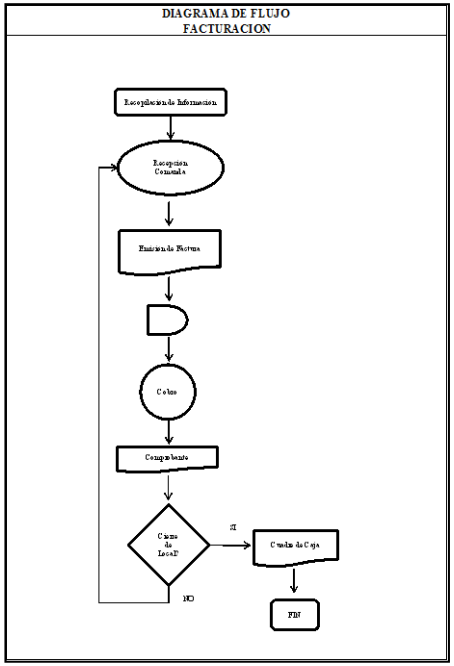
DIAGRAMA DE FLUJO
ALMACENAJE



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7: Caracterización del Proceso de Facturación y Cobranzas

FACTURACION Y COBRANZAS									
Propósito	Entregar al cliente el cobro justo por el servicio brindado y garantizar el ingreso de dinero a la empresa.								
Alcance	**INICIO:**	Recepcion de Comanda de Orden							
	FIN:	Cuadre de Caja Diario							
Responsable del Proceso	**Cajero/a**								
Entradas		**No**	**Descripción de la actividad**	**Responsable**	**Documentación Relacionada**	**Salidas**			
¿Qué?	**¿ De Donde?**					**¿Qué?**	**¿ A Donde?**		
Politicas y Planes Estrategicos	Gerencia	1	Recopilacion de Informacion	Cajero/a					
Comanda de Orden	Servicio al Cliente	2	Emision de Facturas	Cajero/a	Factura	Factura	Servicio al Cliente		
Entrega Dinero	Servicio al Cliente	3	Cobro de Factura por el servicio	Cajero/a					
Formas de pago	Cliente								
		4	Elaboracion de Cuadre de Caja Diario	Cajero/a	Cuadre de Caja	Cuadre de Caja, Reporte de facturacion	Contabilidad		
Pago de Rol	Contabilidad	5	Revisión Pago de Rol	Cajero/a		Comprobante Firmado	Contabilidad		
MEDICION						**SEGUIMIENTO**			
Indicador	**Forma de Calculo**		**Frecuencia**	**Meta**	**Responsable de la medición**	**Responsable del Análisis**	**Actividad de Seguimiento**	**Frecuencia**	**Responsable**
Eficiencia de Cobro	Dinero = Sumatoria de Facturas		Diario	Igualdad	Cajero/A	Contador	Cobro adecuado de Cada Factura	Cada factura	Cajero/a
RECURSOS									
TALENTO HUMANO				**INFRAESTRUCTURA**					
Cajero/a				Sistema Informatico					
				Facturas					



Fuente: Elaboración Propia

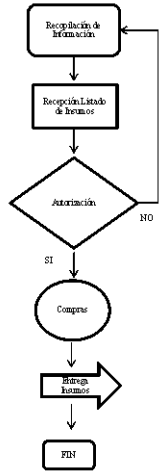
Tabla 8: Caracterización del Proceso de Compras

COMPRAS								
Propósito	Adquisición de alimentos e insumos a los mejores precios y estándares de calidad.							
Alcance	**INICIO:**	Requerimiento de Insumos emitido por Cocina						
	FIN:	Entrega de Insumos a Almacenaje						
Responsable del Proceso	**Responsable de Compras**							
Entradas		**No**	**Descripción de la actividad**	**Responsable**	**Documentación Relacionada**	**Salidas**		
¿Qué?	**¿ De Donde?**					**¿Qué?**	**¿ A Donde?**	
Políticas , Planes Estratégicos y Presupuesto	Gerencia General	1	Recopilación de Información	Responsable de Compras				
Proformas, Listado de Precios y Condiciones de Pago	Proveedor							
Listado de Insumos	Cocina	2	Revisión de listado según registros	Responsable de Compras	Listado	Listado Revisado Para Aprobación	Gerencia General	
Autorizaciones de Compra	Gerencia General	3	Realizar Compra de Insumos	Responsable de Compras		Facturas de Compras Realizadas	Contabilidad	
		4	Entrega de Insumos	Responsable de Compras		Entrega de Insumos	Almacenaje	
Pago de Rol	Contabilidad	5	Revisión Pago de Rol	Responsable de Compras		Comprobante Firmado	Contabilidad	

MEDICION						SEGUIMIENTO		
Indicador	**Forma de Calculo**	**Frecuencia**	**Meta**	**Responsable de la medición**	**Responsable del Análisis**	**Actividad de Seguimiento**	**Frecuencia**	**Responsable**
Eficiencia de Compras	Total Factura ? Presupuesto	Cada Requerimiento	Menor Posible	Responsable de Compras	Gerente General	Comprobar facturas con físico	Cada Compra	Responsable de Compras

RECURSOS	
TALENTO HUMANO	**INFRAESTRUCTURA**
Responsable de Compras	Capital
	Equipos de oficina

DIAGRAMA DE FLUJO
COMPRAS



Fuente: Elaboración Propia

Se considera importante mencionar que tanto el mapa de procesos como la caracterización desarrollada forman parte de la propuesta del presente trabajo académico, mediante la cual se garantiza un manejo eficaz de las actividades cotidianas del negocio así como un correcto flujo de los procesos; y forman una base solida para la implementación de una gestión por procesos.

3.5 MATRIZ DE INTERRELACION

Se parte del concepto de que todos los procesos de una organización están relacionados entre sí, esta afirmación se refleja en que las entradas de los procesos a la vez constituyen las salidas de otros; de esta manera la matriz de interrelación es una herramienta que permite visualizar y documentar dicha interacción; y a la vez constituye un documento primordial para la implementación de un sistema de gestión de calidad según la ISO 9001. De esta manera, seguidamente se presenta la propuesta de matriz de interrelación en la Figura 6, teniendo como fundamento el mapa y caracterización de procesos desarrollados anteriormente:

Figura 6: Matriz de Interrelación de Procesos

MATRIZ DE INTERRELACIÓN DE PROCESO									
PROCESO	**GERENCIA**	**COCINA**	**SERVICIO AL CLIENTE**	**CONTABILIDAD**	**ALMACENAJE**	**FACTURACION Y COBRANZAS**	**COMPRAS**	**CLIENTE**	**PROVEEDOR**
GERENCIA		Políticas, Planes estratégicos	Políticas, Planes estratégicos.	Políticas, Planes estratégicos, estrategias, autorización para emisión de pagos	Políticas, Planes estratégicos	Políticas, Planes estratégicos,	Políticas, Planes estratégicos, autorizaciones y presupuesto	Confirmación	Negociaciones
COCINA			Orden de comida completa	Comprobante firmado	Especificación de porción y cantidad		Listado de Insumos		
SERVICIO AL CLIENTE	Listado de Quejas e inconvenientes	Comandas (especificaciones de ordenes)		Comprobante Firmado		Comanda, Dinero		Entregar orden a mesa, entrega de factura	
CONTABILIDAD	Balances, Estado de Pérdidas y ganancias, informes de flujo de caja, pagos pendientes (roles de pago y 10%, valores por impuestos y seguridad social, proveedores)	Pago de Rol	Pago de Rol		Pago de Rol	Pago de Rol	Pago de Rol		Pago de facturas
ALMACENAJE		Insumos porcionados y pesados según las especificaciones		Comprobante Firmado					
FACTURACION Y COBRANZAS			Factura	Comprobante Firmado, Reporte de Ventas y facturación, cuadre de caja					
COMPRAS	Listado de compras de insumos revisado			Comprobante Firmado, facturas de compras realizadas	Insumos adquiridos				Negociaciones, especificaciones
CLIENTE	Reservaciones		Necesidades, gustos, pedido, retroalimentación, dinero.			Formas de Pago			
PROVEEDOR	Solicitudes Especiales			Factura de Consumos	Especificación de almacenaje y condiciones de conservación		Proformas, listado de precio, condiciones de pago.		

