FACULTAD DE POSGRADOS

PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA EMPRESA JOSÉ EL CAPITÁN CANGREJO

AUTOR
ANDREA TERESA TUQUERES USHCA

AÑO
2020

FACULTA DE POSGRADOS

PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA EMPRESA JOSÉ EL CAPITÁN CANGREJO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para Optar por el título de Magister en Dirección de Operaciones y Seguridad Industrial

Profesor Guía

MBA. Juan Sebastián Montalvo Larco

Autora

Andrea Teresa Túqueres Ushca

Año

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, propuesta del diseño de un sistema de gestión por procesos para la empresa José el Capitán Cangrejo, a través de reuniones periódicas con el estudiante Andrea Teresa Túqueres Ushca, en el semestre 202000, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Juan Sebastián Montalvo Larco
Máster en Administración
CC: 1713899860

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber dirigido el trabajo, propuesta del diseño de un sistema de gestión por procesos para la empresa José el Capitán Cangrejo, a través de reuniones periódicas con el estudiante Andrea Teresa Túqueres Ushca, en el semestre 202000, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Mauricio Hernán Rojas Dávalos
Magister en Ingeniería Industrial
CC: 1708880495

DECLARACIÓN DEL ESTUDIANTE

“Declaro haber revisado este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

Andrea Teresa Túqueres Ushca

CC: 1721887253

AGRADECIMENTOS

Agradezco a Dios por darme la sabiduría y la fortaleza. A mi familia y amigos por su apoyo.

A José David Esparza y Alfredo Pontón, por la confianza y oportunidad para el desarrollo de mi trabajo de titulación para José el Capitán Cangrejo.

Al docente tutor Juan Sebastián Montalvo por brindar su apoyo en el desarrollo de mi trabajo de titulación.

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación y el aprendizaje adquirido durante la trayectoria de la Maestría va dedicada a toda mi familia que son el motor, refugio y mis ganas de crecer como persona y profesional.

RESUMEN

En el presente trabajo de titulación se plantea la propuesta de un sistema basado en la gestión por procesos para la empresa de servicios de alimentación José el Capitán Cangrejo, el cual cuenta con cinco establecimientos en la ciudad de Quito. Desde su apertura en el 2016 ha logrado tener un crecimiento importante en el mercado y para la gerencia es importante seguir desarrollando la marca orientando su estructura empresarial de manera más eficiente y estratégica.

En la actualidad el común denominador es la falta de estandarización de los procesos, el mismo que acarrea inconvenientes con la satisfacción del cliente y representa toda la atención de la gerencia en la búsqueda de soluciones rápidas, pero no permanentes.

Para la empresa es importante que los procesos estén enfocados estratégicamente, de manera que no solo se centre en las operaciones y los ingresos que se perciban, sino también en la organización como un todo, teniendo en cuenta que todos los procesos estratégicos, operativos y de apoyo deben mantenerse en sincronía y trabajar por un mismo objetivo.

En el trabajo se presenta el levantamiento de la situación actual de los procesos en la empresa José el Capitán Cangrejo, donde se evalúan las fallas y las oportunidades de mejora. Posteriormente se diseña y mejoran procesos acordes a las necesidades de la empresa, en el que se incluye una propuesta de diagramas de procesos funcionales, procedimientos, análisis de valor de los procesos y la propuesta de orientación estratégica.

Como elementos de control y evaluación para el sistema se propone el establecimiento de indicadores de gestión y metodologías para la mejora de

procesos, adicional se incluye la evaluación financiera de los elementos requeridos para la mejora de procesos.

ABSTRACT

In the present work, the proposal of a system based on the management by processes for the food service company José el Capitan Cangrejo is proposed, which has five services in the city of Quito. Since its opening in 2016, it has achieved significant growth in the market and for management it is important to continue developing the brand by guiding its business structure in a more efficient and strategic way.

At present, the common denominator is the lack of standardization of the processes, which entails problems with customer satisfaction and represents all the attention of management in the search for quick, but not permanent, solutions.

For the company it is important that the processes are focused strategically, so that it not only focuses on the operations and revenues that are perceived, but also on the organization as a whole, taking into account that all strategic, operational and support processes should be kept in sync and work for the same goal.

The paper presents the survey of the current situation of the processes in the José el Capitán Cangrejo company, where failures and opportunities for improvement are evaluated. Subsequently, processes according to the needs of the company are designed and improved, which includes a proposal of functional process diagrams, procedures, value analysis of processes and the proposal of strategic orientation.

As control and evaluation elements for the system, the establishment of management indicators and methodologies for process improvement is proposed, additionally it includes the financial evaluation of the elements required for process improvement.

ÍNDICE

INDICE DE FIGURAS

INDICE DE TABLAS

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

En el Ecuador los lugares que se especializan en la preparación y venta de crustáceos cocidos son denominados cangrejales, este término es comúnmente usado en la provincia del Guayas. El cangrejal “José el Capitán Cangrejo” (J.C.C.) inicia su actividad en septiembre del 2016 en el sector de La Luz al norte de Quito, hace su ingreso al mercado gastronómico con una marca y receta original, los socios buscaban atraer clientes capitalinos ofreciendo cangrejos criollos durante la tarde y noche, costumbre característica de comensales de la Región Costa.

La administración del negocio estaba a cargo de los socios, quienes a pesar de su manejo empírico lograron que el sabor y calidad del producto conquistara a los quiteños, esto se refleja en el aumento de la demanda que en menos de un año alcanzó en el mercado local. La acogida del producto motivó a la gerencia a buscar expandirse en la ciudad y como marca debía mantener el mismo esquema en la operación, atención y servicio en sus establecimientos (Esparza, 2019).

En la ciudad de Quito en el año 2016 y 2017 se abrieron en el mercado restaurantes con el mismo estilo, sin embargo, José el Capitán Cangrejo había creado algo diferente, ofertaba una experiencia al cliente con un menú que se caracteriza por un sabor único. El incremento de la demanda de clientes se reflejó en el aumento en la facturación del local de La Luz, la falta de capacidad en espacio y producto provocaba que clientes se fueran sin poder ser atendidos, esto motivó a los socios a buscar abrir más establecimientos en la ciudad y para lo cual se integraron al equipo nuevos socios.

Cuatro meses después en el 2017 se inicia la apertura de nuevas sucursales, en total fueron cinco locales abiertos que eran manejados por los socios al mando de

una Gerencia General nombrada por los mismos (figura 1), el quipo en su afán de hacer de la marca un éxito empieza a vincular a su equipo de trabajo responsables para las áreas de operaciones, compras, administración de locales, manejo de personal y asistencia contable. A pesar de haber tomado estas acciones los problemas en la operación estaban poniendo en riesgo la marca, los clientes y su inversión.

Figura 1. Cronología de apertura de locales de J.C.C.

Tomado de: *(J. D. Esparza, carta, 2019).*

En septiembre del 2017 el Gerente General con el objetivo de atacar los problemas operativos levantó un manual de los procesos principales de la marca, el mismo que buscaba mantener la calidad y sabor de su producto y que a la vez le permitiera aprovechar las oportunidades de crecimiento y aumento en la rentabilidad del negocio.

La acogida de los locales se evidenció por la demanda y ventas que se estaban generando, cada semana era necesario incrementar el pedido al proveedor de cangrejos y conchas (tabla 1). Para la empresa el producto que genera los mayores ingresos era la venta de cangrejo, por esta razón la calidad y frescura era un factor importante en la operación, el establecer contacto con proveedores mayoristas fue el siguiente paso de la gerencia.

Tabla 1. .

Compra de cangrejo y concha para los locales de J.C.C

	Septiembre 2016	**Agosto 2019**
Cangrejo (planchas)	8	110
Conchas (unidades)	400	12000

En todos los locales se trataba de mantener el mismo esquema de trabajo y calidad del producto, con el crecimiento se implementó un sistema de pedidos y facturación, nuevas formas de pago, la creación de una bodega de insumos para el abastecimiento y un manejo más estricto en la contratación del personal.

José el Capitán Cangrejo por lo antes descrito está en pleno crecimiento y con la presencia de la competencia debe establecer estrategias que le permita ser competitivo y mantenerse en el mercado. El diseño de un sistema basado en la gestión por procesos tiene como objetivo integrar las operaciones de las diferentes áreas y enfocarlas a una estrategia empresarial, de tal forma que se puedan controlar, medir y mejorar. Finalmente, hacer de su marca una organización con un producto de calidad que garantice la satisfacción del cliente y genere rentabilidad.

1.1.1. Ubicación

José el Capitán Cangrejo está ubicado en cinco puntos importantes de la ciudad de Quito, todos bajo la misma marca, producto, calidad y servicio, en la figura 2 se observa los sectores y direcciones.

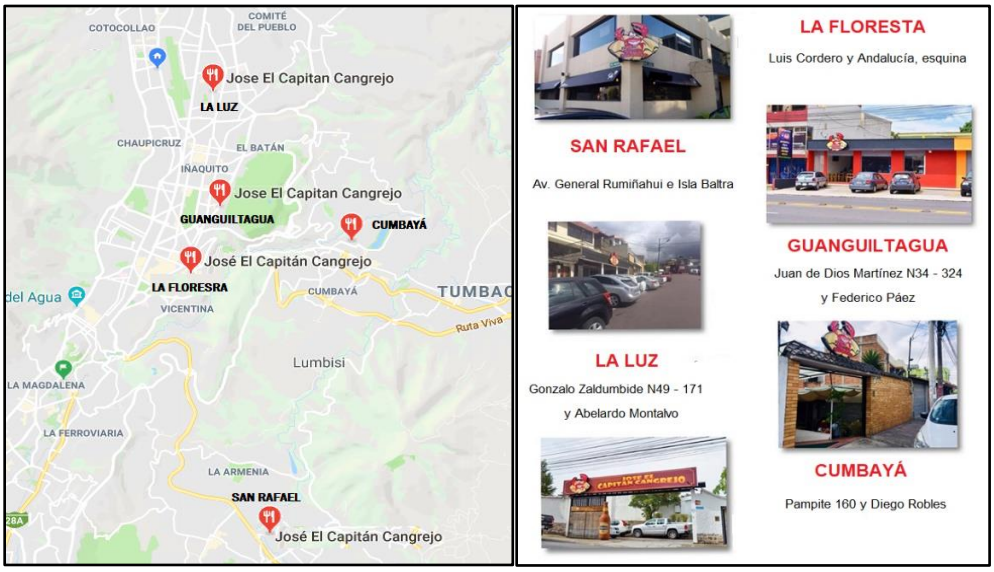


Figura 2. Ubicación de los locales de J.C.C.
Tomado de (Esparza, 2019).

1.1.2. Estructura Organizacional

La estructura organizacional de José el Capitán Cangrejo se adoptó por los socios para el manejo y control de los establecimientos, la representación descrita por la gerencia es representada en el siguiente esquema funcional (figura 3).

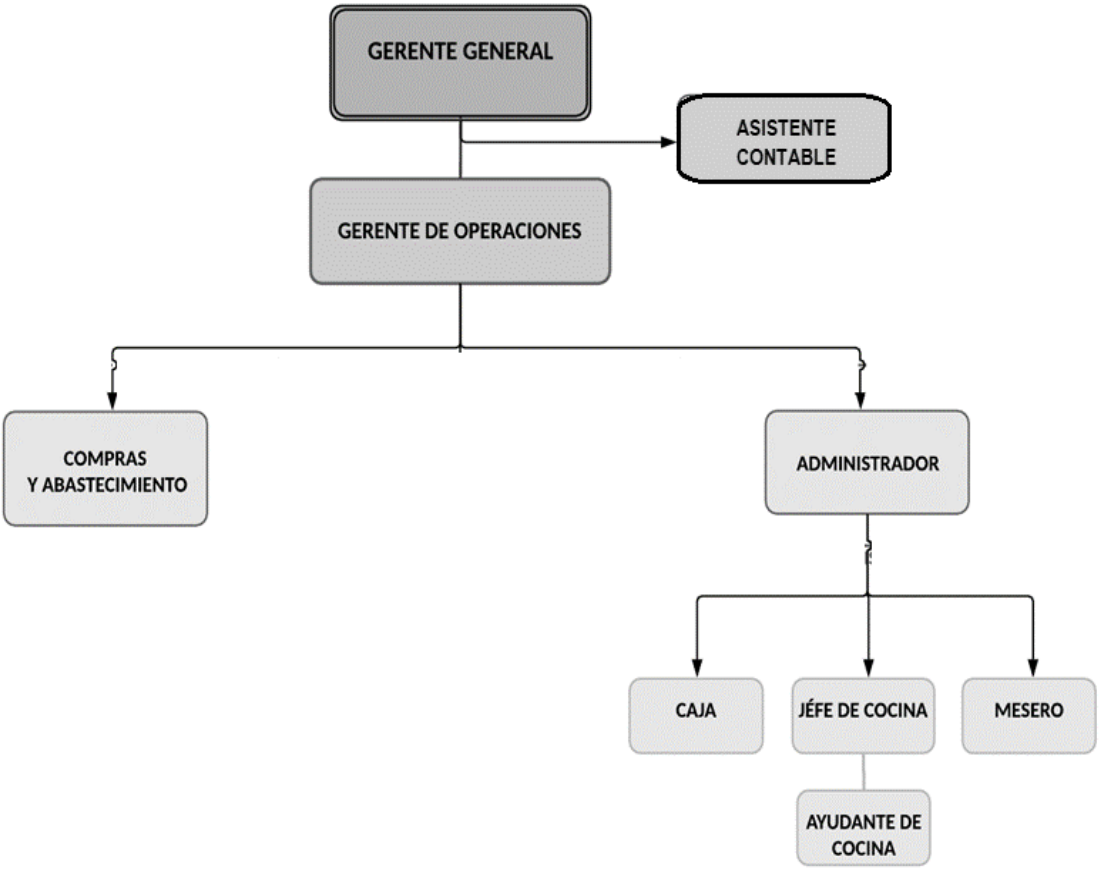


Figura 3. Organigrama actual de J.C.C.

Tomado de (J. D. Esparza, carta, 2019)

Como parte de las funciones asignadas a cada cargo se estableció que la Gerencia General es la responsable de administrar los establecimientos, las finanzas, marketing, publicidad, nómina, contratación y aspectos legales.

El Gerente de Operaciones es quien en la actualidad también se encarga del área de Compras y Abastecimiento, a su cargo esta la logística, abastecimiento, infraestructura, supervisión de locales, manejo de proveedores y control de personal.

El área contable de la empresa se maneja a través de la contratación de una persona externa a la empresa, que presta los servicios para la elaboración de roles de pagos y la declaración de Impuestos.

El Administrador es el responsable de caja, facturación, cierres, control de personal, supervisa todas las operaciones, verifica stock de productos, requisiciones y a atención de quejas.

El personal operativo consta de meseros, jefes de cocina y ayudantes de cocina, para los cinco locales se emplean 24 personas fijas que laboran de martes a domingo; para los días de alta concurrencia viernes, sábado y domingo se requiere personal de apoyo para realizar las actividades de posilleros y meseros. La asignación del personal a cada local se realiza de acuerdo con el tamaño del establecimiento según la tabla 2.

Tabla 2.
Tamaño de establecimientos que maneja J.C.C.

Tamaño del local	Capacidad (N.º de personas)	Administradores/ Responsables de caja	Meseros	Jefe de cocina	Ayudantes de cocina
Grande	80 -120	1	3	1	2
Pequeño	60	1	2	1	1

1.1.3. Productos y Servicios

José el Capitán Cangrejo tiene un menú amplio con dos productos principales que representan el mayor volumen de venta, los cangrejos criollos y las conchas gratinadas. A partir de estos productos se arman diferentes combos o platos (tabla 3).

Tabla 3.

Menú de J.C.C

Cangrejeros criollos	Conchas gratinadas	Porciones	Bebidas	Combos	Otros
• Pata normal en unidades o combos • Pata gorda en unidades o combos	• Conchas especiales con salsa y queso. • Conchas normales con salsa.	• Arroz • Maduro cocinado • Encurtido	• Gaseosas, limonadas, cervezas, té, agua con y sin gas.	• Cangrejos, conchas, porciones y bebidas, según el número de personas.	• Ceviche • Turbina

1.1.4. Situación Financiera

Para evidenciar el crecimiento de José el Capitán Cangrejo a continuación se presenta el balance general del primer semestre del 2019 (tabla 4).

Tabla 4
Balance general J.C.C.

BALANCE GENERAL J.C.C DEL 1 DE ENERO AL 01 DE JUNIO 2019			
ACTIVOS		**PASIVO**	
ACTIVOS CORRIENTES		**PASIVO LARGO PLAZO**	
ACTIVO DISPONIBLE	$37 470.68	CUENTAS POR PAGAR TRIBUTARIAS	$11 208.94
ACTIVO EXIGIBLE	$14 389.56	DEUDAS A CORTO PLAZO	$ 670.15
INVENTARIO DE MERCADERIA	$16 259.22	***TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO***	**$11 879.09**
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	**$68 119.46**		
ACTIVOS FIJOS		**PATRIMONIO**	
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPOS	$35 646.42	CAPITAL SOCIAL	$1 000.00
		UTILIDAD DEL EJERCICIO	$90 886.79
TOTAL ACTIVO FIJO	**$35 646.42**	***TOTAL PATRIMONIO***	**$91 886.79**
TOTAL DE ACTIVOS	**$103 765.88**	***TOTAL PASIVO + PATRIMONIO***	**$103 765.88**

De acuerdo con el balance general la situación financiera de la empresa es alentadora, para la empresa tener liquidez representa que se están manejando correctamente los recursos. La liquidez o la capacidad de pago de la empresa está representada por la relación entre el activo corriente y el pasivo, la relación es

beneficiosa cuando el valor es mayor que dos, en el caso de José el Capitán Cangrejo existe generación de efectivo ya que la relación es de 5.73.

En el balance podemos observar también que el valor del patrimonio es superior al total de pasivo, esto para la empresa es importante ya que puede generar efectivo que le permite financiar sus inversiones con recursos propios, sin la necesidad de requerir dinero de instituciones financieras.

1.2. Análisis interno FODA

Dentro de las organizaciones hay aspectos positivos y negativos en los que se desarrolla el negocio, estos pueden ser usados como parte de la estrategia para conocer, una herramienta que nos permite analizar la situación INTERNA actual es el FODA.

Análisis FODA

El análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) es una herramienta que dentro de las organizaciones permite identificar los recursos internos fortalezas y debilidades, así como los elementos externos oportunidades y amenazas. La finalidad es orientar estratégicamente los esfuerzos para el logro de metas y toma de decisiones (Castillo, 2018). A continuación, se presenta en la tabla 5 el análisis FODA para la empresa José el Capitán Cangrejo.

Tabla 5
Análisis FODA de la empresa J.C.C.

FORTALEZAS
• Menú con una receta, sabor y calidad única en la capital. • Política de tiempo de entrega del producto al cliente. • La calidad del producto desde su origen hasta que se entrega al cliente. • Manejo y control de los establecimientos a cargo de los socios.

• Ser identificado como el único cangrejal de la capital. • Control sobre el modelo de negocio ha permitido su crecimiento y aceptación en el mercado. • Marca y logotipo patentado.
DEBILIDADES
• Errores del personal durante la operación por el desconocimiento de las operaciones. • No existe un área de manejo del talento humano que realice la gestión para estabilizar la rotación del personal. • No existe un control de inventario de consumo de insumos en los locales. • Deficiencias en la comunicación interna de las diferentes áreas. • No se realiza un control en las operaciones y servicio prestado en los establecimientos.
AMENAZAS
• Incremento de impuestos y del costo renovación de permisos en torno al marco legal obligatorio. • Situación económica del país y sus efectos en los negocios y consumidores. • Falta de control del órgano regulador en la apertura de nuevos establecimientos. • Crecimiento de la oferta gastronómica con platos más sofisticados y a costos más reducidos. • Impacto ambiental negativo sobre la especie.
OPORTUNIDADES
• Desarrollo de nuevos platos con pulpa de cangrejo para reducir el tiempo de preparación y más rápido de servir. • La alta demanda por los mariscos y comida costeña en la capital. • Alta rentabilidad del negocio de alimentos

Como resultado del análisis FODA podemos establecer que las variables internas identificadas en las fortalezas son relevantes y diferenciadoras dentro del sector gastronómico, ya que la empresa puede aprovecharlas para garantizar la estabilidad y crecimiento en el mercado. Mientras que las debilidades apuntan en gran parte a la falta de responsables y controles en la parte operativa que si no se gestionan representan ineficiencias operativas.

Para identificar el entorno de la empresa analizamos las amenazas y oportunidades. El marco legal del país es la mayor amenaza y es la que más preocupa a la gerencia en su ambición de crecimiento, debido a las tasas y requisitos que se imponen de manera obligatoria. Como oportunidades es importante aprovechar como marca la demanda existente de los quiteños por la gastronomía de la región costa.

Nuestro interés con el análisis FODA es centrarnos en las debilidades, ya que estas son las que mayor problema representan para la empresa, a través de la propuesta del sistema basado en la gestión por procesos se espera poder gestionarlas y transformarlas en fortalezas. Finalmente, se espera usar la información obtenida en el FODA para que la gerencia consolide un plan estratégico de alto impacto que permitan gestionar la empresa.

1.3. Análisis externo

El análisis externo de José el Capitán Cangrejo tiene como finalidad el análisis del entorno en el que se encuentra la empresa de acuerdo a su industria, además la identificación de amenazas y oportunidades que servirán para la toma de decisiones en el ámbito estratégico (Caiza, 2018).

Para el análisis del entorno de la empresa respecto a sus clientes, proveedores y competencia se utilizó la herramienta de las cinco fuerzas de PORTER, mientras que para el análisis externo donde se busca evaluar la situación de J.C.C versus empresas que desarrollan su actividad en el mismo sector se empleó la herramienta del análisis PEST.

1.3.1. Cinco fuerzas de PORTER

Las cinco fuerzas de PORTER analizan la industria en la que está inmersa la empresa y con la información obtenida se pueden elaborar de manera más acertada las estrategias para el negocio (Donawa Torres & Morales Martínez, 2018). A continuación, se analizan las cinco fuerzas del modelo de PORTER para José el Capitán Cangrejo:

- El poder negociación de los clientes
- El poder negociador de los proveedores.

- La rivalidad entre las empresas competidoras del sector.
- La amenaza de productos sustitutivos.
- La amenaza de nuevos competidores entrantes.

a) Poder de negociación de los clientes

La comida más demandada por los hogares quiteños es la comida nacional, con una demanda del 58%, de la cual el 35% corresponde a comida costeña, el 13% a comida serrana y el 10% a otros; el resto de la población se inclina por la cocina internacional. Un dato importante es la demanda que tiene la comida rápida que es del 21%, lo cual representa la inclinación de cierta parte de los consumidores. De acuerdo a esta información se puede evidenciar que en la población quiteña predomina la preferencia por platos a base de productos del mar (Garzón, 2015).

El consumidor capitalino es aficionado de los mariscos y gastronomía característica de la región costa, sin embargo, la distancia y el tiempo son factores limitantes al momento de buscar degustar un platillo a base de mariscos. La gran mayoría de quiteños usan sus vacaciones para visitar ciudades de la región costa con fines turísticos y gastronómicos.

El tipo de cliente identificados que consumen mariscos tienen un estatus medio a alto, ya que el costo de los platos es de mínimo siete dólares y los clientes que optan por comer cangrejos de buena calidad tienen un consumo promedio de veinte dólares.

En cliente quiteño que busca comer cangrejos opta por establecimientos que oferten el crustáceo y varios mariscos más, los lugares donde más concurren son marisquerías. Sin embargo, el cliente que gusta de los cangrejos conoce que los lugares que se especializan en el crustáceo son los denominados cangrejales, lugares muy tradicionales en la provincia del Guayas.

En Quito algunas marisquerías adoptaron este término inadecuadamente, sin considerar las características requeridas para el uso de la expresión, en la ciudad se ha identificado a La Casa del Cangrejo y José el Capitán Cangrejo como los únicos dos establecimientos que se manejan acertadamente como cangrejal. El cliente que es aficionado en comer cangrejos y vive en Quito sabe que son pocos los lugares donde puede encontrar el sabor y calidad de este tradicional plato ecuatoriano y por el cual está dispuesto a pagar cualquier costo.

El poder de negociación de José el Capitán Cangrejo con el cliente es alto, el retorno recibido ha sido gracias a la calidad, el sabor y a la atención brindada al cliente en los establecimientos. A pesar de disponer más opciones en la ciudad similares a la marca y de que el costo de consumo sea superior al promedio por persona en otros establecimientos, el crecimiento de la demanda de nuevos clientes se ha mantenido en todos los locales. Lo más importante para la empresa es que en su control a través del sistema de facturación se evidencia que cada establecimiento cuenta con un número de clientes fidelizados con la marca.

b) Poder de negociación con los proveedores

El cangrejo rojo de manglar es el crustáceo más demandado para el consumo en el país por su sabor, el 95% de su recolección está concentrada en las costas de la provincia del Guayas. La estructura de comercialización se desarrolla de acuerdo con la figura 4, donde el 80% de los cangrejos es captado por los comerciantes mayoristas, quienes a su vez en su gran mayoría son los distribuidores contactados para abastecer a los cangrejales (Apolinario, 2006; Solano, 2019).

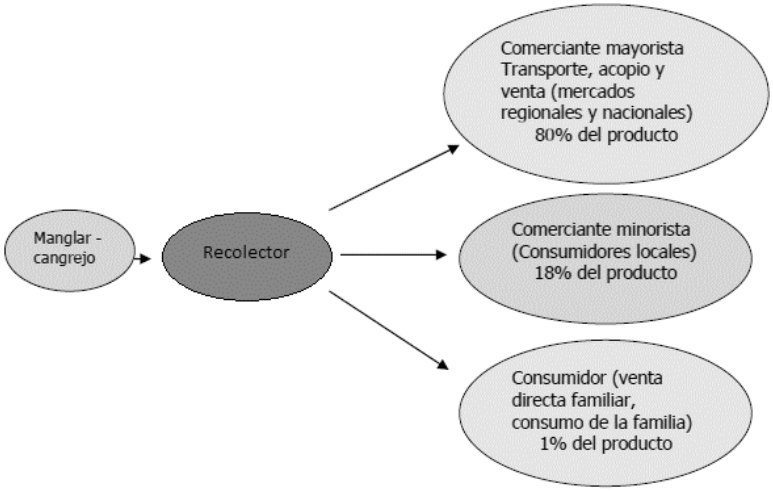


Figura 4. Estructura de comercialización de cangrejo

Tomado de (Apolinario, 2006)

El proveedor mayorista espera en el centro de acopio de la Caraguay a los botes recolectores de cangrejos, que vienen desde diversos sectores de la costa con el producto armado en planchas.

La negociación de los establecimientos de alimentación con los proveedores mayoristas se dificulta ya que estos no entregan directamente a restaurantes, el proceso de canal de distribución que se maneja en el cangrejo es del centro de acopio (Caraguay) al mayorista, del mayorista al minorista y del minorista a restaurantes o mercados nacionales, estos últimos son los que finalmente entregan al consumidor.

La manera en que se abastecen los diferentes establecimientos depende del volumen de compra, los restaurantes pequeños o marisquerías realizan la compra en los mercados locales, mientras que los cangrejales adquieren el producto con intermediarios y en el mejor de los casos con el mayorista. El costo del cangrejo pata gorda es menor cuando el volumen de compra aumenta, por ejemplo una atado con 10 cangrejos tiene un costo de $ 25.00 USD y cuando se compra varias

planchas en las que en cada una vienen 50 cangrejos el costo oscila entre $ 90 USD y $ 120 USD, este costo depende de la época del año y el recolector (El Universo, 2019).

Considerando que la rentabilidad del negocio depende del cangrejo como principal materia prima, el análisis se realizó respecto al principal proveedor de la empresa. Para la marca el depender del cangrejo para su operación hace que el proveedor es quien tiene el poder, muchas veces no se entregan las planchas completas porque la cantidad que llega desde los recolectores no es suficiente.

Otro de los factores que afectan a la empresa es la época de veda obligatoria del crustáceo, durante los meses de marzo y septiembre el ente de control público prohíbe la captura y comercialización de la especie por temas de conservación y reproducción. La veda ha sido el factor más difícil de controlar para la Gerencia, ya que durante esta temporada a pesar de implementar otro tipo de menú a base de mariscos las ventas se desploman y no hay la misma demanda de clientes.

c) La rivalidad entre las empresas competidoras del sector.

En Quito existen alrededor de 20 establecimientos que ofertan cangrejos, entre los que tenemos marisquerías y cangrejales, estos últimos se caracterizan por replicar el estilo de los cangrejales costeños. A diferencia de las marisquerías los cangrejales ofrecen atención al cliente hasta altas horas de la noche. Los restaurantes que ofertan cangrejos en Quito y que tienen gran acogida del público son José el Capitán Cangrejo, La Casa del Cangrejo y Miss Tenazas, de estos los dos últimos establecimientos ofrecen también platos a base de mariscos (pescado, camarón, conchas, calamar).

Los cangrejales se caracterizan por ofertar cangrejos al estilo criollo, acompañados de porciones típicas de encurtido, arroz y maduro. En los tres restaurantes antes

identificados el costo de cada unidad de cangrejo es de aproximadamente $ 4.99 USD y el costo de las porciones oscilan entre $ 1.00 USD y $ 2.00 USD. Además, dentro de la oferta gastronómica las tres marcas manejan similares combos en los que incluyen cangrejos criollos, porciones y bebidas; un combo estándar para 2 personas es ofertado entre $ 30.00 USD y $ 42.00 dólares, el costo de José el Capitán Cangrejo en la mitad de los dos valores.

En este último año abrieron en Quito tres restaurantes que ofertan cangrejos y mariscos, sin embargo, aún no representan una competencia directa por la poca acogida. José el Capitán Cangrejo versus las otras marcas existentes ha sido el único que ha logrado abrir cinco locales, establecerse como cangrejal y mantener una demanda que va en crecimiento.

d) La amenaza de productos sustitutos.

Los productos sustitutos existentes en el mercado y que representan competencia para los cangrejales son las cevicherías o marisquerías, que son restaurantes que ofrecen variedad de mariscos. Otra de las amenazas es el cierre obligatorio durante las dos vedas anuales, si bien para esos periodos se ha venido ofertando un menú diferente no se ha logrado mantener el nivel de ventas que se logrado con el cangrejo.

En temporada de veda en Quito algunos de los comensales de cangrejos que consumían el producto en la tarde y noche optan por otro tipo de alimentos como carnes a la parrilla, hamburguesas o alitas.

Ante las posibles amenazas de productos sustitutos que podrían atraer el interés del cliente, la Gerencia tiene un arduo trabajo en definir el menú ideal para la veda, el cual genere ingresos que permitan en un inicio cubrir al menos los costos y gastos

de operación, sin dejar de lado la meta ideal que es mantener el mismo o un mayor nivel de ventas durante esta época.

e) La amenaza de nuevos competidores entrantes.

Dentro de la ciudad de Quito existen tres tipos de categorías para los restaurantes, que dependen del cumplimiento de la normativa de buenas prácticas de manipulación y preparación de alimentos, en los que se evalúan recepción y almacenamiento de alimentos, higiene del personal, instalaciones y equipos, y el control de plagas.

J.C.C. es un establecimiento de categoría B y para esta existen altas barreras de entrada, no solo está el cumplir las exigencias para alcanzar una categoría A o B, están también las exigencias y costos que demanda el cumplimiento del marco legal a nivel de municipio, cuerpo de bomberos, permisos de funcionamiento, impuestos y obligaciones como empleador. La empresa está de acuerdo con cumplir con la ley vigente, sin embargo, existe malestar por documentos que pueden ser unificados y gestionados por una misma institución, además se debería trabajar por un mejor control para todos los establecimientos ya que no todos cumplen.