ENTRADAS

SALIDAS

Fuente: Elaboración Propia

Esta herramienta grafica nos permite visualizar la fuerte interacción que existe entre los procesos del restaurante El Fortín, es primordial aclarar que las filas representan las salidas de un proceso hacia otros procesos y a su vez las columnas representas la entradas hacia los diferentes procesos definidos actualmente.

3.6 CONCLUSIONES

El desarrollo del presente capitulo permitió conocer la base conceptual del modelo de gestión propuesto a implementar; donde la clave yace en concentrar esfuerzos para gestionar la empresa alrededor de las necesidades de clientes internos y externos. Posterior se logró, mediante el seguimiento detallado de la metodología expuesta, definir e identificar procesos, al nivel de caracterizarlos e identificar su interrelación operacional.

CAPITULO 4

ANALISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE COCINA

"El juicio, la valoración, la pretensión, no son experiencias vacías que la conciencia tiene, sino experiencias compuestas de una corriente intencional."

Edmund Husserl.

4.1 INTRODUCCION

Información revela que el Ecuador es uno de los países que menos valor agregado ofrece a sus productos que exporta, de aquí la necesidad por empezar por el mercado local y generar productos con valor agregado para el consumidor. Generalmente la mayoría de instituciones realizan actividades innecesarias que entorpecen el adecuado flujo; el presente capítulo pretende analizar el proceso de cocina y encontrar cuales son las actividades que únicamente generan valor al proceso y recomendar acciones para minimizar aquellas que no.

4.2 ANALISIS DE VALOR AGREGADO

La premisa que sustenta el desarrollo del siguiente capítulo expone que el valor agregado para un cliente es todo lo que el mismo esté dispuesto a pagar por el servicio. A través del análisis de valor agregado se logra ser más productivos y competitivos en el mercado, una vez identificados y caracterizados los procesos, la mejora continua radica en proceder a mejorarlos para hacerlos más efectivos; como resultado de este análisis las organizaciones pueden crecer dentro del mercado.

Teóricamente se pueden identificar tres tipos de actividades en un proceso: actividades que agregan valor al cliente (VAC), actividades que agregan valor al negocio (VAN) y actividades que no agregan valor (NVA).

Las actividades que agregan valor al cliente son todas aquellas que contribuyen a satisfacer las necesidades del consumidor del servicio; las actividades que agregan valor al negocio son indispensables para la realización del procesos y sus ejecuciones son poco relevantes para el cliente, y las actividades que no agregan valor son todas aquellas que no son necesarias o son muy poco necesarias y que la mayoría de las veces se las realiza por mandos burocráticos , por lo tanto el propósito es el de minimizar o eliminar aquellas acciones.

La metodología a utilizar es la siguiente:

1. Definir los requerimientos del cliente
2. Definir Actividades de los sub procesos
3. Analizar la situación mediante las siguiente preguntas:
    a. ¿Es importante esta actividad para mi cliente?
    b. ¿Qué pasaría si esta actividad fuera eliminada?
    c. ¿Existe alguna consecuencia para otros involucrados en la organización si esta actividad es eliminada?

Si las actividades de análisis no justifican ninguna de las cuestiones planteadas se las debe eliminar o reducir su tiempo de ejecución en lo posible; lo único que esta acción está generando es consumir dinero, tiempo y esfuerzo.

4. Proponer situaciones de mejora

Primeramente, la base para el estudio es determinar cuáles son las necesidades del cliente; que se desarrollarán a continuación:

La necesidad del cliente de alimento constituye una necesidad fisiológica para el ser humano y por lo tanto su satisfacción se la realiza de manera diaria, por otro lado una de las principales razones por las que una persona va a un restaurante es por una necesidad social; esta le permite satisfacer su necesidad de inclusión dentro de la sociedad. Tratando de ser más específicos los requerimientos del cliente se los puede

dividir en: Físicos, aquellos que determinan la calidad del productos, por ejemplo; olor, tamaño, atención, decoración, ambiente agradable.

Cantidad y volumen, aquellos factores como porciones de platos, variedad del menú.

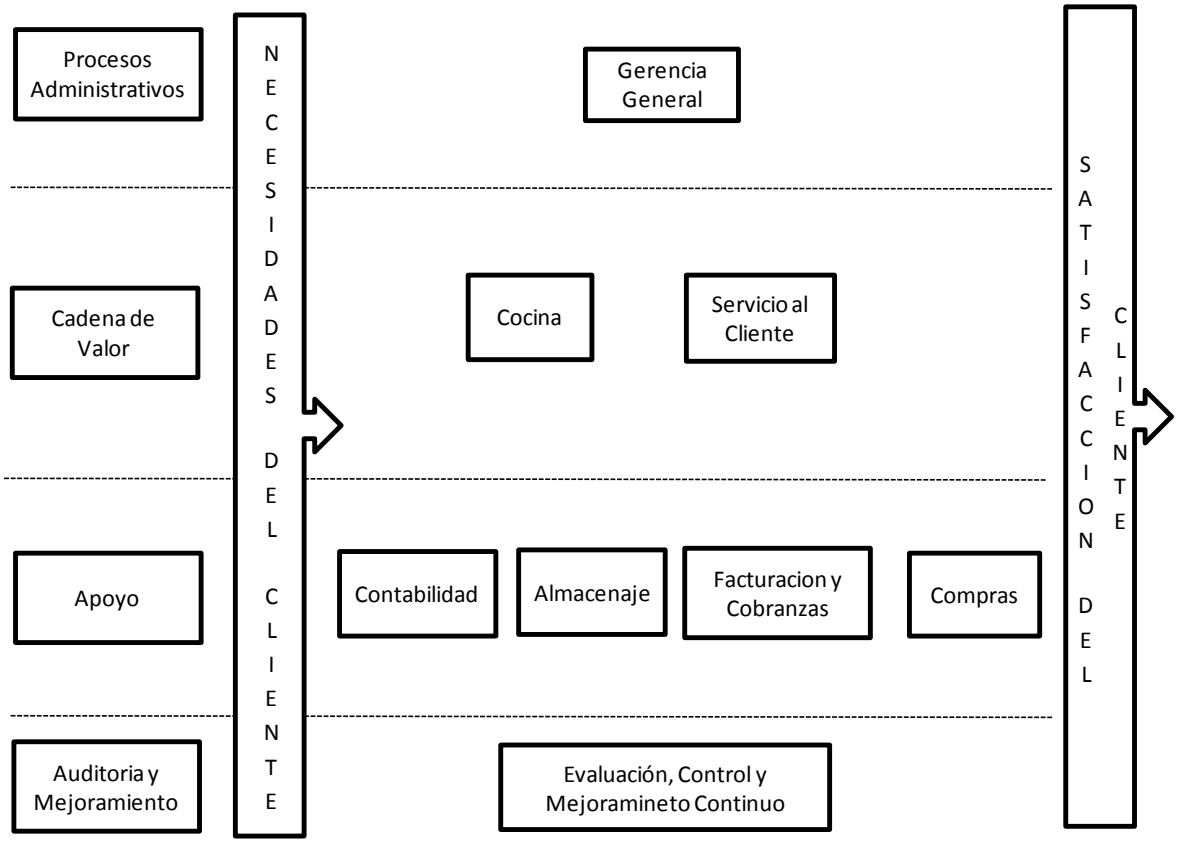
Precio Adecuado, determina la satisfacción de que el cliente está pagando por un servicio lo que realmente percibe que vale.