El poder disponer de producto fresco es parte del éxito de la marca, el manejo de las relaciones con el proveedor ha contribuido a poder siempre ofrecer producto fresco ya que se cuenta con un sistema de entrega que se ajusta a las necesidades de la empresa.

En Quito a diario se abren y cierran restaurantes, muchas veces las barreras de entrada no se cumplen o se cumplen de manera parcial, mientras que las barreras de salida son bajas y no generan un impacto fuerte al propietario. En la ciudad los establecimientos de alimentación son la segunda actividad económica después del comercio con un 10.74% de participación, además de 696 empresas en la ciudad el

12% ofrecen comida del mar por lo que muchas personas optan por emprender abriendo restaurantes con diferentes estilos y sabores (El Telégrafo, 2014; Mancheno, 2015).

Con el análisis de PORTER podemos establecer que José el Capitán Cangrejo a pesar de estar inmerso dentro de una industria altamente competitiva y en crecimiento permanente, sin embargo, es debe aprovechar que dentro del sector la mayoría aún tiene un manejo empírico. Cada fuerza analizada arroja oportunidades y amenazas que deben ser analizadas y utilizadas estratégicamente por la gerencia, para gestionar de mejor manera los recursos y superar a la competencia a través de una administración estratégica.

Con la información obtenida se espera estructurar un sistema que permita ir fortaleciendo a través de procesos estandarizados las amenazas presentes y generar un factor diferencial frente a la competencia.

1.3.2. Análisis PEST

El análisis PEST es una herramienta de medición que evalúa el mercado en el que se encuentra el negocio, a través de la descripción de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Para José el Capitán Cangrejo es importante aprovechar el crecimiento en su primer año y conocer el mercado para tomar decisiones acertadas y ejecutar estrategias sólidas. A continuación, analizaremos cada factor para para la empresa José el Capitán Cangrejo.

a) Factores Políticos

Toda empresa que opera dentro del marco legal del país busca generar rentabilidad a través de los ingresos por sus ventas, con el objetivo de mejorar las condiciones de vida de colaboradores, comunidad, familia y consumidores. En la actualidad la

mayor barrera del empresario del sector gastronómico son las exigencias en el marco legal que a continuación analizamos:

Política Laboral, los propietarios de restaurantes para su operación demandan la contratación de mano de obra que conlleva el cumplimiento obligatorio de los siguientes requisitos:

- Celebrar un contrato de trabajo e inscribir en el Ministerio de trabajo.
- Afiliar al trabajador al Seguro Social (aporte del empleador 11.15%).
- Sueldo básico establecido por el Ministerio del Trabajo $400.00 USD.

Si bien toda persona que ejerce una actividad económica adquiere responsabilidades legales de estricto cumplimiento, debe existir un sistema que genere beneficios a las partes interesadas. Por el giro de negocio no siempre se requiere contratar personal para jornadas completas, pero la ley exige el cumplimiento de obligaciones dentro de un sistema público con deficiencias en el servicio.

Políticas municipales, toda persona que realiza actividad económica dentro de la ciudad de Quito debe cumplir con los requisitos municipales que a continuación se detallan:

- Pago de Patente Municipal por ejercer una actividad económica en el Distrito Metropolitano de Quito.
- Permiso del Cuerpo de Bomberos, condiciones mínimas de seguridad en los establecimientos.
- Licencia Metropolitana Única para Ejercicio de Actividades Económicas.
- Categorización del Ministerio de Turismo y Quito Turismo, exige las condiciones higiénicas, infraestructura, atención y servicio.

Políticas gubernamentales, son de carácter obligatorio y requeridos para ejercer actividades económicas dentro del territorio ecuatoriano:

- Registro Único del Contribuyente (RUC), requisito obligatorio para realizar actividades económicas.
- Permiso de funcionamiento otorgado por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), en el marco de control y vigilancia sanitaria.
- Certificados ocupacionales emitidos por el Ministerio de Salud Pública del personal que labora.

Todos los aspectos antes descritos son de obligatorio cumplimiento para los propietarios, esto hace del entorno político una de las mayores barreras para los negocios, ya que existe poca flexibilidad, se cobra el costo por emisión y renovación de permisos, el servicio prestado no es satisfactorio, los impuestos a pagar y la burocracia que hay detrás de los mismos. Otro de los aspectos que generan malestar es la falta de control a todos los establecimientos, como empresa no se identifica políticas que beneficien a los que cumplen.

Este análisis nos permite entender que el entorno político para la empresa no es alentador, las políticas no se ajustan a las necesidades de la empresa si no a las necesidades del gobierno, esto se hace evidente con la generación de tasas, impuestos y requisitos exigidos a los empresarios y al consumidor. Lo que las empresas buscan es crecer y cumplir con las obligaciones justas, apoyados en un gobierno que brinde políticas que permitan trabajar en conjunto por el fortalecimiento y desarrollo de la economía del país.

b) Factores Económicos

La situación económica del país no es alentadora para los empresarios ya que de acuerdo las cifras macroeconómicas el PIB (Producto Interno Bruto) crecerá menos del 2% en los siguientes 5 años (figura 6), lo que hace probable un aumento en la

tasa de desempleo y la reducción en la capacidad del consumo de la población (Cámara de Comercio de Guayaquil, 2019).

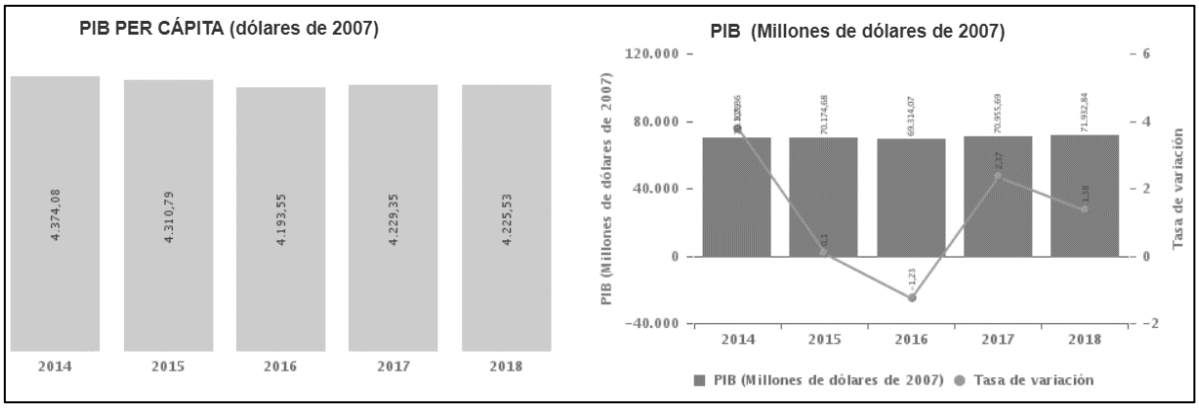
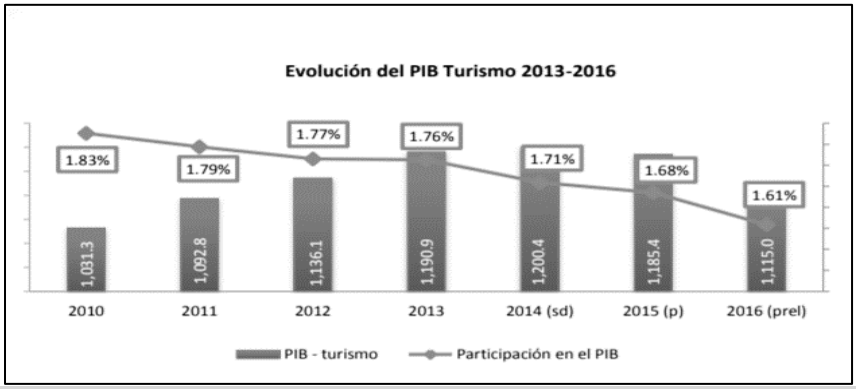


Figura 5. Producto Interno Bruto

Tomado de Banco Central del Ecuador (BCE, 2018)

Los establecimientos de servicio de alimentación son considerados parte del sector turístico y de acuerdo con el último reporte presentado por el Ministerio de Turismo representan el 24.6% de la estructura de la producción turística. Su contribución en el PIB global de acuerdo a la figura 7 va en descenso desde el 2013, sin embargo el PIB sigue siendo positivo y en el 2016 el aporte del sector turístico al PIB general fue de 1.48% (MINTUR, 2016).



(**) 2016 (sd) Semi definitivo 2017 (p) Provisional 2018 (prel) Preliminar

Figura 6. PIB de la industria del turismo

Tomado de Banco Central del Ecuador (BCE, 2018).

La utilidad que llegó a generar el negocio de los restaurantes fue del 21.6% en el 2012 y en el 2016 de 19.0%, a pesar de descenso el porcentaje aún es favorable para las empresas del sector. Esta rentabilidad en un negocio da apertura para acceder a un crédito en las instituciones financieras, con el fin de ampliar las instalaciones, abrir nuevos establecimientos, remodelaciones, compra de equipos, etc., el empresario de restaurantes de acuerdo a la figura 8 tiene mejor apertura con las instituciones bancarias privadas y públicas (CFN, 2017).

Subsistema	2013	2014	2015	2016	jul-17	Total general
Bancos privados nacionales	148,01	196,54	146,91	158,96	89,64	740,07
Instituciones financieras públicas	23,84	15,13	13,91	16,59	12,09	81,56
Mutualistas y soc. Financieras	5,41	4,60	7,54	5,05	0,48	23,08
TOTAL	177,25	216,28	168,36	180,61	102,21	844,71

Figura 7. Crédito sector turístico (millones de dólares)

Tomado de (Subgerencia Nacional de Información y Análisis, 2017)

c) Factores sociales

Para las empresas es importante analizar las condiciones demográficas para entender el comportamiento de la población, en torno a crecimiento poblacional, la tasa de desempleo y la población que se involucra en actividades de servicios de alimentación. La ciudad de Quito está conformada por aproximadamente 2.7 millones de habitantes de los cuales el 51% son mujeres y el 49% son hombres. Del total de la población según el INEC en el 2015 el 46.5% tenía un trabajo estable y adecuado mientras que en el 2019 descendió a 37.9%. Sólo dentro de los negocios de comida se emplea al 27.7% de la población con una jornada de trabajo de 40 horas semanales con un salario entre de $ 2.00 USD a $ 2.40 USD la hora.

Al ser una organización generadora de empleo es preocupante que la tasa de desempleo en el 2015 fue de 4.9% y durante los siguientes años ha ido en aumento llegando en el 2019 a 9.7%. Si el desempleo en la población va en aumento para

los siguientes años la demanda de productos o servicios baja por la falta de poder adquisitivo de la población.

Los consumidores de acuerdo con las características socioeconómicas se dividen en diferentes estratos categorizados desde la “A” a la “D”, como se observa en la figura 9 la categoría depende de las características de la vivienda, bienes, tecnología, hábitos de consumo, nivel de educación y economía. La categoría “A” es la de mayor estatus y la “D” del sector con menos recursos.

La persona que pueden costear salir a comer fuera de casa son personas que tienen un nivel socioeconómico de “C+” hacia arriba, este sector se caracteriza por tener casa con línea blanca completa, nivel de educación secundaria, son empleados en servicios o comercio, tiene acceso a servicios de internet y celular y están afiliados al seguro social (INEN, 2015).

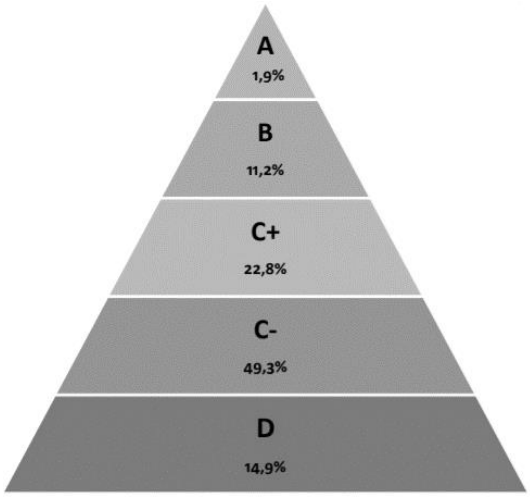


Figura 8. Nivel socio económico de la población de Quito

Tomado de (INEN, 2015)

El 31% de los consumidores quiteños trabaja en el recorte de gastos como medida económica, ellos prefieren comer solo una vez a la semana fuera de casa. El ecuatoriano del total de sus gastos invierte en comida en restaurantes el 7.7% (MINTUR, 2016).

d) Factores tecnológicos

La industria de restaurantes en la actualidad ya se ha beneficiado del uso de la tecnología de forma paulatina, una de las herramientas más importantes es el internet y redes sociales ya que permite interactuar con el cliente al momento de realizar una reserva, compartir en línea una galería fotográfica del menú disponible e información importante del restaurante. El propietario puede compartir información actualizada con clientes frecuentes y potenciales sobre descuentos, promociones, eventos etc., buscando la intensión del consumo.

La digitalización de la gestión interna de los restaurantes también es parte de la innovación tecnológica ya que a través de aplicaciones o desarrollo de sistemas informáticos se mantiene el contacto con proveedores, se supervisa la trazabilidad de los productos, toma de pedidos o facturación, verificar los stocks (producto terminado, materias primas o insumos) y planificar la compras. Cuando las empresas logran sistematizar la mayoría de sus operaciones generan su ventaja competitiva (Olivo, 2016) .

La llegada de la industria 4.0 está en progreso y permite analizar la información del cliente, sus preferencias, tipos de comida según su condición de salud, el tiempo que dispone para alimentarse y la forma de pago (Ferran, 2017).

En los próximos años la tecnología revolucionará los restaurantes, por ejemplo en Estados Unidos la gente gasta más su dinero comiendo fuera de casa que en hacer mercado, las próximas generaciones no pensarán que van a cocinar si no en que restaurante van a comer y qué tecnología le permite pedir de manera más rápida y fácil (Coquillant, 2017)

En el análisis PEST para la industria de los servicios de alimentación y turísticos, es importante destacar que dentro de los factores externos que pueden afectar la

estabilidad de la inversión está la situación económica del país. Si bien dentro de las proyecciones del PIB, se identifica que el sector hotelero y de alimentación es el de mayor probabilidad de crecimiento en los próximos años, este no es alentador, ya que las afectaciones que sufren los demás sectores de la industria terminan perturbando a nivel general a la economía, empleo, ingresos, al consumo y demanda de productos o servicios.

1.4. Planteamiento y formulación del problema

El problema en la empresa es que a pesar de haber contratado responsables en las áreas específicas no se ha logrado eliminar los inconvenientes en la parte operativa, debido a que no se cuenta con procesos y procedimientos definidos y estandarizados que le permitan controlar la operación y así poder aprovechar las oportunidades de crecimiento y su rentabilidad. Esta situación ha obligado a los socios a seguir inmiscuidos en la parte operativa, cuando el objetivo de la Gerencia General es poder desarrollar una empresa a partir de su marca, para lo cual se requiere tener un enfoque estratégico.

Por lo antes descrito, la propuesta del diseño de un sistema basado en la gestión por procesos para José el Capitán Cangrejo será una herramienta valiosa que contribuya a mantener un control, medición, mejora y seguimiento de los procesos atándose a una estrategia.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

- Diseñar un sistema de gestión por procesos para la empresa José el Capitán Cangrejo

1.5.2. Objetivos específicos

- Realizar el diagnóstico inicial de los procesos actuales en José el Capitán Cangrejo y realizar un análisis de valor.
- Proponer los fundamentos estratégicos para la gestión de José el Capitán Cangrejo que incluya la misión, visión, valores y organigrama.
- Diseñar una propuesta de mejora a los procesos actuales usando como herramienta la gestión por procesos, desarrollada en base al cumplimiento de Normativa técnica para establecimientos de alimentación colectiva (ARCSA-DE-067-2015-GGG) (macroprocesos definidos en la normativa).
- Definir indicadores de gestión como métodos de control y seguimiento.
- Fomentar el uso de la herramienta de mejora continua.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Gestión por procesos

La gestión por procesos es considerada en las organizaciones como un soporte para direccionar y encaminar sus esfuerzos en la construcción de modernas estructuras administrativas, las cuales se controlan de mejor manera cuando sus actividades son: identificadas claramente, se interrelacionan y se gestionan de forma sistemática. Con la gestión por procesos los grupos de interés realizan la planificación de mejoras y la toma de decisiones es más acertada para la organización (Beltrán, Carmona, Pérez, Rivas, & Tajador, 2009).

En un sistema de gestión por procesos las organizaciones definen su misión de tal forma que las actividades busquen la satisfacción del cliente, proveedores, personal, accionistas y sociedad en general. El modelo no solo se basa en la nueva visión de los procesos, también los proyecta a la generación de valores agregados, que a su vez es lo que diferencia la gestión por procesos de todos los modelos organizacionales antes conocidos (Hernández, Martínez, & Cardona, 2015).

La norma ISO 9001: 2015 menciona que el enfoque a procesos define y gestiona sistemáticamente los procesos y sus interacciones, además desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad y encamina estratégicamente la organización para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus necesidades (International Organization for Standardization, 2015).

2.1.1. Principios de la Gestión por procesos

La gestión por procesos tiene como principal eje de trabajo el ciclo PHVA: planificar, hacer, verificar y actuar, mediante esta herramienta se trabaja en crear el vínculo

entre las personas y los procesos. A continuación para la aplicación de la gestión por procesos se requiere de dominio, conocimientos y habilidades de la herramienta, como principio se debe alinear a los procesos hacia el cumplimiento de objetivos estratégicos, con una correcta identificación, selección y mejora continua (Agudelo Tobón, 2012).

2.1.2. Características de la Gestión por Procesos

Los resultados de un proceso o servicio según (D. Ruiz et al., 2014) se logran alcanzar siempre y cuando se plantean correctamente los objetivos, estos se trazan en función de: la calidad intrínseca, costos, atención, disposición y seguridad del producto, que a su vez permite que la gestión por procesos se caracterice por:

- Identificar y eliminar las principales causas de los problemas, los procesos que no agregan valor y generan trabajo innecesario.
- Identificar, documentar, controlar y realizar la mejora continua de los procesos en la organización.
- Medio que permite a la dirección trabajar en proyectos que se enfoquen en el futuro de la organización.
- Tiene como objetivo fundamental la satisfacción de las partes involucradas en especial la del cliente.

2.2. Mapa de procesos

Dentro del sistema de gestión de calidad es importante definir el mapa de procesos, que es la descripción gráfica usada en las organizaciones para mostrar los macroprocesos, resultados, interacciones, elementos de la cadena de valor y controles (Hernández Nariño, 2009). El mapa de procesos es diseñado en base a una visión dirigida al cliente y a los objetivos de la organización, dentro de su diseño

se puede elegir cómo agrupar los procesos, el modelo más usado incluye los procesos estratégicos, operativos y de apoyo (Pico, 2006).

A continuación se describe cada grupo (Beltrán et al., 2009).

- *Procesos estratégicos*, son responsabilidad de la dirección junto a la planificación estratégica de la organización.
- *Procesos operativos*, están relacionados directamente con la transformación del producto.
- *Procesos de apoyo*, todos aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos.

2.3. Fases de la gestión por procesos

La gestión por procesos aparece con un enfoque de mejora y como una herramienta que permite, reducir inconvenientes, orientación al cliente y a buscar ser competitivo. Existe gestión cuando se involucran actividades de medición, análisis y mejora (Fernández de Velasco, 2012).

Para gestionar un proceso se requiere:

- Conocer y entender el concepto de proceso.
- Conocer la definición de gestión.

Una gestión por procesos incluye las siguientes etapas (Ministerio de Fomento, 2005):

- Definir y comunicar en base a los requerimientos del cliente la misión del proceso, establecer objetivos de calidad, tiempos y costos. El responsable debe tener claro el proceso y controles.

- Establecer los límites del proceso, definir los inputs y output, proveedores y cliente.
- Planificar el proceso con el uso de herramientas gráficas de diagramación, identificar los sistemas de control, sistemas de medición, indicadores de funcionamiento y evaluación de resultados.
- Identificar, caracterizar y conocer las interacciones con otros procesos (mapa de proceso).
- Garantizar la existencia de recursos necesarios tanto físicos, materiales e información para la operación y control. Formalizar los procesos de apoyo y gestión.
- Eliminar los riesgos mediante una ejecución responsable del dueño del proceso.
- Medición y seguimiento, usar herramientas para medir con frecuencia el proceso. Uso de datos recolectados para tomar correcciones requeridas, medidas preventivas o buscar una mejora de este.
- Aplicar reingeniería o mejora continua a los procesos.

2.4. Mejora de procesos

Dentro de los principios de la calidad total cada proceso ya sea a nivel operativo o administrativo debe ser definido y mejorado (Carro Paz & González Gómez, 2015). La mejora de procesos asemeja pasar de un extremo a otro buscando prevenir defectos, ser más efectivo, eficiente y adaptable las necesidades del cliente, el ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar, actuar) es una herramienta útil que puede aplicarse a todos los procesos y sistemas de gestión de calidad (Molero, 2017).

2.4.1. Metodología PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar).

El ciclo PHVA es una metodología ligada a la planificación, implementación, control y mejora continua, cuyo objetivo es la autoevaluación e identificación de oportunidades de mejora que tengan impacto en los resultados de la organización (A. Ruiz, 2018). Como ciclo al finalizar se vuelve al inicio para verificar la efectividad (García et al., 2003). El ciclo PHVA se describe en la tabla 6.

Tabla 6
Ciclo PHVA

ETAPA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
Planificar:	Definir los objetivos y procesos necesarios para lograr los resultados esperados.	• Identificar procesos a mejorar. • Recopilar la mayor información de cada proceso. • Especificar los resultados a los que se espera llegar. • Entender las necesidades del cliente.
Hacer:	Ejecutar el plan hasta lograr una implementación eficaz y sostenible	• Implementar la mejora de los procesos • Verificar causas de los problemas • Recopilar datos para análisis futuros
Verificar	Verificar los cambios generados a través de resultados	• Analizar los datos, para verificar si se alcanzaron los resultados esperados
Actuar	Estandarizar, documentar e implementar la mejora	• Socializar con los involucrados las mejoras • Identificar nuevos problemas. • Vigilar la toma de decisión sobre los cambios. • Repetir el ciclo.

Adaptado de (García et al., 2003)

2.4.2. Análisis de valor agregado

Los procesos tienen el fin de generar un resultado mediante la intervención de otros componentes como los insumos, servicios, proveedores, etc., los mismos que

agregan valor al resultado final (Hernández Palma, Martínez Sierra, & Cardona Arbeláez, 2015).

Todo proceso a través de la ejecución de sus actividades genera un valor, el cual para el cliente corresponde el aceptar mediante el pago del producto o servicio el cumplimiento de necesidades y expectativas que le generen satisfacción. El análisis de valor es una metodología que identifica a las actividades que generan un valor para el cliente u organización, así como las que no generan valor (Ushiña, 2006).

Para Agudelo Tobón (2012) las actividades corresponden:

- Actividades de valor agregado para el cliente (VAC), son actividades por las cuales el cliente está dispuesto a pagar.
- Las actividades que generan valor a la empresa (VAE), son aquellas requeridas para proteger el patrimonio, el cliente reconoce, pero paga menos por ellas y ayudan a generar las actividades con VAC.
- Las actividades sin valor agregado (SVA), no agregan valor a la empresa o cliente y se pueden eliminar.

2.5. Medición y seguimiento

Un sistema basado en la gestión por procesos requiere mantener un seguimiento y medición de los procesos de manera frecuente, para de esta manera verificar el cumplimiento de los resultados y establecimiento de estrategias en caso de presentar desviaciones, fallas internas, externas, insatisfacción del cliente, tiempos de respuesta, problemas de calidad, cuellos de botella (Mallar, 2010).

Dentro del proceso de medición y seguimiento la definición de indicadores identificados en términos cuantitativos permite conocer la capacidad y eficacia de un proceso. Para un correcto levantamiento de indicadores se debe tener

identificados los recursos demandados, costos del proceso, horas-hombre requeridas, tiempos de proceso, entre otros. Un proceso es más eficiente mientras obtenga los mismos resultados utilizando menos recursos (Beltrán et al., 2009).

2.6. Direccionamiento estratégico

Para la organización es importante conocer su posición estratégica para anticiparse a las oportunidades y desafíos que genera valor en el cliente. Además analizar los factores externos e internos; identificar el propósito y objetivos que incluye misión, visión, y objetivos estratégicos; análisis del entorno para identificar oportunidades y amenazas; análisis interno para conocer las fortalezas y debilidades y finalmente fidelizar los activos intangibles tales como las relaciones con empleados, clientes, proveedores y aliados (Aguilera Castro, 2010) .

El direccionamiento estratégico en la organización desarrolla una posición competitiva única, mediante la construcción de ventajas competitivas o diferenciadoras que contribuyen a definir y organizar metódicamente las tareas que se deben ejecutar para que la organización cumpla con la visión (Matiz & Quintero, 2007).

2.7. Normativa ARCSA 067-2015-GGG

El estado ecuatoriano a través de la autoridad sanitaria representada por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), establece en el título III las condiciones higiénicas y sanitarias para el funcionamiento de establecimientos de alimentación colectiva, que corresponden a lugares donde se realice la preparación, almacenamiento, servicio dentro del establecimiento o para la entrega a domicilio. La normativa además define las condiciones sanitarias e higiénicas de manipulación para el personal, las prácticas de limpieza y control de plagas dentro de los establecimientos (ARCSA, 2015b).

La ARCSA es la entidad adscrita al Ministerio de Salud Pública (MSP) que se encarga de controlar y vigilar las condiciones higiénicas y sanitarias de los restaurantes, con el objetivo de confirmar el adecuado manejo de los alimentos y asegurar así su consumo.

Durante las actividades de control de la autoridad las directrices que evalúan son: la manipulación en la recepción, almacenamiento y preparación de alimentos; la higiene del personal, mantenimiento de las instalaciones y equipos. Si bien la falta de gestión de la entidad no ha sido exigente con el cumplimiento de la normativa previo a la apertura de establecimientos, en la actualidad se hacen operativos a nivel nacional en los que se detecta el incumplimiento y clausura de establecimientos por las condiciones higiénicas y sanitarias inapropiadas (ARCSA, 2015a).

3. Metodología

La gestión por procesos es una herramienta que busca orientar todos los procesos internos de la empresa al cumplimiento de objetivos con un enfoque estratégico y a la satisfacción del cliente, ésta a su vez se apoya en otras herramientas que permiten la identificación de problemas, representación de procesos, análisis de mejora, la gestión y estandarización. A continuación, se describen las herramientas y metodologías que se utilizarán en el desarrollo de este trabajo.

Caracterización de procesos: permite identificar en el proceso los siguientes elementos: objetivo, responsable, alcance, entradas, productos, recursos y duración. Para la evaluación, el rediseño y propuesta de procesos para José el Capitán Cangrejo como punto de partida se requiere caracterizar a los procesos de la situación actual.

Mapa de procesos: herramienta de la gestión por procesos que permite visualizar cómo está estructurada a nivel de procesos la empresa. Con el resultado de la caracterización de la situación actual se desarrollará la propuesta de un mapa de procesos que identifique procesos estratégicos, operativos y de apoyo.

Procesos y procedimientos*:* a partir del mapa de procesos se procede a documentar en un manual de procedimientos todos los procesos propuestos, en el documento a presentar se identificará el objetivo, alcance, definiciones, responsable, controles, SIPOC, diagrama de procesos y documentos o registros.

Diagrama funcional: para la representación gráfica de los procesos se utilizará el diagrama por funciones, ya que en su estructura permite que el personal identifique el flujo de actividades que están a su cargo y quiénes son sus clientes internos.

Análisis de valor: para el análisis de los procesos operativos actuales y los propuestos se emplea el cálculo del índice de valor agregado (IVA), que es una metodología que permite evaluar la eficiencia de los procesos desde el punto de vista del valor. En el análisis se eliminan las actividades que no agregan valor al proceso actual, de tal manera que en la propuesta se mantenga únicamente las actividades que agreguen valor para la empresa y el cliente.

La matriz utilizada para el cálculo del IVA se presenta en la tabla 7, donde para cada actividad del proceso se debe identificar si se genera valor agregado al cliente, a la empresa o no generan valor agregado, este último puede estar representado por preparaciones, demoras, movimientos, almacenamientos o controles innecesarios. En nuestro análisis buscamos que los procesos agreguen valor al cliente o a la empresa.

Tabla 7
Matriz del cálculo del índice de valor agregado

PROCESO		ELABORADO							
SUBPROCESO		FECHA							
INICIO		REVISADO							
FIN		VERSIÓN							
		VA		NVA					
Nº	ACTIVIDAD	VAC	VAE	PREPARACIÓN	MOVIMIENTO	DEMORA	ALMACEN.	CONTROL	t (minutos)
1									
2									
3									
4									
TOTAL		0	0	0	0	0	0	0	0

Índice de valor agregado por actividades — IVA (actividades)

Índice de valor agregado por tiempo — IVA (tiempo)

Para evaluar cada una de las actividades del proceso y qué tipo de valor agrega utilizamos la metodología descrita en la figura 9, donde cada actividad del proceso debe ser evaluada contestando los rombos de decisión e ir siguiendo la secuencia para llegar a definir si la actividad no agrega valor, agrega valor para la empresa o al cliente.

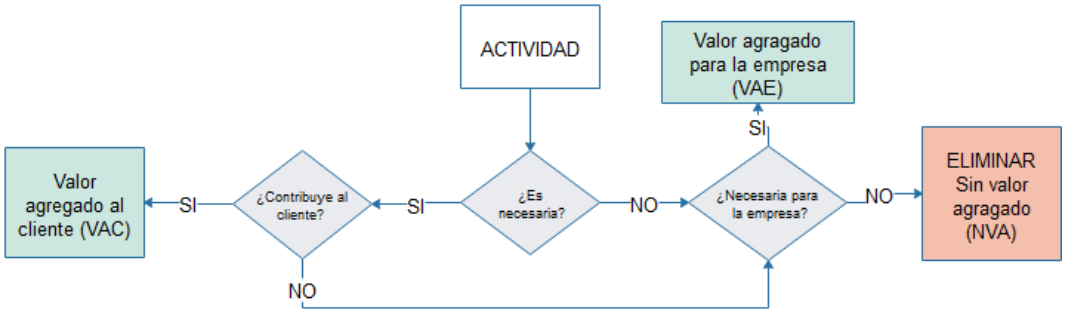


Figura 9. Proceso para evaluación de actividades según el valor agregado

Tomado de (Harrington, 1988)

Una vez definido el valor que genera las actividades se realiza el cálculo del índice de valor agregado, aquí de decide si el cálculo se define en función de las actividades o el tiempo, la decisión depende de lo que genera valor a la empresa; se selecciona tiempo cuando necesito mejorar el tiempo de las operaciones o actividades cuando evidencio que los recursos en general están mal empleados. Para el cálculo se emplea la ecuación de cálculo del índice de valor agregado por tiempo y actividades que a continuación se presenta (Posso, 2011).

$$\%IVA\ (tiempo) = \frac{\sum t\ VAC + \sum t\ VAE}{\sum t\ VAC + \sum t\ VAE + \sum t\ NVA}$$

$$\%IVA\ (actividades) = \frac{\sum act\ VAC + \sum act\ VAE}{total\ de\ actividades}$$

Siendo:

VAC: valor agregado al cliente

VAE: valor agregado para la empresa

NVA: no agrega valor

4. Situación actual

Dentro de la propuesta del trabajo de titulación está el analizar la situación actual de José el Capitán Cangrejo mediante, la revisión de la documentación disponible, entrevistas a empleados, validación in situ de procesos o caracterización de procesos. En nuestra verificación se evidenció que están levantados los procesos correspondientes a la parte operativa, estos se fueron desarrollando de acuerdo con las necesidades presentadas durante la apertura de los nuevos locales. Sin embargo, los responsables no realizaron de manera formal la socialización con el personal, tampoco se trabajó en la estandarización, verificación, control y mejora de estos.