Higiene y seguridad, limpieza e inocuidad. Tiempos de atención adecuados.

Una vez identificadas las necesidades y requerimientos de los consumidores se procede a definir las actividades que se ejecutan para la realización de un proceso.

Con el propósito de mejorar la comprensión del siguiente tema se presenta nuevamente el mapa de procesos de la empresa expresado en la Figura 7:

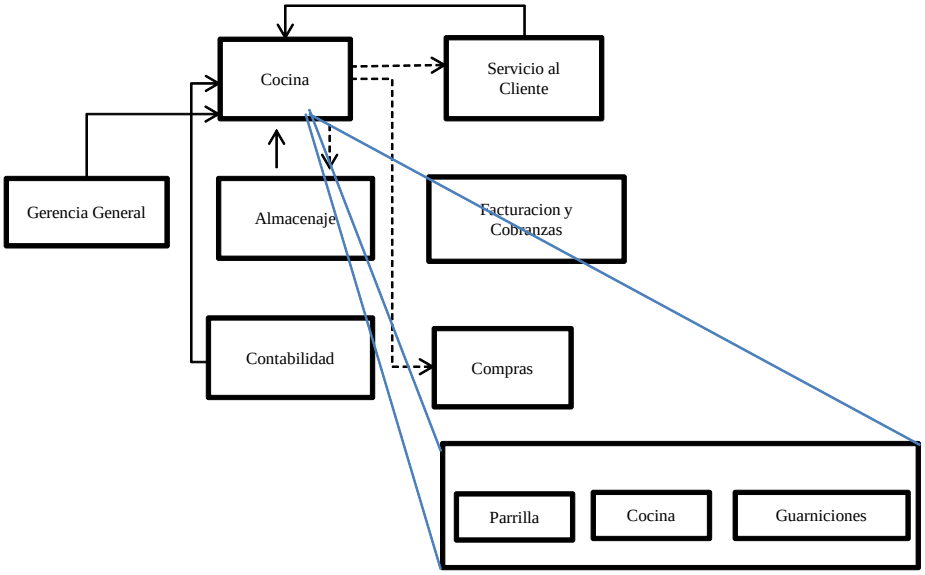
Figura 7: Mapa de Procesos del Restaurante El Fortín



Fuente: Elaboración Propia

Para la elaboración del Análisis de Valor Agregado del Proceso de Cocina en el Restaurante El Fortín, se parte del concepto de que la totalidad de los platos elaborados necesitan de la ejecución de las actividades desarrolladas en los sub procesos del macro proceso de cocina identificado como un proceso dentro de la cadena de valor y que a continuación se definirán en la Figura 8:

Figura 8: Mapeo de Procesos del Restaurante El Fortín



Fuente: Elaboración Propia

El propósito es el de identificar las actividades de los subprocesos de Parrilla, Cocina y Guarniciones; para sobre estas inferir en el Análisis de Valor, tratando en lo posible de eliminar o reducir tiempo en acciones que son poco perceptibles para el cliente y que no contribuyen a la satisfacción de sus requerimientos; a estas actividades la podemos agrupar según su naturaleza en: exceso de planificación, Inspección, Esperas, Movimientos, Almacenaje; que comúnmente se les conoce como PIEMA.

Al analizar los procesos con esta metodología se optimizarán el trabajo y esfuerzos, mejorará la capacitación e inducción de personal, permitirá rediseñar equipos e instalaciones en caso de ser necesario y reducirá costos.

Las tablas expresan las actividades actuales de los subprocesos de estudio, con su respectivo análisis de valor detallado en la metodología a desarrollar:

Tabla 9: Análisis de valor agregado del Sub Proceso de Parrilla

Proceso de Cocina									
Sub Proceso Parrilla: Elaboración de platos a la carta coccionados en la parrilla									
SITUACION ACTUAL		**VA**		**NVA**					**Tiempo**
No	**Actividad**	**VAC**	**VAN**	**P**	**I**	**E**	**M**	**A**	**(Min)**
1	Recepción de Comanda (Orden de Consumo) y reconocimiento de pedido		0.16						0.16
2	Colocar cantidad de carbón según la orden de pedido		0.33						0.33
3	Encender carbón		4.00						4.00
4	Limpieza de Parrilla	1.50							1.50
5	Retirar de frigorífico los alimentos previamente procionados y herméticamente ;guardados necesarios para la elaboración del plato.		0.25						0.25
6	Descongelar Alimentos		3.00						3.00
7	Verificar temperatura adecuada del fuego				0.08				0.08
8	Colocar alimentos en la parrilla		0.25						0.25
9	Colocar sal, cerveza y agua.	0.25							0.25
10	Cocción de Alimentos	12.00							12.00
11	Verificar su cocción volteando los alimentos eventualmente				0.33				0.33
12	Verificar su cocción final según los requerimientos.	0.16							0.16
13	Traer plato y colocar alimento en el mismo						0.66		0.66
14	Elaboración de Presentación final	0.33							0.33
15	Colocar plato en área de servicio al cliente para su entrega en mesa.						0.08		0.08

Total Actividades de VA	14.24	7.99					
Total Actividades de NVA			0.00	0.41	0.00	0.74	0.00

Tiempo de Ciclo del Proceso TCP	23.38
Tiempo de Valor Agregado TVA	22.23
Tiempo de No Valor Agregado TNVA	1.15

Eficiencia de Valor Agregado VA/NVA	19.33
Eficiencia del Proceso TVA/TCP	95%

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en el sub proceso de parrilla se necesitan de las actividades detalladas para la ejecución adecuada del mismo, es importante señalar que el análisis de valor se lo ha realizado en función de las inquietudes planteadas en la metodología, reflejando de esta manera la eficiencia actual del proceso.