La documentación disponible corresponde a los procesos operativos desarrollados dentro de los locales, que tiene que ver con la recepción y almacenamiento de insumos, la preparación de alimentos y la atención al cliente. Con la información disponible y verificada se determina que existe una alta variabilidad y desviación en los procesos que requieren de una propuesta de mejora.

Para la gerencia es importante que se estandarice los procesos, de tal forma que se eliminen desviaciones detectadas por el cliente durante su visita a los diferentes locales, además que la empresa encamine sus esfuerzos a gestionar sus procesos, crecer en el mercado y posicionar su marca. En la siguiente sección se presenta una breve descripción de los procesos operativos actuales de la empresa.

4.1. Inventario de procesos

Con la información proporcionada se adaptaron los procesos actuales dentro de la cadena de valor, donde de acuerdo con las actividades e interacciones se ubicaron en el nivel macro de procesos operativos, en esta sección se representa la transformación de insumos en productos terminado y la generación de valor

agregado. A continuación, en la tabla 8 se representan los procesos, subprocesos y actividades de la situación actual.

Tabla 8
Inventario inicial de procesos actuales

MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	ACTIVIDADES
OPERATVO	GESTIÓN DE COMPRAS	Proceso de compras y abastecimiento	Compras y distribución de requerimientos de local
	GESTIÓN DE COCINA	Proceso de recepción y almacenamiento	Control de recepción, lavado y almacenamiento de: cangrejo, concha, hortalizas, no perecibles, químicos.
		Proceso de preparación de alimentos	Proceso de limpieza y desinfección de: cocina, salón, baños
			Condiciones de higiene personal de empleados
			Proceso de preparación de cangrejo, cochas, encurtido, maduro, arroz, limonada, ají, bebidas
	GESTIÓN DE VENTAS	Proceso atención al cliente	Apertura, facturación y cierre de caja
			Protocolo de atención al cliente

Para tener una perspectiva de como está estructurado estos procesos a continuación se presenta el mapa de proceso actualmente manejado (figura 10).

Figura 10. Mapa de procesos actual

4.2. Análisis de la situación actual

Para este análisis se utilizaron los diagramas de flujo actuales junto a una verificación con el responsable de la operación, a continuación, se presentan los resultados de este primer acercamiento.

4.2.1. Proceso de atención al cliente

Para la gerencia es importante manejar como marca un mismo discurso y protocolo de atención, el cual sea percibido como un factor diferencial e innovador por los clientes, en su interés de brindar una atención diferenciada la empresa definió el proceso para la atención al cliente (figura 11).

Este proceso está a cargo de los administradores y meseros de los locales y definen las actividades a ejecutar durante la estancia del cliente en las instalaciones, los clientes que han sido recibidos bajo este sistema se han identificado y fidelizado con la marca, sin embargo, el proceso no es lo suficientemente claro de entender y en la operación se detectó que hay personal que no lo ejecuta. La principal causa es la manera informal en la que se realiza la contratación, ya que no todos reciben instrucciones formales de sus funciones.

En el diagrama se puede apreciar que no se identifica el protocolo que establece el dialecto que debe manejar el mesero con el cliente, además no se define documentos o controles que son necesarios para que todas las áreas involucradas realicen su función.

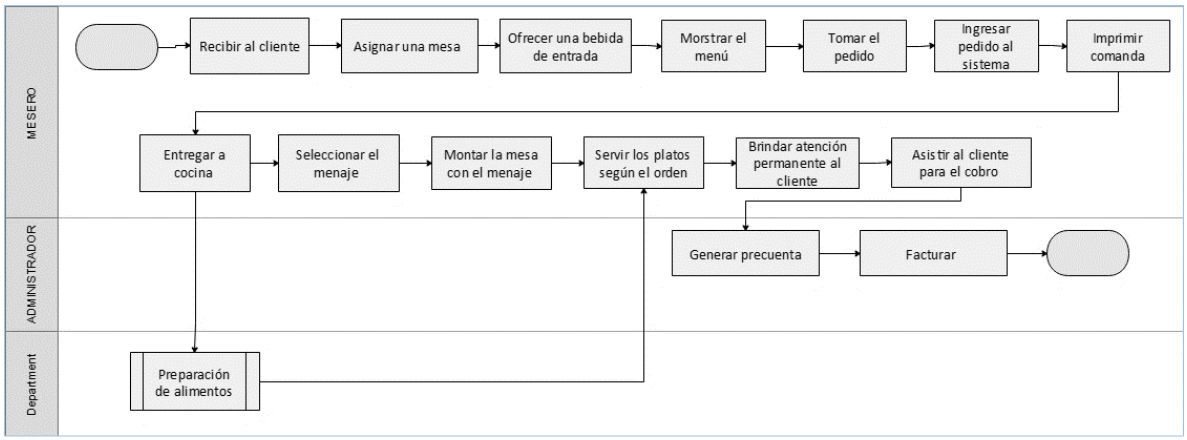


Figura 11. *Diagrama de proceso actual de atención al cliente.*

4.2.2. Proceso de compras y abastecimiento

En este proceso el administrador del establecimiento es el responsable de que los locales dispongan de los insumos necesarios para las operaciones diarias, cada establecimiento debería disponer de un stock de productos según las necesidades y la rotación. La existencia y disponibilidad de los insumos depende de la oportuna gestión de los involucrados.

Los productos alimenticios son los que mayor rotación tienen por lo cual su pedido es más frecuente por su uso a diario y por el alto grado de deterioro en el caso de las hortalizas, seguidos tenemos a los no perecibles y los de limpieza cuyas características permiten almacenar por más tiempo. Los responsables y frecuencias de compras se definen a continuación en la tabla 9.

Tabla 9
Frecuencia y responsables de la compra de insumos

Tipo de alimento	**Frecuencia de pedido por rotación**	**Responsable de compra**
Verduras y hortalizas	Dos veces por semana	Responsable de compras y abastecimiento
Mariscos	Tres veces por semana	Gerente general
No perecibles	Quincenal	Responsable de compras y abastecimiento

Conservas	Quincenal	Responsable de compras y abastecimiento
Derivados Lácteos	Semanal	Responsable de compras y abastecimiento
Limpieza	Quincenal	Responsable de compras y abastecimiento
Bebidas	Semanal	Administrador

El responsable de compras y abastecimiento es quien gestiona las compras y realiza las entregas a locales dos veces por semana, a partir de que los administradores envían la lista de pedido el domingo y jueves para su entrega a primeras horas del martes y viernes, respectivamente.

En la figura 12 podemos observar el proceso de compras y abastecimiento actual, donde el pedido de verduras y hortalizas es el único que se envía al proveedor para que realice su despacho. El resto de los insumos dependen de la gestión del responsable de compras, quien revisa si existe disponibilidad en bodega o gestiona la compra con el proveedor o en un supermercado.

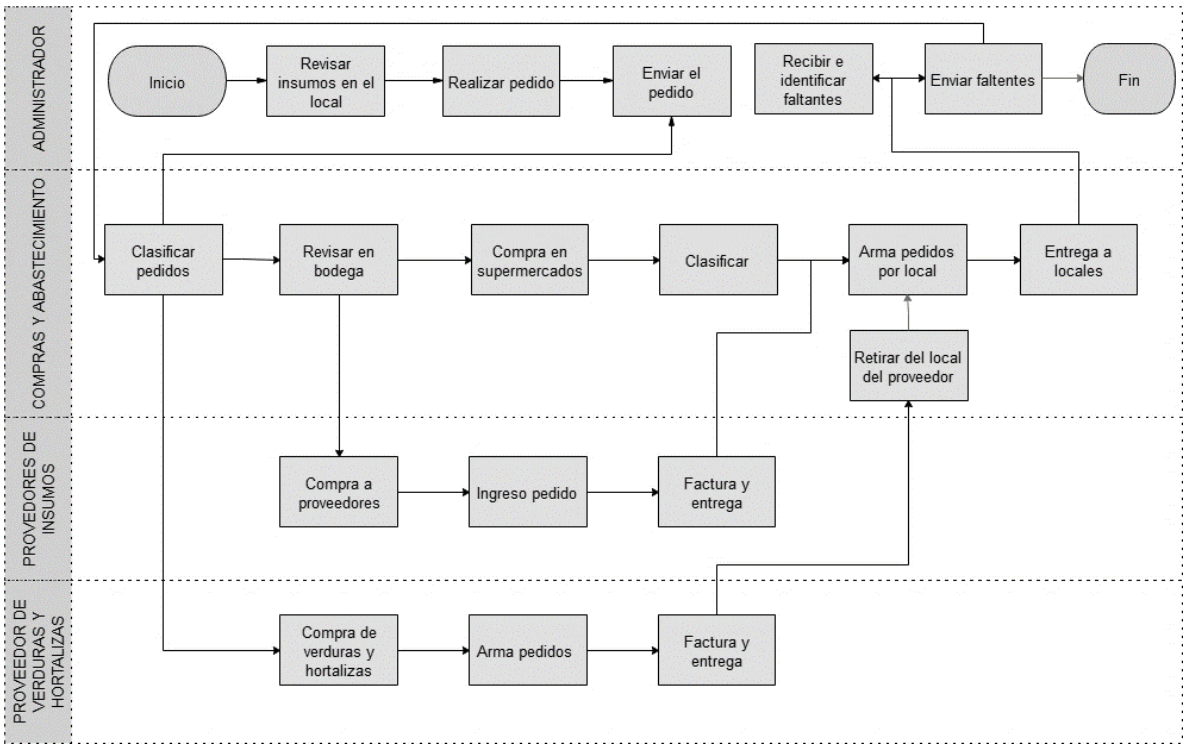


Figura 12. *Diagrama de proceso actual de compras y abastecimiento*

Con el proceso de trabajo actual se evidencia que hay demoras en las áreas de operación a causa de pedidos incompletos, esta es una de las situaciones más frecuentes y entre otras posibles causas están:

- Los administradores no manejan un inventario diario de insumos existentes, esto obliga a que destinen más de su tiempo en revisar cada producto al momento de realizar el pedido.
- Los responsables no manejan un documento formal para realizar y verificar los pedidos, esto hace que tanto el responsable de compras y el ejecutor del pedido no puedan verificar y mantener una trazabilidad.
- El responsable de compras no tiene un control de los productos almacenados en bodega, con lo que se da un mal uso de los espacios disponibles, además la falta del control por medio de inventarios obliga a que se realicen compras innecesarias.
- No se realiza gestión con los proveedores, el 70% de los productos utilizados en las operaciones son adquiridos a intermediarios o minoristas según las necesidades.

Estos inconvenientes representan para la empresa costos más altos, ya que se debe reprogramar la nueva entrega fuera del horario establecido y comprar sin importar el precio, mientras que para los responsables que requieren del insumo representa retrasos en la operación, recetas mal ejecutadas o preparaciones incompletas.

4.2.3. Proceso de recepción y almacenamiento

En el proceso de recepción actual el administrador es quien recibe el pedido en los establecimientos, durante esta actividad no realiza ninguna inspección y el almacenamiento en cocina lo hace de acuerdo con el espacio disponible (figura 13). El trabajar con insumos alimenticios requiere que se implementen controles estrictos

durante la recepción, además identificar las áreas de almacenaje según el tipo y características del producto, aplicando las buenas prácticas de almacenamiento y el sistema FIFO.

En el caso de las verduras y hortalizas sus características de frescura se mantienen hasta por 5 días en condiciones óptimas de almacenamiento, sin embargo, el personal no aplica los principios del almacenamiento, esto ocasiona que el producto se descomponga y se tenga que desechar, también causa que se pida más de lo que se necesita y termina dañándose.

Para los insumos no perecibles no existe un control de cumplimiento de especificaciones, en este grupo de alimentos es importante que se verifiquen la apariencia del envase, etiquetado, vida útil, condiciones de almacenamiento, entre otros parámetros; dentro de las operaciones esta falta de control provoca que existan productos que no están totalmente consumidos, caducados y no cumplen con las condiciones de almacenamiento requerido.

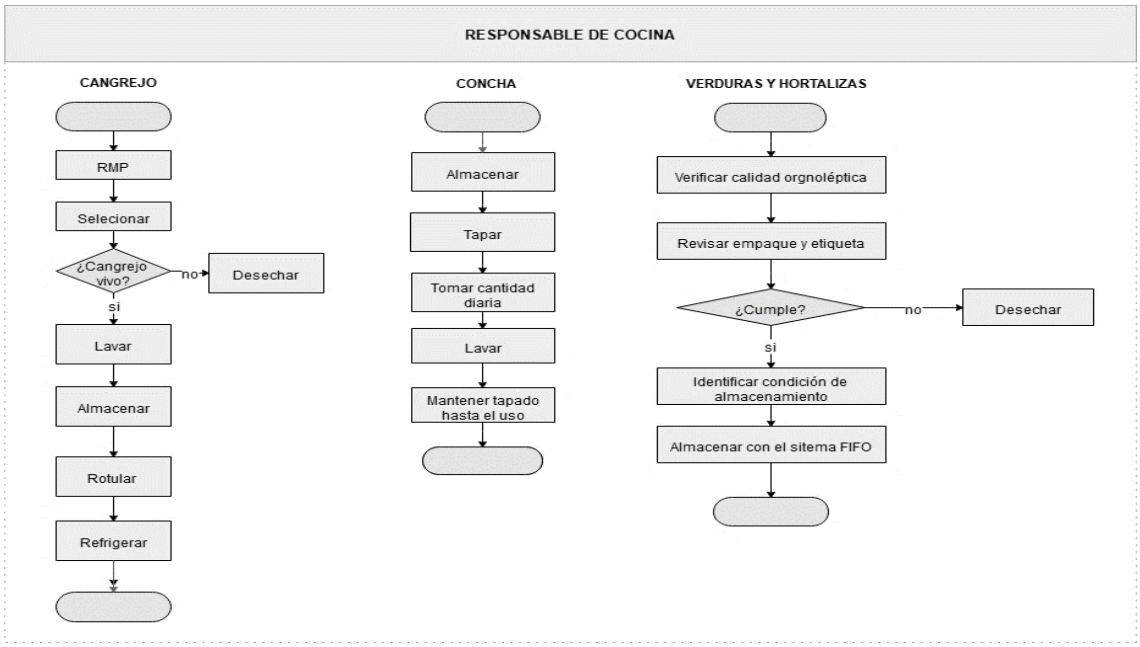


Figura 13. *Diagrama de proceso actual de recepción y almacenamiento*

4.2.4. Proceso de preparación de productos

Dentro de la empresa la preparación de alimentos se ha identificado como el proceso crítico de mayor importancia, de su correcta ejecución depende la satisfacción del cliente y éxito o fracaso del negocio. La gerencia ha detectado a través de la información transmitida por el cliente que no en todos los locales el producto tiene el mismo sabor, lo que provoca que el cliente deje de ir o no recomiende el establecimiento.

Algunas de las causas internas que se detectan durante la verificación de los diagramas de procesos es la falta de controles, que se refleja en la manera empírica en la que se ejecuta la preparación de las recetas que hace que el sabor y calidad sean diferente. Además, dentro de los procesos de preparación descritos en los diagramas no se considera aspectos importantes detallados en la normativa técnica de la ARCSA, como la manipulación de alimentos, limpieza y desinfección de instalaciones que durante la elaboración garanticen la inocuidad del producto y la higiene del personal (figura 14).

Otro de los problemas que se evidencia es la cantidad de desperdicios de producto terminado, el volumen de recetas que se prepara se define deliberadamente sin una planificación o historial.

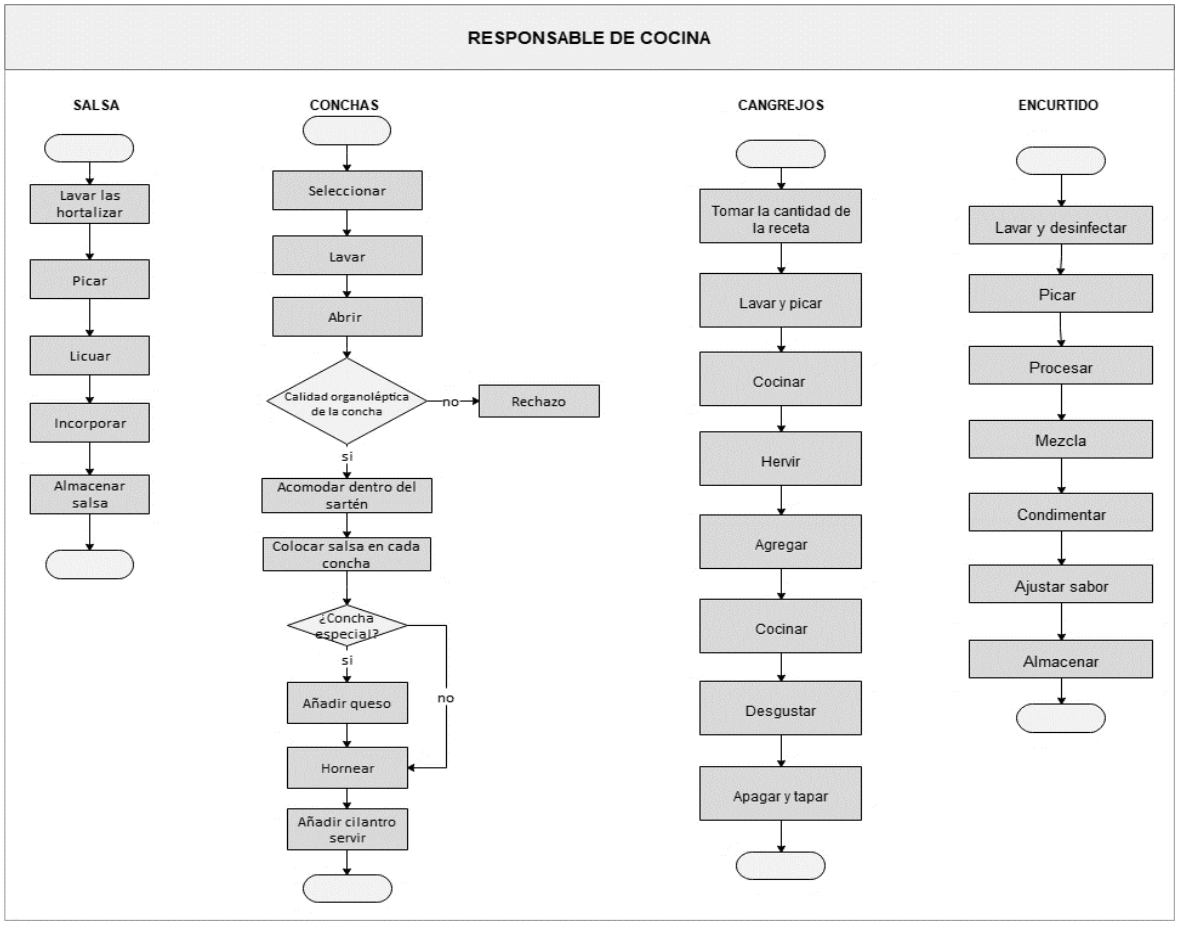


Figura 14. *Diagrama de proceso actual de preparación de productos*

5. Propuesta

5.1. Plan estratégico

El éxito de las organizaciones se basa en disponer de una estrategia que represente la ambición de la empresa por crecer en el mercado, para lo cual a continuación se propone la misión, visión, valores y organigrama para la organización José el Capitán Cangrejo.

5.1.1. Misión

“Mantenernos como la primera cadena en Quito reconocida como cangrejal, donde nos caracterizamos por brindar al cliente un producto fresco, con un sabor y calidad únicos, en un ambiente confortable que brinda una atención diferenciada creando en el cliente una experiencia y satisfacción”.

5.1.2. Visión

“Ser una cadena con presencia a nivel nacional, que despierte en la cultura gastronómica de los comensales el deseo por comer cangrejos en el día o a la hora de su elección, en un lugar donde nos preocupamos por la calidad, servicio y control de procesos; además, ser una organización que brinda oportunidades para el desarrollo del talento humano”.

5.1.3. Valores

- Honestidad
- Respeto
- Proactividad

- Trabajo en equipo
- Cultura de servicio
- Responsabilidad social

5.1.4. Organigrama

En la figura 15 se propone un organigrama acorde a las necesidades de la empresa, el mismo que busca fomentar el trabajo interfuncional dentro de una estructura, donde la empresa es un proceso con un objetivo común, eliminando las operaciones departamentales.

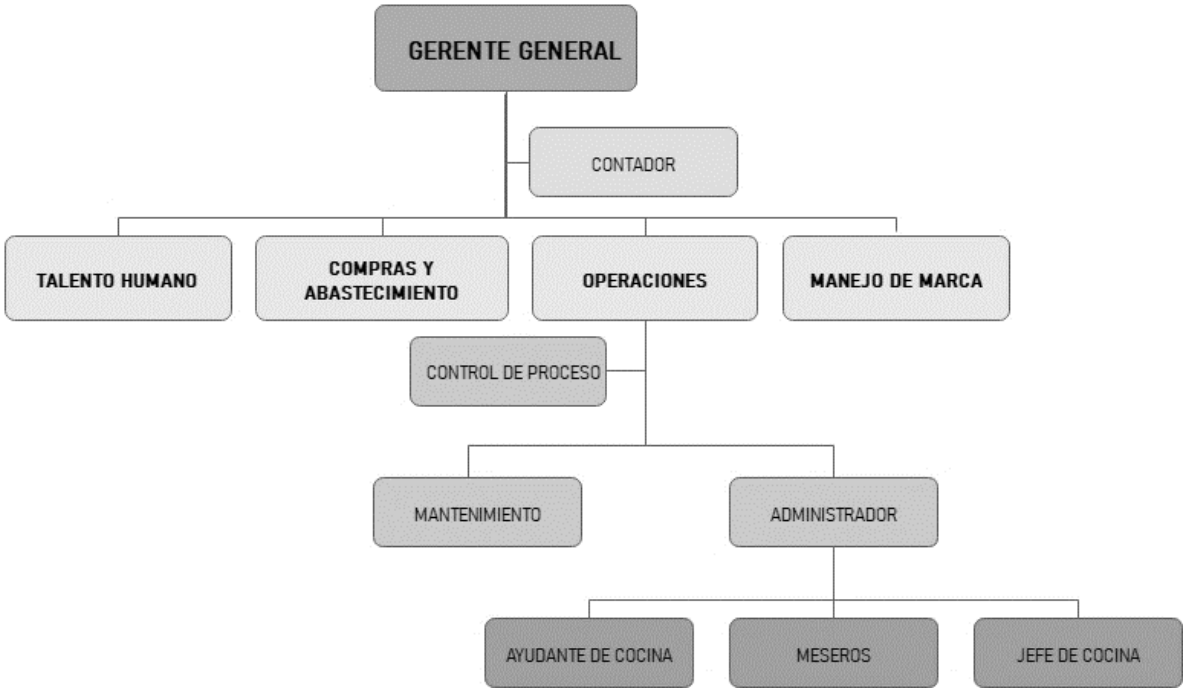


Figura 15. *Propuesta de Organigrama para J.C.C.*

Como se puede observar a diferencia del organigrama presentado en el capítulo 1, en la propuesta se incluyen nuevos niveles con responsables para áreas que requieren ser gestionadas de manera estratégica, esta propuesta se planteó en base a necesidades internas de la empresa detectadas en el análisis FODA y a la

situación de la empresa respecto a la industria según lo analizado en PORTER y PEST.

El incluir nuevos responsables representa una inversión para la empresa, sin embargo, la propuesta se realizó con el fin de gestionar todas las operaciones y reducir los problemas operativos que pueden poner en peligro el control de la marca. Para la empresa es necesario encaminar una gestión enfocada de forma estratégica que permita que a través de las áreas de: manejo de talento humano, manejo de marca, control de procesos y mantenimiento, mejorar la eficiencia global de la empresa.

Al ser importante para la empresa implementar áreas con responsables la viabilidad de la contratación se evaluará a través de indicadores financieros en la sección 5.5 de este capítulo.

5.2. Diseño del sistema de gestión por procesos

Como resultado del análisis de la situación actual, se presenta la propuesta del sistema basado en la gestión por procesos para la empresa José el Capitán Cangrejo, la cual se ha estructurado de la siguiente manera:

- La identificación de la secuencia de los procesos se realiza con la construcción del mapa de procesos, en el que se incluyen los procesos que agregan valor a la gestión de la empresa.
- La descripción de los procesos se representa de manera gráfica en un diagrama funcional y se documentan a detalle en el manual de procedimientos.
- Para el seguimiento y medición se establecen indicadores de gestión.

5.2. Mapa de procesos

La satisfacción del cliente en los servicios de alimentación se logra cuando los procesos están estandarizados y sincronizados, solo así se puede identificar correctamente las necesidades del cliente y poder gestionar la entrega de un servicio con las características requeridas para su satisfacción, a continuación, se desarrolló el mapa de procesos de José el Capitán Cangrejo (figura 16).

Figura 16. *Propuesta de mapa de procesos J.C.C.*

En el mapa de procesos se ejecuta la mejora de los procesos operativos y se desarrollan los procesos estratégicos y de apoyo que en la actualidad no existen, estos últimos han sido manejados de manera informal por la gerencia sin un procedimiento o control. Para la propuesta de los procesos establecidos en el mapa se consideraron las necesidades y el tamaño de la empresa, el objetivo es enfocar

la operación de la empresa a la satisfacción del cliente, a través de procesos sucesivos que agreguen valor a la empresa.

5.3. Procesos propuestos

En base al mapa de procesos propuesto se diseñó el manual de procedimientos de José el Capitán Cangrejo. En la tabla 10 se describe el inventario de procesos propuestos para el macroproceso estratégico, operativo y de apoyo, de manera que se permita durante toda la cadena de valor gestionar las necesidades y la satisfacción del cliente, cada proceso está descrito en el anexo 1.

Tabla 10
Inventario de procesos propuestos para J.C.C.

MACROPROCESO	PROCESO	SUB PROCESO	ACTIVIDADES
ESTRATÉGICO	GESTIÓN ESTRATÉGICA	Planeación estratégica	Plan estratégico de la empresa. Desarrollo de objetivos, misión, visión y valores.
		Gestión contable	Cumplimiento tributario y patronal. Roles de pago y pago de nómina Pago a proveedores.
	GESTIÓN DE CONTROL	Control y seguimiento de la gestión de procesos	Controlar y monitorear el cumplimiento de procesos y procedimientos. Auditar los procesos Uso de acciones correctivas y preventivas cuando los procesos presenten desviaciones.
	GESTIÓN MARKETING	Gestión Marketing	Ejecutar estrategias de marketing y publicidad. Plan de marketing.
OPERACIONES	GESTIÓN DE COMPRAS	Gestión de proveedores	Calificación de proveedores de insumos. Fichas técnicas de insumo. Evaluación interna y externa del proveedor.
		Manejo de inventarios	Recepción y almacenamiento. Ingreso y despacho de insumos. Toma de inventario.
		Gestión de compras y abastecimiento	Manejo de pedidos. Controles en entregas.
	GESTIÓN OPERATIVA	Recepción y almacenamiento	Condiciones de recepción de insumos. Condiciones de almacenamiento Especificaciones de insumos.
		Preparación de alimentos	Elaboración de cangrejo, concha y varios Manipulación de alimentos Higiene del personal Limpieza y desinfección de áreas de trabajo
		Atención al cliente	Manejo del cliente durante su estancia Protocolo de atención
DE APOYO	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Selección y contratación	Selección y contratación Perfiles de cargo Fichas de empleados
		Capacitación	Capacitaciones Evaluaciones Compensaciones y sanciones
	GESTIÓN DE MANTENIMIENTO	Mantenimiento a establecimientos	Mantenimiento de instalaciones y equipos. Fichas técnica de equipos e instalación

En el análisis que a continuación se presenta se utilizaron los diagramas funcionales desarrollados y la información proporcionada por la empresa, además se tomó en cuenta las siguientes consideraciones:

- Para el análisis del macroproceso operativo se utilizó la información de los procesos descritos en la situación actual y los procesos propuestos en el manual de procedimientos, para evaluar las mejoras propuestas se utilizó el índice de valor agregado.
- Para el caso del macroproceso estratégico y de apoyo todos los procesos son propuestos y se desarrollaron considerando el manejo empírico con el que se trabaja en la actualidad. En el análisis se describe la importancia de disponer procesos estandarizados y los beneficios que se espera que aporten al sistema de gestión de la empresa.

5.3.1. Gestión estratégica

El crecimiento de José el Capitán Cangrejo en el mercado y su interés por hacer de su marca un referente, incentiva a la gerencia a orientar sus esfuerzos por trabajar bajo un direccionamiento estratégico, es decir dejar de lado el manejo empírico y orientar los recursos hacia el cumplimiento de objetivos. En las organizaciones es importante la gestión estratégica ya que proporciona la información requerida para la toma de decisiones y se traduzcan en la generación de competitividad.

Dentro de la gestión actual la asignación de los recursos no ha sido encaminada de manera estratégica al logro de resultados, que incluyan el incremento en las utilidades, la captación de nuevos clientes y los medios que permitirán la sostenibilidad de la empresa.

De acuerdo con nuestro análisis a continuación describimos los subprocesos definidos en la gestión estratégica.

5.3.1.1. Planeación estratégica

De acuerdo con la descripción anterior se elaboró un procedimiento para la gestión de la planeación estratégica (figura 17), que busca que la gerencia deje de manejar la empresa de manera empírica y marque el camino hacia dónde espera llegar y las acciones que debe tomar.

En el capítulo 1 como parte del estudio se desarrolló el análisis de la situación interna de la empresa a través del desarrollo del FODA y un análisis de PORTER y PEST para definir la situación externa de la empresa referente al mercado y los competidores. Con la información proporcionada en este análisis la empresa dispone de la información requerida para desarrollar su plan estratégico.