De igual manera se presenta el mismo análisis para Cocina y Guarniciones:

Tabla 10: Análisis de valor agregado del Sub Proceso de Cocina

Proceso de Cocina									
Sub Proceso Cocina: Elaboración de platos a la carta coccionados en la parrilla									
SITUACION ACTUAL		**VA**		**NVA**					**Tiempo**
No	**Actividad**	**VAC**	**VAN**	**P**	**I**	**E**	**M**	**A**	**(Min)**
1	Recepción de Comanda (Orden de Consumo) y reconocimiento de pedido		0.16						0.16
2	Buscar utensilios necesarios y colocarlos sobre cocina		1.00						1.00
3	Buscar productos porcinados necesarios para la elaboracion del plato		0.25						0.25
4	Descongelar Alimentos		3.00						3.00
5	Limpieza y Desinfeccion	1.50							1.50
6	Encender cocina y añadir condimentos		0.50						0.50
7	Colocar el alimento de mayor coccion y elaboracion de salsas	12.00							12.00
8	Verificar y corregir el sabor				1.50				1.50
9	Traer plato y colocar alimento en el mismo						0.66		0.66
10	Elaboración de Presentación final	0.33							0.33
11	Colocar plato en área de servicio al cliente para su entrega en mesa.						0.08		0.08

Total Actividades de VA	13.83	4.91					
Total Actividades de NVA			0.00	1.50	0.00	0.74	0.00

Tiempo de Ciclo del Proceso TCP	20.98
Tiempo de Valor Agregado TVA	18.74
Tiempo de No Valor Agregado TNVA	2.24

Eficiencia de Valor Agregado VA/NVA	8.37
Eficiencia del Proceso TVA/TCP	89%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 11: Análisis de valor agregado del Sub Proceso de Guarniciones

Proceso de Cocina
Sub Proceso Guarniciones: Elaboración de guarniciones que acompañas los platos de parrilla y cocina

SITUACION ACTUAL		VA		NVA					Tiempo
No	**Actividad**	**VAC**	**VAN**	**P**	**I**	**E**	**M**	**A**	**(Min)**
1	Recepción de Comanda (Orden de Consumo) y reconocimiento de pedido		0.16						0.16
2	Buscar allimentos necesarios en cantidad		0.50						0.50
3	Limpieza y Desinfeccion	1.00							1.00
4	Cortado		5.50						5.50
5	Limpieza y Desinfeccion	1.00							1.00
6	Buscar recipientes para guarniciones						0.25		0.25
7	Colocar Alimentos, añadir condimentos, Presentacion final	2.00							2.00
8	Colocar plato en área de servicio al cliente para su entrega en mesa.						0.08		0.08

Total Actividades de VA	4.00	6.16					
Total Actividades de NVA			0.00	0.00	0.00	0.33	0.00

Tiempo de Ciclo del Proceso TCP	10.49
Tiempo de Valor Agregado TVA	10.16
Tiempo de No Valor Agregado TNVA	0.33

Eficiencia de Valor Agregado VA/NVA	30.79
Eficiencia del Proceso TVA/TCP	97%

Fuente: Elaboración Propia

En el desarrollo de la metodología aplicada el análisis de valor agregado concluye con la propuesta de mejoras relacionadas a eliminación o reducción de tiempo en actividades que no agregan valor; como resultado se obtiene un incremento significativo en la eficiencia del proceso. Las propuestas de mejora e incrementos se demuestran en las siguientes tablas:

Tabla 12: Propuesta de Mejora del Subproceso de Parrilla

Proceso de Cocina
Sub Proceso Parrilla: Elaboración de platos a la carta coccionados en la parrilla

SITUACION PROPUESTA		VA		NVA					Tiempo
No	Actividad	VAC	VAN	P	I	E	M	A	(Min)
1	Recepción de Comanda (Orden de Consumo) y reconocimiento de pedido		0.16						0.16
2	Colocar cantidad de carbón según la orden de pedido		0.33						0.33
3	Encender carbón		4.00						4.00
4	Limpieza de Parrilla	1.50							1.50
5	Retirar de frigorífico los alimentos previamente procionados y herméticamente ;guardados necesarios para la elaboración del plato.		0.25						0.25
6	Descongelar Alimentos		3.00						3.00
7	Verificar temperatura adecuada del fuego				0.03				0.03
8	Colocar alimentos en la parrilla		0.25						0.25
9	Colocar sal, cerveza y agua.	0.25							0.25
10	Cocción de Alimentos	12.00							12.00
11	Verificar su cocción volteando los alimentos eventualmente				0.33				0.33
12	Verificar su cocción final según los requerimientos.	0.16							0.16
13	Traer plato y colocar alimento en el mismo						0.25		0.25
14	Elaboración de Presentación final	0.33							0.33
15	Colocar plato en área de servicio al cliente para su entrega en mesa.						0.08		0.08

Total Actividades de VA	14.24	7.99						
Total Actividades de NVA			0.00	0.36	0.00	0.33	0.00	

Tiempo de Ciclo del Proceso TCP	22.92
Tiempo de Valor Agregado TVA	22.23
Tiempo de No Valor Agregado TNVA	0.69

Eficiencia de Valor Agregado VA/NVA	32.22
Eficiencia del Proceso TVA/TCP	97%

Fuente: Elaboración Propia

La propuesta que se realiza en este subproceso es reducir tiempo en inspecciones y movimientos innecesario, para esta última consideración es necesario redistribuir el almacenaje de platos y reubicarlo cerca de este proceso con el objetivo de reducir tiempo y esfuerzo; esta simple observación permite incrementar la eficiencia de las actividades en un 97%.

Tabla 13: Propuesta de Mejora del Subproceso de Cocina

Proceso de Cocina									
Sub Proceso Cocina: Elaboración de platos a la carta coccionados en la parrilla									
SITUACION PROPUESTA		**VA**		**NVA**					**Tiempo**
No	**Actividad**	**VAC**	**VAN**	**P**	**I**	**E**	**M**	**A**	**(Min)**
1	Recepción de Comanda (Orden de Consumo) y reconocimiento de pedido		0.16						0.16
2	Buscar utensilios necesarios y colocarlos sobre cocina		0.50						0.50
3	Buscar productos porcinados necesarios para la elaboracion del plato		0.25						0.25
	Descongelar Alimentos		3.00						3.00
	Limpieza y Desinfeccion	1.50							1.50
4	Encender cocina y añadir condimentos		0.50						0.50
5	Colocar el alimento de mayor coccion y elaboracion de salsas	12.00							12.00
6	Verificar y corregir el sabor				0.75				0.75
7	Traer plato y colocar alimento en el mismo						0.25		0.25
8	Elaboración de Presentación final	0.33							0.33
9	Colocar plato en área de servicio al cliente para su entrega en mesa.						0.08		0.08

Total Actividades de VA	13.83	4.41						
Total Actividades de NVA			0.00	0.75	0.00	0.33	0.00	

Tiempo de Ciclo del Proceso TCP	19.32
Tiempo de Valor Agregado TVA	18.24
Tiempo de No Valor Agregado TNVA	1.08

Eficiencia de Valor Agregado VA/NVA	16.89
Eficiencia del Proceso TVA/TCP	94%

Fuente: Elaboración Propia

La observación inferida en la primera propuesta hace referencia a este subproceso debido a que se maneja una bodega de vajillas para todos los procesos, la propuesta de mejoramiento consiste en crear bodegas individuales cerca de cada estación de trabajo; de igual manera las reducción pertinentes a acciones que no agregan valor se encuentran desarrolladas en el cuadro; representando un incremento al 94% de eficiencia.