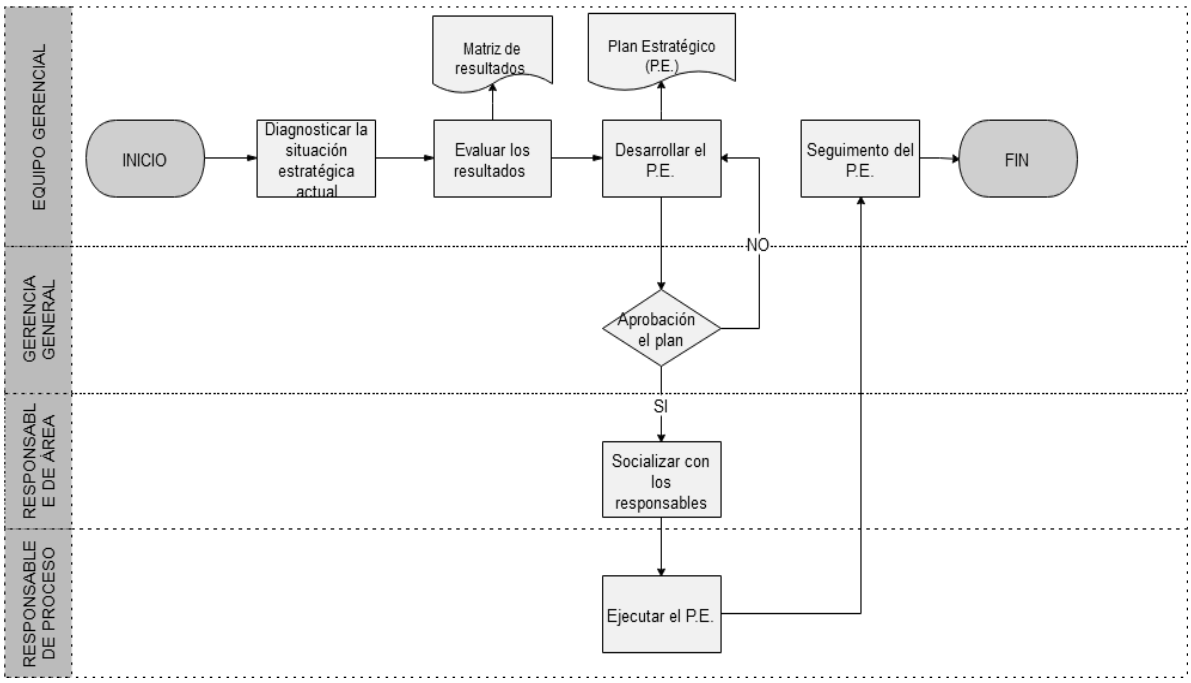


Figura 17. *Propuesta de diagrama de proceso de planeación estratégica*

Los negocios que ofertan servicios de alimentación giran en torno a un mercado altamente competitivo, esta es una de las razones más importantes por las que José

el Capitán Cangrejo debe iniciar dirigiendo a la empresa a trabajar bajo una planificación estratégica, para poder así garantizar su permanencia estable en el mercado, la toma de decisiones y el cumplimiento de objetivos; de esta manera la empresa dejará de pensar que las ganancias obtenidas no compensan los esfuerzos realizados.

La propuesta presentada en este trabajo incluye información valiosa para la empresa José el Capitán Cangrejo, la misma que es necesaria para el desarrollo del plan estratégico, entre los elementos que destacan están el establecimiento de los antecedentes, FODA, PEST, PORTER, misión, visión, valores e indicadores.

5.3.1.2. Gestión Contable

En la gestión estratégica el control sobre los recursos es fundamental para el éxito de la empresa, un correcto manejo contable garantiza la continuidad y estabilidad del negocio. La gestión contable es quién permite la toma de decisiones durante el desarrollo de la planeación estratégica.

En la actualidad para la gestión de contabilidad existe un responsable, que dentro de las funciones asignadas está cumplir con las obligaciones tributarias, pago a proveedores y pago de nómina. Sin embargo, la gerencia no controla y exige la retroalimentación sobre la información de ingresos, egresos y estados financieros; por lo cual no se dispone de la información.

El procedimiento propuesto se establece como una herramienta de control para la gerencia, de manera que la información financiera esté actualizada y disponible en todo momento, es decir que la toma de decisiones se realice en base al nivel de rentabilidad del negocio, ingresos y egresos y al cumplimiento de obligaciones vigentes.

En el proceso de gestión contable (figura 18) el Contador es el responsable de gestionar los pagos a partir de la recolección de los documentos de transacción generados durante las operaciones de la empresa. Toda la información antes mencionada es la que se debe transmitir a la gerencia a través del estado de resultados y balance general, de manera que cada mes la gerencia pueda evaluar y tomar decisiones sobre la situación económica.

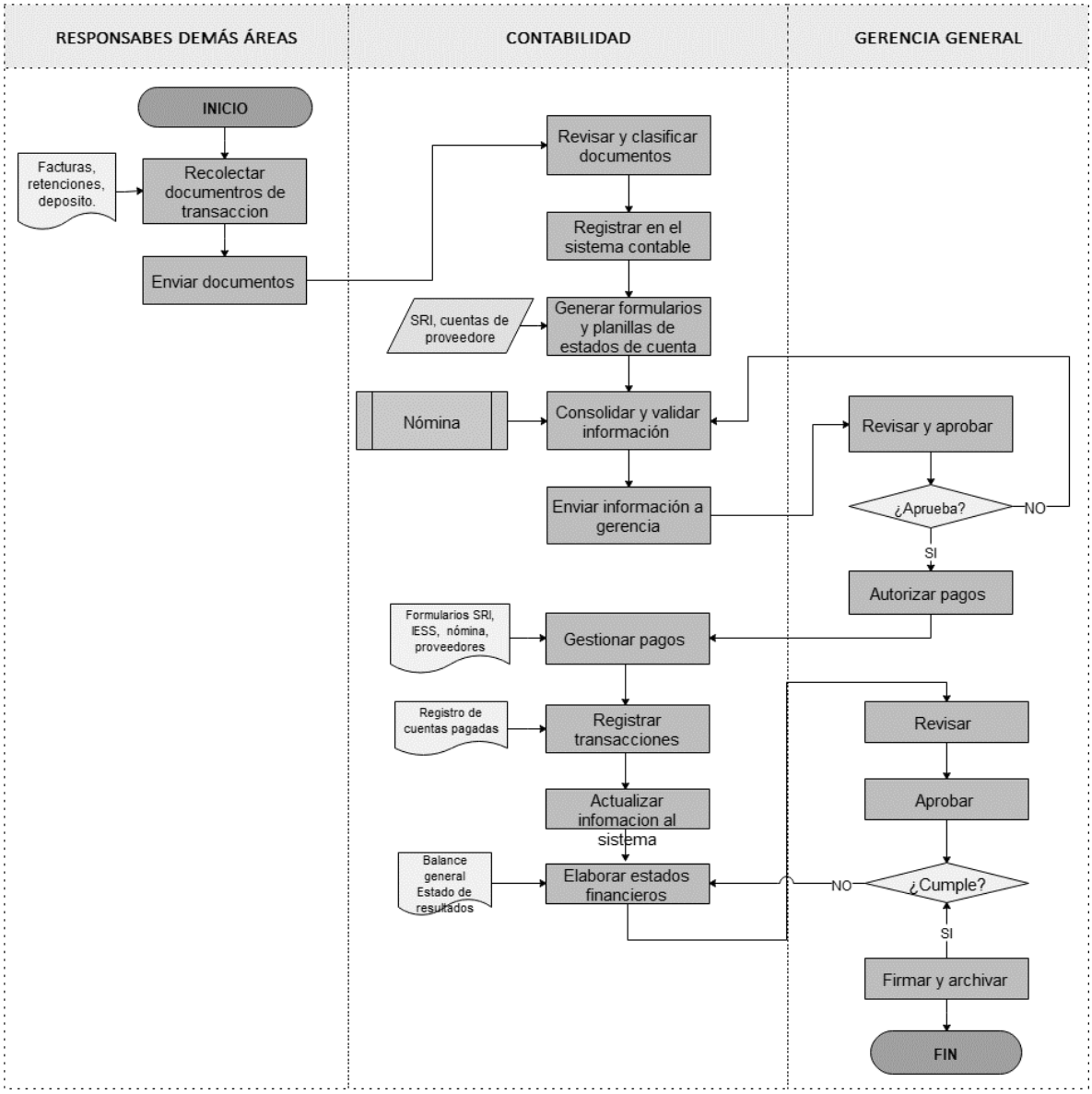


Figura 18. *Propuesta de diagrama de proceso de la gestión contable*

La importancia de estandarizar la gestión contable es poder brindar el soporte oportuno a las áreas que apoyan sus procesos en el área contable, además proporcionar a la gerencia una herramienta para el control del destino de los recursos, de manera que pueda tomar decisiones al momento de realizar proyecciones, planificar inversiones y desarrollar estrategias.

5.3.2. Gestión de control y seguimiento de la gestión de procesos.

El éxito de los sistemas de gestión depende del seguimiento y control permanente de los resultados. Dentro de las organizaciones tener un sistema de control y evaluación es importante para la estandarización de los procesos y la generación de oportunidades de mejora, como propuesta para la vigilancia se establece el procedimiento de control y seguimiento de la gestión de procesos.

El procedimiento se propone en base al análisis de la situación actual, donde la falta de seguimiento y evaluación de procesos provoca deficiencia en los procesos, que repercuten en la satisfacción del cliente. Para el gerente es importante que se mantengan la sincronización y estándar de los procesos en todos los locales.

En el proceso propuesto se establece que exista un responsable de procesos para el seguimiento y control de procesos, donde con la aplicación de auditorías internas al sistema se puedan detectar no conformidades que podrían estar afectando a la eficiencia de las operaciones. Como herramienta para la gestión de las no conformidades se propone emplear los planes de acciones correctivos y preventivos en los que se establecen las acciones, responsables y plazos para el cierre de no conformidades (figura 19).

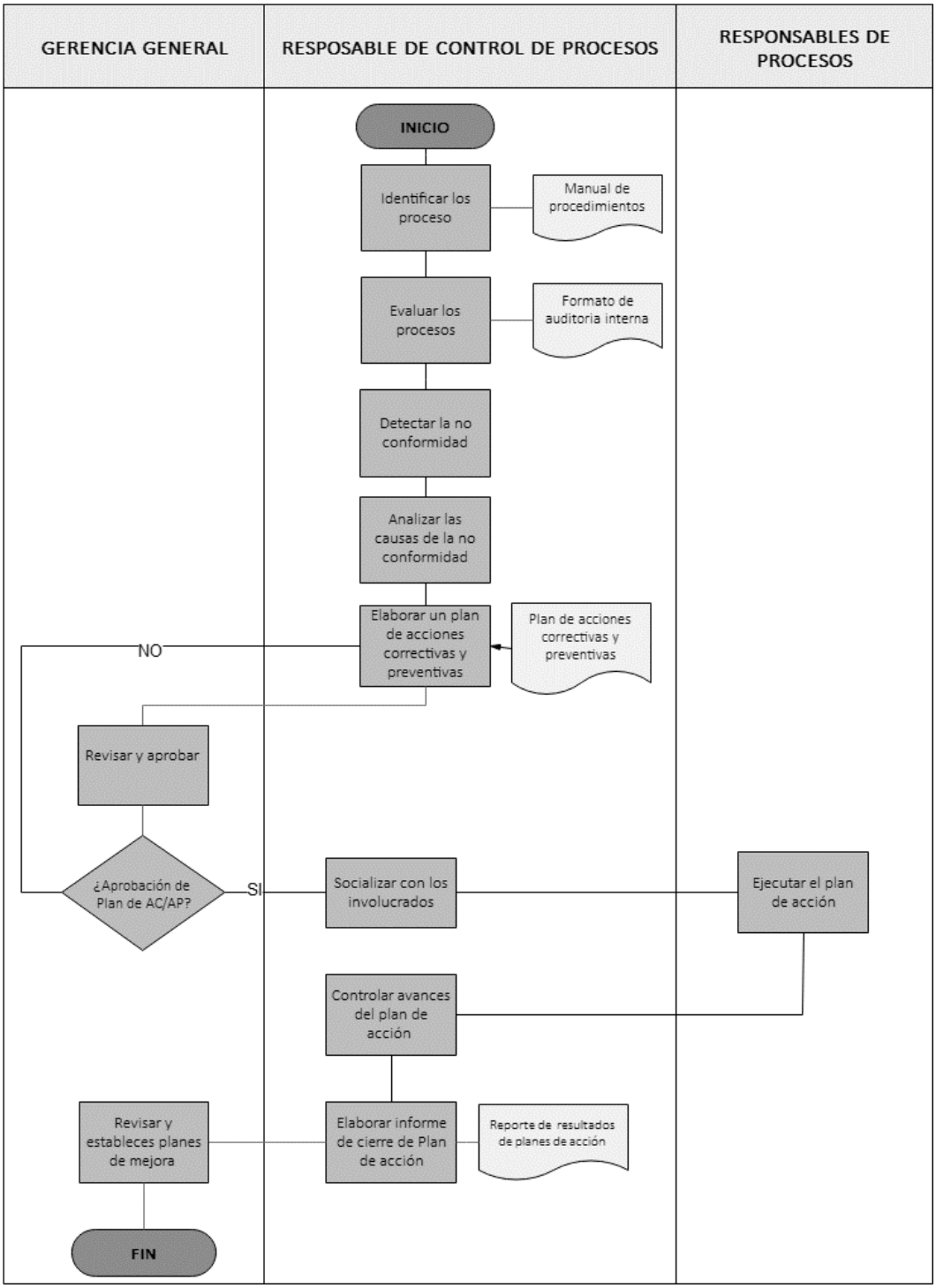


Figura 19. *Propuesta de diagrama de proceso del control y seguimiento de la gestión por procesos*

La propuesta para el control y seguimiento busca fortalecer a la gestión estratégica y al sistema de gestión por procesos, mediante el establecimiento de actividades de control que aseguren el funcionamiento sincronizado de todos los procesos de la cadena de valor, además proporcionen información que ayude en la toma de decisiones y en al desarrollo de planes de mejora continua.

Dentro de la propuesta para el desarrollo de planes de acción o mejoras de los procesos se sugiere la aplicación del ciclo PHVA (planificar hacer, verificar y actuar), que es una herramienta de mejora continua que además evalúa la eficacia y eficiencia de los procesos. La metodología propuesta se presenta en la tabla 11.

Tabla 11
Aplicación del ciclo PHVA para la mejora de proceso

CICLO	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN
PLANIFICAR	IDENTIFICAR EL PROBLEMA	Definir el problema con claridad, basados en hechos que describen la situación actual. Usar los 5 “porqués”, lluvia de ideas, histogramas de frecuencia, Pareto.
	OBSERVAR EL PROBLEMA	Identificar características del problema, tiempo, lugar, producto, operario. Usar lluvia de ideas, diagramas de flujo, cartas de control, histograma.
	ANALIZAR EL PROBLEMA	Analizar cuantitativamente los datos e identificar la causa que origina el problema. Usar diagramas causa efecto, gráficos de Pareto o diagramas de recorrido, cartas de control.
HACER	DETERMINAR LA ACCIÓN CORRECTIVA	Establecer acciones de acuerdo con lo observando, establecer la ejecución, los responsables y el control de seguimiento.
VERIFICAR	VERIFICAR	Comprobar la efectividad de las acciones tomadas
ACTUAR	ESTANDARIZACIÓN Y MEJORA CONTINUA	Rediseñar el proceso de forma que se realice de manera correcta y para evitar nuevas fallas mantener un control frecuente, volver al inicio del ciclo.

Adaptado de (Agudelo Tobón, 2012)

La aplicación de la herramienta en la empresa permitirá evaluar los procesos y buscar oportunidades de mejora de manera efectiva, además en un futuro cuando el sistema sea implementado y operativo se puede optar por aplicar a certificaciones.

5.3.3. Gestión de Marketing

En el análisis de la situación externa presentada en el capítulo 1 se identificó que las actividades de turismo y de servicios de alimentación son las que mayor rentabilidad y oportunidades de crecimiento tienen en la industria ecuatoriana.

Parte del crecimiento de José el Capitán Cangrejo en el mercado corresponde a la publicidad que se ha venido realizando de manera empírica, aprovechando su acceso a medios de comunicación y el uso de sitios web. Sin embargo, dentro de la gestión estratégica es importante abordar un tema de gestión de marketing, con la finalidad de buscar oportunidades a través de acciones sofisticadas y concretas sobre las necesidades del mercado.

La empresa al estar en un mercado competitivo debe buscar los medios que le permitan cuidar sus clientes y mantener una brecha importante con sus competidores. La gestión de marketing busca dar soporte a la gestión estratégica y operativa de la empresa, de manera que no se trabaje únicamente por brindar un producto y servicio diferente, sino por posicionar una marca.

El proceso se establece con la finalidad de dar soporte a las estrategias de la empresa y que se gestionen de manera formal a través de un responsable de marca, el cual emplee su conocimiento para elaborar un plan de marketing que busque oportunidades para la marca a través de las necesidades del mercado y el cliente (figura 20).