Tabla 14: Propuesta de Mejora del Subproceso de Guarniciones

Proceso de Cocina
Sub Proceso Guarniciones: Elaboración de guarniciones que acompañas los platos de parrilla y cocina

SITUACION PROPUESTA		VA		NVA					Tiempo
No	Actividad	VAC	VAN	P	I	E	M	A	(Min)
1	Recepción de Comanda (Orden de Consumo) y reconocimiento de pedido		0.16						0.16
2	Buscar allimentos necsarios en cantidad		0.25						0.25
3	Limpieza y Desinfeccion	1.00							1.00
	Cortado		5.50						5.50
	Limpieza y Desinfeccion	1.00							1.00
4	Buscar recipientes para guarniciones						0.12		0.12
5	Colocar Alimentos, añadir condimentos, Presentacion final	2.00							2.00
6	Colocar plato en área de servicio al cliente para su entrega en mesa.						0.03		0.03

Total Actividades de VA	4.00	5.91					
Total Actividades de NVA			0.00	0.00	0.00	0.15	0.00

Tiempo de Ciclo del Proceso TCP	10.06
Tiempo de Valor Agregado TVA	9.91
Tiempo de No Valor Agregado TNVA	0.15

Eficiencia de Valor Agregado VA/NVA	66.07
Eficiencia del Proceso TVA/TCP	99%

Fuente: Elaboración Propia

Por último, el resultado de las actividades para guarniciones también se ve afectado por la mala distribución de vajillas, el resultado de implementar una mejora tan simple y de costo relativamente bajo incrementa la eficiencia de este proceso al 99%.

Como se puede observar esta herramienta permite mejorar de manera continua las actividades de los procesos claves de una organización y mediante la recomendación de implementación de acciones de bajo costo se puede incrementar significativamente la eficiencia de un proceso.

Con el propósito de mejorar la comprensión del lector sobre los beneficios del Análisis de Valor Agregado se presenta a continuación las comparaciones entre la situación actual del proceso y la situación propuesta en la Tabla 15:

Tabla 15: Tabla de comparación de Situación Actual versus Situación Propuesta

SUBPROCESO DE PARRILLA	Situacion	
	Actual	Propuesta
Tiempo de Ciclo del Proceso TCP (min)	23.38	22.92
Tiempo de Valor Agregado TVA (min)	22.23	22.23
Tiempo de No Valor Agregado TNVA (min)	1.15	0.69
Eficiencia de Valor Agregado VA/NVA	19.33	32.22
Eficiencia del Proceso TVA/TCP	95%	97%

SUBPROCESO DE COCINA	Situacion	
	Actual	Propuesta
Tiempo de Ciclo del Proceso TCP (min)	20.98	19.32
Tiempo de Valor Agregado TVA (min)	18.74	18.24
Tiempo de No Valor Agregado TNVA (min)	2.24	1.08
Eficiencia de Valor Agregado VA/NVA	8.37	16.89
Eficiencia del Proceso TVA/TCP	89%	94%

SUBPROCESO DE GUARNICIONES	Situación	
	Actual	Propuesta
Tiempo de Ciclo del Proceso TCP (min)	10.49	10.06
Tiempo de Valor Agregado TVA (min)	10.16	9.91
Tiempo de No Valor Agregado TNVA (min)	0.33	0.15
Eficiencia de Valor Agregado VA/NVA	30.79	66.07
Eficiencia del Proceso TVA/TCP	97%	99%

Fuente: Elaboración Propia

4.3 CONCLUSIONES

En efecto la aplicación de la metodología desarrollada demuestra la realización de actividades que no agregan valor para el cliente, partiendo del marco conceptual de valor agregado se propone la eliminación de estas acciones; con la recomendación principal de localizar de mejor manera las estaciones de trabajo con el objetivo de minimizar tiempos de ciclo de operación.

PLANES DE CONTROL Y PROPUESTA DE MODELO DE ESTANDARIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS

"Tome control de sus emociones de manera consistente y conscientemente y deliberadamente transforme las experiencias de su vida diaria."

Anthony Robbins.

5.1 INTRODUCCIÓN

Como soporte a lo expuesto en capítulos anteriores se propone controlar los procesos mediante planes que abarcan en su totalidad todas las actividades de un proceso en ámbitos como: responsables y frecuencia de mediciones. Es verdad que únicamente se puede mejorar lo que se mide y controla; de aquí la necesidad por fomentar el monitoreo. Además se pretenderá ofrecer al lector una guía para su implementación en actividades y tiempos de ejecución para garantizar su correcta ejecución.

5.2 PLANES DE CONTROL

La eficiencia y productividad de las empresas se ve reflejada en la calidad de sus productos o servicios; algunas instituciones se dieron cuenta de la necesidad de mejorar continuamente sus procesos y enfocar sus esfuerzos en la satisfacción de los requerimientos del cliente para ser más competitivos. Debido a lo mencionado anteriormente, las organizaciones deben implementar programas de mejoramiento y monitoreo que permitan administrar adecuadamente sus procesos; de esta asunción parte la necesidad de inferir en un plan de control.

El propósito de un plan de control es el de ofrecer un documento usado para minimizar las variaciones de los productos y procesos, así como describir los controles ejercidos durante la ejecución del proceso para monitorear las actividades.

Los beneficios obtenidos de la declaración de un plan de control van desde reducir el desperdicio y mejorar la calidad de los productos, focalizar esfuerzos en la satisfacción de las características que son importantes para un cliente, hasta lograr una información transparente de un sistema para clientes internos y externos.

Medir y controlar un proceso es la actividad más importante para alcanzar los objetivos de mejora, sin mediciones las acciones no tiene un enfoque ni dirección.

Este método a desarrollar es apropiado para el seguimiento y control de procesos debido a que demuestran la capacidad de los mismos para alcanzar resultados planificados, esta afirmación confirma la necesidad de sustentarse en el plan estratégico de una organización considerándolo como el punto de partida para la implementación de cualquiera de las propuestas expuestas. Para lo cual se debe alinear la estrategia con la organización y sus recursos, fomentar la participación y conocimiento de activos, comprometer al talento humano con los procesos; creando de esta manera un sistema de retroalimentación que acelere el desempeño de la organización en el mercado.

En el presente estudio académico se desarrolla un plan de control para los procesos del restaurante El Fortín; el mismo que consta de las siguientes características por proceso: determinación de clientes internos y externos, Requisitos y especificaciones, medio de evaluación y frecuencia, tamaño de la muestra, acciones de control, instructivo necesario y registros.

El documento formal se presenta a continuación en las siguientes tablas:

Tabla 16: Plan de Control del Proceso de Gerencia General

Plan de Control para Proceso de :	**Gerencia General**
Propósito:	**Administrar, Planificar y Controlar que el proceso administrativo sea eficiente y**
Responsable del Proceso:	**Gerente General**

Cliente Interno y Externo	Requisitos	Especificaciones	Medio de Evaluación	Frecuencia	Tamaño de Muestra	Acción de Control	Instructivo Necesario	Registro de Control	Responsable de Evaluación	Observaciones
Todos los procesos	Políticas y Planificación Estratégica	Planes Operativos Anuales Oportunos	Visual	Anual	100%	Seguimiento del ultimo POA	Planificación Estratégica	n/a	Comité Directivo	
Contabilidad	Autorizaciones para emisión de pagos	Autorización Oportuna	Visual	Mensual	1 Autorización	Pagos Prioritarios	n/a	n/a	Contador	
Compras	Autorizaciones para emisión de compras	Autorización Oportuna	Visual	Mensual	1 Autorización	Compras Prioritarias	n/a	Autorización Aprobada	Gerente General	
	Presupuesto	Referencial al consumo pronosticado	Visual	Mensual	1 Presupuesto	Reposición de Caja	n/a	n/a		
Cliente	Confirmación de Reservación	Fecha, Hora	Verbal	Mensual	1 confirmación	Verificar disponibilidad	n/a	Registro de Reservas	Gerente General	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 17: Plan de Control del Proceso de Cocina

Plan de Control para Proceso de :	**Cocina**
Propósito:	**Preparación de alimentos en base a procedimientos definidos y con los más**
Responsable del Proceso:	**Cheff Ejecutivo**

Cliente Interno y Externo	Requisitos	Especificaciones	Medio de Evaluación	Frecuencia	Tamaño de Muestra	Acción de Control	Instructivo Necesario	Registro de Control	Responsable de Evaluación	Observaciones
Almacenaje	Características de Porcionado de Alimentos	Peso Adecuado y espesor de feta	Visual	Trimestre	100% de especificaciones	Disminuir el % de desperdicios	Manual de Recetas	Cambios a Realizar	Cheff Ejecutivo	Por feta se entiende cada porción destinada a la elaboración de un plato
	Cantidad de Alimentos ha porcionar	Numero de Fetas Requeridas	Visual	Mensual	1 orden	Promedio de Fetas por Kg	n/a	n/a		
Servicio al Cliente	Elaboración de Pedido	Cantidad de platos según especificaciones del cliente	Visual/Sabor	Mensual	1 plato	Calidad del plato	n/a	Hoja de control	Gerente General	Tratar de que todos los platos de una orden salgan al mismo tiempo
Compras	Listado de Insumos	Cantidad y tipo de insumos a comprar	Visual	Mensual	1 Orden	Revisión periódica de faltantes	n/a	n/a	Encargado Compras	
Contabilidad	Comprobante de Pago	Revisado y Firmado	Visual	Mensual	100%	Revisar Inconvenientes	n/a	Comprobante Firmado	Contador	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 18: Plan de Control del Proceso de Servicio al Cliente

Plan de Control para Proceso de :			**Servicio al Cliente**							
Propósito:			**Satisfacer las necesidades del cliente y sobrepasar sus expectativas del servicio con el fin de maximizar la rentabilidad y prestigio de la empresa.**							
Responsable del Proceso:			**Jefe Servicio Al Cliente**							
Cliente Interno y Externo	**Requisitos**	**Especificaciones**	**Medio de Evaluación**	**Frecuencia**	**Tamaño de Muestra**	**Acción de Control**	**Instructivo Necesario**	**Registro de Control**	**Responsable de Evaluación**	**Observaciones**
Cocina/Facturación	**Comandas**	**Ordenes claras y completas con especificaciones detalladas de platos**	**Visual**	**Mensual**	**5%**	**Limpieza y exactitud**	**n/a**	**Check List de Requisitos mínimos**	**Gerente General**	
Gerencia General	**Listado de Quejas e Inconvenientes**	**Quejas formales y motivos de inconformidades**	**Visual**	**Mensual**	**1 Listado**	**Encontrar motivos y realizar planes preventivos**	**Manual de servicio al cliente**	**Check List de Inconformidades**	**Gerente General**	
Cliente	**Entrega Factura**	**Detalle de consumo y valor final**	**Visual**	**Mensual**	**1 Entrega**	**Revisión y reelaboración de factura**	**n/a**	**n/a**	**Facturación**	
Facturación	**Pago del servicio**	**Entrega del pago completo**	**Conteo**	**Mensual**	**1 Entrega**	**Informar al mesero**	**n/a**	**n/a**	**Cajero**	
Contabilidad	**Comprobante de Pago**	**Revisado y Firmado**	**Visual**	**Mensual**	**100%**	**Revisar Inconvenientes**	**n/a**	**Comprobante Firmado**	**Contador**	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 19: Plan de Control del Proceso de Contabilidad

Plan de Control para Proceso de :			**Contabilidad**							
Propósito:			**Proporcionar información de hechos económicos y financieros que sirvan de apoyo a la toma de decisiones.**							
Responsable del Proceso:			**Contador**							
Cliente Interno y Externo	**Requisitos**	**Especificaciones**	**Medio de Evaluación**	**Frecuencia**	**Tamaño de Muestra**	**Acción de Control**	**Instructivo Necesario**	**Registro de Control**	**Responsable de Evaluación**	**Observaciones**
Gerencia General	**Información Financiera**	**Oportuna y con datos confiables**	**Visual**	**Mensual**	**1 Informe**	**Comprobar con registros**	**n/a**	**Registro de balances**	**Gerente General**	**Los datos son importantes para la toma de decisiones**
	Reporte pagos Pendientes	**Oportunos**	**Visual**	**Mensual**	**1 Informe**	**Revisar pagos prioritarios**	**n/a**	**n/a**	**Gerente General**	
Todos	**Elaboración de Pagos por naturaleza sueldo**	**Oportunos y Justos**	**Visual**	**Mensual**	**10%**	**Referirse al Reporte Anterior**	**n/a**	**Autorizaciones Realizadas**	**Gerente General**	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 20: Plan de Control del Proceso de Almacenaje

Plan de Control para Proceso de :			Almacenaje							
Propósito:			Preservar la calidad de los alimentos porcionados según especificación para garantizar la calidad del servicio.							
Responsable del Proceso:			Asistente de Cocina							
Cliente Interno y Externo	**Requisitos**	**Especificaciones**	**Medio de Evaluación**	**Frecuencia**	**Tamaño de Muestra**	**Acción de Control**	**Instructivo Necesario**	**Registro de Control**	**Responsable de Evaluación**	**Observaciones**
Cocina	Alimentos Almacenados	Alimentos pesados según especificaciones y herméticamente almacenados	Balanza y Medida de Conservación	Semanal	1 feta de cada tipo de carne	Porcionar según especificaciones de prioridad	Manual de Procedimientos	Registro de Pesos	Asistente de Cocina	
Contabilidad	Comprobante de Pago	Revisado y Firmado	Visual	Mensual	100%	Revisar Inconvenientes	n/a	Comprobante Firmado	Contador	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 21: Plan de Control del Proceso de Facturación y Cobranzas

Plan de Control para Proceso de :			Facturación y Cobranzas							
Propósito:			Entregar al cliente el cobro justo por el servicio brindado y garantizar el ingreso de dinero a la empresa.							
Responsable del Proceso:			Cajero/a							
Cliente Interno y Externo	**Requisitos**	**Especificaciones**	**Medio de Evaluación**	**Frecuencia**	**Tamaño de Muestra**	**Acción de Control**	**Instructivo Necesario**	**Registro de Control**	**Responsable de Evaluación**	**Observaciones**
Servicio al Cliente	Emisión de factura	Factura Completa	Visual	Semanal	1 Factura	Retroalimentar errores para su corrección	n/a	n/a	Mesero	
Contabilidad	Cuadre de Caja	Reporte de Facturación y dinero de ventas completo	Conteo y Visual	Semanal	1 Cuadre de Caja	Dinero=Facturas Emitidas	n/a	Faltantes de Caja	Gerente General	
	Comprobante de Pago	Revisado y Firmado	Visual	Mensual	100%	Revisar Inconvenientes	n/a	Comprobante Firmado	Contador	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 22: Plan de Control del Proceso de Compras

Plan de Control para Proceso de :			Compras							
Propósito:			Adquisición de alimentos e insumos a los mejores precios y estándares de calidad.							
Responsable del Proceso:			Responsable de Compras							
Cliente Interno y Externo	**Requisitos**	**Especificaciones**	**Medio de Evaluación**	**Frecuencia**	**Tamaño de Muestra**	**Acción de Control**	**Instructivo Necesario**	**Registro de Control**	**Responsable de Evaluación**	**Observaciones**
Gerencia General	Listado de Insumos	Oportuno y detallado con cantidades	Visual	Mensual	1 Orden	Comprar insumos sin stock	n/a	n/a	Gerente General	
Almacenaje	Entrega de Insumos	Oportunos y completos	Visual	Semanal	1 Entrega	Compra Prioritaria	n/a	Comprobación con orden	Asistente de Cocina	
Contabilidad	Facturas de Compras	Completas y con datos del local	Visual	Cada Orden	1 Entrega	Rectificar facturas	n/a	Registro de Compras	Contador	
	Comprobante de Pago	Revisado y Firmado	Visual	Mensual	100%	Revisar Inconvenientes	n/a	Comprobante Firmado	Contador	

*** n/a** **No aplica**

Fuente: Elaboración Propia

Este documento formalmente expuesto permite a la empresa evaluar de manera constante sus procesos tratando en lo posible de inferir en actividades que no agreguen valor al cliente ni al negocio. Además, constituye una herramienta poderosa al momento de mejorar continuamente la ejecución de los procesos. Se considera de importancia recalcar que la base para poder ejecutar la presente propuesta radica en determinar una planeación estratégica que defina el camino a seguir de la organización en el mercado.

5.3 PROPUESTA DE MODELO DE ESTANDARIZACION PARA LA IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE GESTION POR PROCESOS

Este literal constituye un modelo guía estandarizado que sirva de soporte para la implementación de un sistema de gestión por procesos en la empresa, mediante el seguimiento minucioso del mismo se garantiza la correcta ejecución de la propuesta de modelo de gestión desarrollada en el presente trabajo de grado. El modelo de estandarización para la implementación es el siguiente:

Responsabilidad de la Dirección: la dirección de la empresa debe entender la importancia de transformar su forma de gestionar la organización a un modelo de gestión por procesos para ser más productivos y competitivos en el mercado que se desenvuelva. La primera consideración es identificar un responsable del proyecto; quien se encargará de definir y coordinar la elaboración del plan del proyecto de ejecución. Posteriormente se debe involucrar a absolutamente todo el capital humano de la empresa capacitándolo en el ejercicio a desarrollar y logrando el compromiso de todos los implicados. Los temas a reforzar especialmente son: Importancia de un modelo de gestión por procesos en la actualidad y beneficios de la implementación. Se deberá elaborar un plan de capacitación que especifique las responsabilidades del personal para la ejecución del proyecto.

Definición de Procesos: definir cada uno de los procesos de una organización es importante para entender el campo de acción, en el Capitulo Gestión por procesos del presente trabajo de grado literal dos se desarrolló la identificación de los procesos estratégicos, claves y de apoyo de una organización, se considera importante realizar una reunión con los involucrados de cada proceso para validar dicha información y en consecuencia proceder a la publicación formal de los procesos.

Caracterización de Procesos: de igual manera que el paso anterior, esta caracterización se encuentra desarrollada en el presente estudio. Las consideraciones anteriormente señaladas son validas para su ejecución.

Prueba piloto de procesos caracterizados: una vez bien definidos los procesos es recomendable estimar un tiempo para acoplar al capital humano en el nuevo enfoque propuesto poniendo especial énfasis en: manejo de entradas y salidas establecidas, actividades definidas en el proceso y alcance, monitoreo de indicadores. Todo esto con el propósito de proponer mejoras y ajustes en la definición de los procesos.

Determinación y Seguimiento de Planes de Control: el capitulo cinco de este trabajo de grado propone los planes de control para los procesos de la empresa, los mismos que deben ser determinados en base a los objetivos y estrategias organizacionales; al igual que el punto anterior se deberá establecer un tiempo piloto para expresar mejoras y retroalimentar de esta manera la correcta gestión.

Retroalimentación e implementación final: una vez recolectada información valiosa en las pruebas piloto se deberá ajustar a cada uno de los procesos, se recomienda constantemente seguir mejorando los procesos y no permitir que la estática se convierta en la principal restricción de la organización. Como última instancia se deberá implementar cada una de las etapas antes desarrolladas.

A continuación se presenta un cronograma de actividades expresado en la Figura 9 con sus respectivos tiempos referenciales que permitirán al encargado de la implementación del proyecto contar con una idea cronológica de su aplicación:

Figura 9: Cronograma de Actividades

		Año 2011															
		Mayo				Junio				Julio				Agosto			
		Semana				Semana				Semana				Semana			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Responsabilidad de la Dirección	■	■	■													
2	Definición de Procesos				■	■	■										
3	Caracterización de Procesos							■	■	■	■						
4	Prueba piloto de procesos caracterizados											■					
5	Determinación y Seguimiento de Planes de Control												■	■	■		
6	Retroalimentación e implementación Final															■	■

Fuente: Elaboración Propia

Este cronograma referencial en semanas propone una implementación exitosa en cuatro meses la única consideración es que para la ejecución de la siguiente actividad deberá haberse concluida la anterior y así sucesivamente.

5.4 CONCLUSIONES

Como conclusión se puede añadir que se logró de manera eficiente proponer planes de control que garanticen el monitoreo y auditoría de los procesos antes definidos, esta herramienta incrementará la competitividad de los productos ofrecidos. Además se elaboró un modelo a seguir para su implementación considerando la secuencia adecuada.

CONCLUSIONES GENERALES

Las conclusiones inferidas en la realización del presente trabajo de grado se presentan a continuación:

Se consiguió de manera adecuada realizar una propuesta para la implementación de un sistema de gestión por procesos en el Restaurante El Fortín, que sirva como guía de trabajo para su futura ejecución en caso de ser considerado necesario por la dirección de la organización.

Como plataforma principal de estudio se logró analizar la situación actual de la empresa, conocer su misión, visión; que permitieron entender el comportamiento organizacional. En capítulos posteriores se adquirió el conocimiento necesario sobre cómo administrar los procesos, las principales consideraciones son: los procesos del restaurante se lo pueden definir como procesos de Producción intermitente, posee una baja integración vertical lo que se refleja en su total dependencia de terceros. Por otro lado el talento humano requerido debe ser flexible y el cliente determina el tiempo y lugar en que requiere el servicio, por último la intensidad de capital en este trabajo es casi nula debido a la realización de actividades de forma manual.

Debido a la naturaleza del modelo propuesto se considero vital reforzar aspectos conceptuales que consiguientemente se reflejaron en la identificación y definición de procesos, la caracterización de los mismos y su relación entre procesos. Se consiguió proponer mejorar en la distribución de las operaciones y estaciones de trabajo mediante un análisis de valor agregado del proceso de cocina que reflejo la realización de actividades innecesarias y realizadas únicamente por motivos burocráticos.

Por último como apoyo a la gestión ya propuesta se obtuvo la elaboración de Planes de control que faciliten y garanticen el correcto desenvolvimiento de los procesos; además se presentó un modelo guía estandarizado para la implementación de la propuesta desarrollada en el presente trabajo de estudio.

RECOMENDACIONES GENERALES

Por otra parte las recomendaciones que se pueden mencionar son las siguientes:

Promover la realizar de una planeación estratégica como engranaje central para la futura implementación de una gestión basada en procesos.

Seguir el orden de modelo expuesto para su realización.

Comprometer al talento humano de la empresa con los objetivos organizacionales y confiar en sus conocimientos, debido a que es la fuerza que tiene mayor conocimiento de la realización de los procesos encargados a su responsabilidad.

Controlar los procesos con la frecuencia propuesta, la única manera de mejorar algo es midiendo que tan bien se lo está realizando.

Mejorar continuamente, no permitir que la inercia se convierta en la principal restricción del sistema. Una organización eficiente en sus procesos entrega al consumidor productos competitivos y con alto valor agregado.

BIBLIOGRAFIA

Referencias Bibliográficas:

- Ballou, R. H. 2004. Logística: administración de la cadena de suministro. México: Pearson Educación.
- CORONEL, Iván. 2008. Ingeniería de Métodos. Cuenca – Ecuador.
- David, F. 2003. Conceptos de Administración Estrategica. México: Pearson Educación.
- JULIA, M., PORSCHE, F., GIMENEZ, V. M., & COAUTS. 2002. Gestión de calidad aplicada a hostelería y restauración. Madrid.: Prentice Hall.
- Lee J. Krajewski, L. P. 2000. Administracion de Operaciones: estrategia y analisis. Mexico: Pearson Eduacion.
- Lusthaus, C. 2002. Evaluación Organizacional: marco para mejorar el desempeño. Ottawa.
- POZO, Sergio. 2010. Gestión por Procesos. Documento didáctico. Cuenca – Ecuador.

Referencias Electrónicas:

- ADRFORMACIÓN. Sa. Evolución del concepto de calidad: del Control de la Calidad a la Gestión Total. Disponible en: www.adrformacion.com/ cursos/calidad08/leccion1/tutorial3.html. Consultado 25 de mayo de 2011.
- ISO. 2011. Orientación acerca del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión de la calidad. Ginebra. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352006000500011&script=sci_arttext. Consultado 25 de mayo de 2011.
- Solo normas de calidad. Sa. Norma ISO 9001:2008. Disponible en: http://solonormasdecalidad.blogspot.com/2009/04/norma-iso-90012008-traduccion-oficial_20.html. Consultado 25 de mayo de 2011.

ANEXOS

Anexo 1: Hoja de control del Proceso de Cocina

Proceso:	Cocina	**Fecha:** _____	**Fotografía**
Actividad:	Elaboración de Ordenes de Comida	**Evaluación No:** _____	
Objetivo:	Elaboración de platos ordenados según especificación ; realizados con los mas altos estándares de inocuidad y calidad.	**PLATO A CONTROLAR**	
Responsable:	Chef Ejecutivo		
Responsable Evaluación:	Gerente General		
Frecuencia de la Medición:	Mensual		
Tamaño de la muestra:	Un plato escogido aleatoriamente del menú		

No	Descripción de la Tarea	Hora Inicio	Hora Fin	Total Tiempo
		Tiempo Total de Elaboración		
		Tiempo Estándar Definido		

EVALUACION			
Parámetro	**Malo**	**Regular**	**Excelente**
Calidad Insumos			
Presentación			
Sabor			
Limpieza			
Nivel de Cocion			
Manejo de Residuos			

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 2: Hoja de Registro del Proceso de Servicio al Cliente

Proceso:	Servicio al Cliente
Actividad:	Comandas
Objetivo:	Detallar pedido para posterior elaboración de comida
Responsable:	Jefe Servicio al Cliente
Responsable Evaluación:	Gerente General
Frecuencia de la Medición:	Mensual
Tamaño de la muestra:	5% Total de Comandas Elaboradas

No	Parámetros	SI	NO
1	Consta de Hora de Recepción de Pedido		
2	Especifica Orden Completa		
3	Limpieza de la Comanda		
4	Orden de la Comanda		
5	Especifica numero de Mesa		
6	Especifica Numero de personas		
7	Especifica daros del Cliente		
8	Especifica Tiempo de Atención		
9	Especifica Nombre de Mesero/a		
10			
11			
12			
13			

Observaciones:

Recomendaciones:

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 3: Tabla Modelo para la Caracterización de procesos.

PROCESO								
Propósito								
Alcance	**INICIO:**							
	FIN:							
Responsable del Proceso								
Entradas		**No**	**Descripción de la actividad**	**Responsable**	**Documentación Relacionada**	**Salidas**		
¿Qué?	**¿ De Donde?**					**¿Qué?**	**¿ A Donde?**	

MEDICION						SEGUIMIENTO		
Indicador	**Forma de Calculo**	**Frecuencia**	**Meta**	**Responsable de la medición**	**Responsable del Análisis**	**Actividad de Seguimiento**	**Frecuencia**	**Responsable**

RECURSOS	
TALENTO HUMANO	**INFRAESTRUCTURA**

DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO

Fuente: POZO, Sergio. 2010. Gestión por Procesos. Documento didáctico. Cuenca – Ecuador.

Anexo 4: Tabla Modelo para Análisis de Valor Agregado

Proceso										Proceso									
Sub Proceso										Sub Proceso									
SITUACION ACTUAL		VA		NVA					Tiempo	SITUACION PROPUESTA		VA		NVA					Tiempo
No	Actividad	VAC	VAN	P	I	E	M	A	(Min)	No	Actividad	VAC	VAN	P	I	E	M	A	(Min)
1										1									0.00
2										2									0.00
3										3									0.00
4										4									0.00
5										5									0.00
6										6									0.00
7										7									0.00
8										8									0.00
9										9									0.00
10										10									0.00
11										11									0.00
12										12									0.00
13										13									0.00
14										14									0.00
15										15									0.00

Total Actividades de VA	0.00	0.00							Total Actividades de VA	0.00	0.00							
Total Actividades de NVA			0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		Total Actividades de NVA			0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		

Tiempo de Ciclo del Proceso TCP	0.00	Tiempo de Ciclo del Proceso TCP	0.00
Tiempo de Valor Agregado TVA	0.00	Tiempo de Valor Agregado TVA	0.00
Tiempo de No Valor Agregado TNVA	0.00	Tiempo de No Valor Agregado TNVA	0.00
Eficiencia de Valor Agregado VA/NVA		Eficiencia de Valor Agregado VA/NVA	
Eficiencia del Proceso TVA/TCP		Eficiencia del Proceso TVA/TCP	

Fuente: CORONEL, Iván. 2008. Ingeniería de Métodos. Cuenca – Ecuador.

Anexo 5: Tabla Modelo para Elaboración de Planes de Control

Plan de Control para Proceso de :										
Propósito:										
Responsable del Proceso:										
Cliente Interno y Externo	**Requisitos**	**Especificaciones**	**Medio de Evaluación**	**Frecuencia**	**Tamaño de Muestra**	**Acción de Control**	**Instructivo Necesario**	**Registro de Control**	**Responsable de Evaluación**	**Observaciones**

Fuente: POZO, Sergio. 2010. Gestión por Procesos. Documento didáctico. Cuenca – Ecuador.