Con el proceso se espera que exista un área destinada hacer de la empresa y la marca un referente en la industria de los servicios de alimentación, aprovechando que sigue siendo el único cangrejal en una ciudad de la región sierra que ha podido continuar exitosamente su expansión. Para esto es significativo darle la importancia dentro del sistema de gestión, ya que en conjunto con los demás responsables se

puede desarrollar una estrategia sólida que garantice su sostenibilidad y propósitos de ser una marca reconocida en el Ecuador.

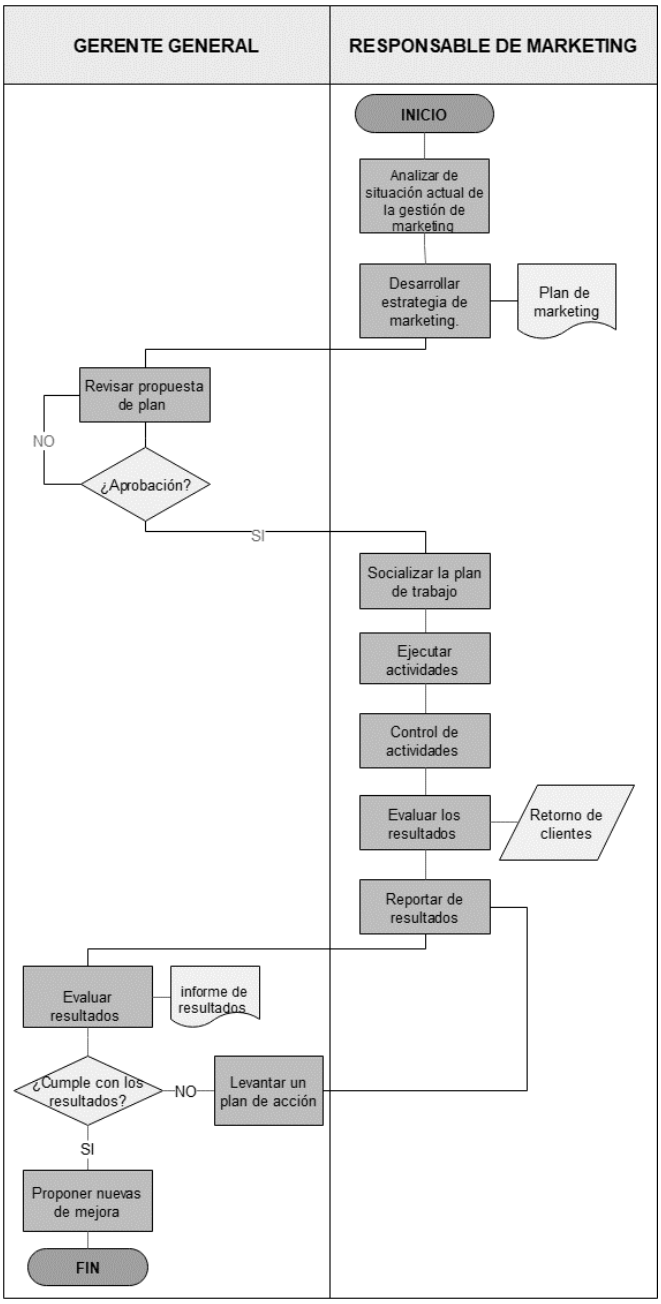


Figura 20. Propuesta de diagrama de proceso de gestión de marketing

5.3.4. Gestión de compras

En las empresas el proceso de gestión de compras y abastecimiento debe garantizar el nivel de cumplimiento en las entregas, la calidad de los insumos y tiempos de entrega. Cuando nos referimos a alimentos es importante además considerar la normativa vigente, que establece requisitos específicos de productos alimenticios frescos o procesados, destinados a la alimentación masiva de personas.

La empresa a través de su sistema actual de gestión de compras abastece con insumos a cinco establecimientos, y de su nivel de cumplimiento dependen el desarrollo eficiente de los procesos operativos y el correcto manejo de los recursos.

Este es el primer proceso operativo al cual se planteó mejoras, en este caso el actual proceso de compras no está diseñado a partir de las necesidades reales de la empresa, y considerando que el manejo de insumos alimenticios requiere mantener un control riguroso, que se soporte en la gestión de proveedores y el manejo de inventarios, se establecieron los siguientes procesos.

5.3.4.1. Gestión a proveedores

Dentro de la gestión de compras es importante garantizar la calidad de los insumos utilizados en la preparación de alimentos, para esto la mayoría de los insumos existentes en el mercado requieren cumplir con requisitos y regulaciones descritos en la normativa de la resolución ARCSA 067-2015 y en las normas técnicas ecuatorianas (INEN).

De acuerdo a la información actual de la empresa el 46% de insumos utilizados son alimentos frescos y procesados, los cuales están bajo vigilancia sanitaria y deben cumplir requisitos establecidos en la normativa ecuatoriana. Para el rediseño del

proceso fue necesario considerar un sistema de compras ajustado a los requisitos legales, necesidades del cliente interno y a la optimización de recursos.

El procedimiento de manejo de proveedores busca direccionar al área de compras al cumplimiento de requisitos legales, establecimiento de estándares en las compras, evaluaciones internas a proveedores, acuerdos de negociación y de ser necesario la evaluación externa si el alimento por las características se categoriza como de alto riesgo. Toda la información que se obtenga del proveedor será almacenada en la ficha del proveedor de manera que esté disponible en todo momento.

En el proceso de gestión de proveedores (figura 21), se busca que la empresa integre proveedores calificados que cumplan con requisitos legales y entreguen productos bajo especificaciones. Además, que se creen acuerdos de negociación que beneficien a ambas partes, ya que para la empresa es importante que haya flexibilidad en las entregas, ajustes en el costo por volumen de compra, cumplimiento de especificaciones y evaluación de las entregas, de tal manera que se logre ir trabajando en la integración del proveedor a la cadena de suministro.

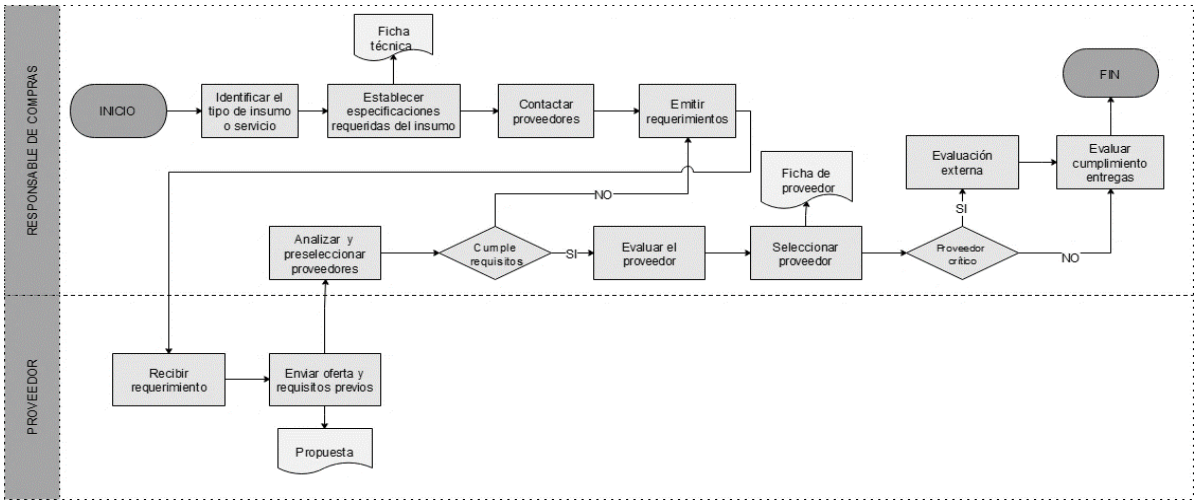


Figura 21. Propuesta de diagrama de proceso de la gestión de proveedores

Dentro de la evaluación propuesta se establece que el proveedor debe cumplir con requisitos legales, que corresponden a documentos exigidos por entes gubernamentales para realizar actividades económicas y requisitos técnicos establecidos por la empresa en base a la normativa para alimentos vigente.

La evaluación de proveedores será el elemento decisivo para tomar decisiones sobre el estado del proveedor, la evaluación inicial corresponde al cumplimiento de requisitos legales y especificaciones que definen el ingreso de un proveedor, la evaluación de seguimiento a las entregas del proveedor es en base al cumplimiento en cantidad y calidad; y finalmente para los proveedores de alimentos que por sus características propias representen un riesgo para el consumidor deberán ser evaluados a través de una lista de chequeo de buenas prácticas de manufactura en sus instalaciones.

La frecuencia de las evaluaciones se debe ejecutar inicialmente de manera semestral ya que el trabajar con alimentos representa un riesgo que debe estar controlada, la propuesta busca trabajar en la integración vertical y en acuerdos estratégicos con los proveedores; de manera que se desarrolle una ventaja competitiva y se garantice la calidad de los insumos empleados en la preparación de recetas.

5.3.4.2. Manejo de inventarios

En la situación actual en las áreas destinadas para el almacenamiento de insumos no se identifica un proceso gestionado, los productos almacenados en bodega no están identificados en un inventario, su almacenamiento no está acorde al tipo de insumo y no se identifican los productos de mayor rotación.

Para lograr el control acertado del inventario, como punto de partida se deben garantizar las condiciones de orden y limpieza en bodega, para esto se establece la

aplicación de la herramienta 5 “S” cuya metodología se representa en la tabla 12 y tiene la finalidad de proponer la gestión de inventarios.

Tabla 12
Metodología 5 “S” para el área de bodega

ÁREA OBJETIVO:	**BODEGA**
PASO	**DESCRIPCIÓN**
Paso 1: Clasificar	Seleccionar los insumos necesarios y eliminar los insumos innecesarios (caducados, rotos, obsoletos, etc.)
Paso 2: Ordenar	Cada cosa en su lugar y un lugar para cada cosa. El orden debe realizarse de acuerdo con las buenas prácticas de almacenamiento, frecuencia de uso, tipo de insumo (perecible, no perecible y productos de limpieza), condiciones de almacenamiento especificadas en la ficha técnica y a los principios del sistema FIFO (primeros en entrar, primeros en salir)
Paso 3: Limpiar	Limpieza de áreas de almacenamiento, el control de existencias y eliminación de producto con desviaciones.
Paso 4: Estandarizar	Elaboración del procedimiento del manejo de inventarios. Incluir en el programa de limpieza al área de bodega.
Pao 5: Disciplina	Compromiso de los responsables por trabajar bajo los nuevos hábitos y manejo de la bodega. Vigilar el cumplimento de procedimientos de bodega y del mantenimiento de las 5”S”.

Adaptado de (Pérez Fernández, 2012)

Una vez aplicadas las 5 “S” a la bodega es viable planificar el control de inventario. El procedimiento que se establece es el de manejo de inventarios y busca hacer eficientes las entregas, cumpliendo con cantidad, calidad y tiempos con el manejo adecuado de stocks.

En el diagrama de flujo propuesto (figura 22) el manejo de inventarios se plantea como una herramienta que dé soporte a la gestión de compras y abastecimiento, donde se establece: el manejo de stock de insumos, controles previos a los despachos y la planificación de la compra para mantener abastecida la bodega.

En el proceso se establece definir la cantidad de insumos que se necesita disponer en stock hasta la nueva entrega, por la rotación dentro de los locales en la tabla 13 se presenta la lista de insumos que requieren disponer. Con este análisis de los productos que requieren disponer en bodega se determina la cantidad de stock requerido según la metodología descrita en la tabla 14.

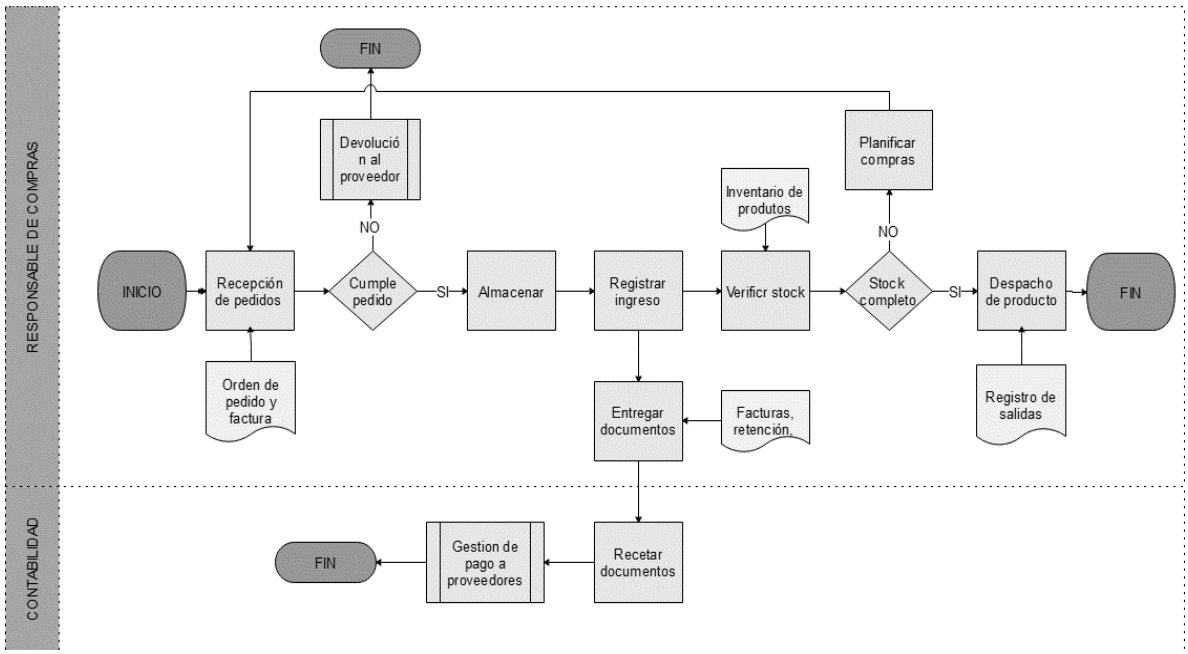


Figura 22. Propuesta de diagrama de proceso de manejo de inventarios

Tabla 13
Lista de alimentos que requieren stock

Tipo de alimento	Frecuencia de compra	Requiere Stock
Verduras y hortalizas	Dos veces por semana	NO
Mariscos	Tres veces por semana	NO
No perecibles	Quincenal	SI
Conservas	Quincenal	SI
Derivados Lácteos	Semanal	SI
Limpieza	Quincenal	SI
Bebidas	Semanal	NO

Tabla 14
Método de cálculo del stock de insumos

<table>
<tr><th>Paso</th><th>Descripción</th></tr>
<tr><td>Paso 1:
Definir la composición del stock</td><td>Establecer la lista con los insumos que se requieren disponer en stock, adicional se debe conocer el tiempo de consumo en local y el tiempo que el proveedor demora en entregar el pedido.
<table>
<tr><th>DENOMINACIÓN</th><th>ITEMS</th><th>CONSUMO PROMEDIO (UNIDADES)</th><th>PLAZO DE APROVISIONAMIENTO (DIAS)</th></tr>
<tr><td>Alimentos Perecibles</td><td>Cangrejo, pula de cangrejo, concha, etc.</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>No perecibles</td><td>Azúcar, sal, comino, aceite, etc.</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Bebidas y helados</td><td>Gaseosas, cervezas, helados, etc.</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Insumos de limpieza</td><td>Desinfectante, lavavajilla, etc.</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Conservas</td><td>Salsas, pastas,</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Artículos de oficina</td><td>Hojas, esferos, grapas, calculadora, etc.</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Derivados Lácteos</td><td>Leche, queso, etc.</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Verduras y hortalizas</td><td>Tomate, cebolla, pimiento, etc.</td><td></td><td></td></tr>
</table></td></tr>
<tr><td>Paso 2:
Cálculo del stock</td><td>La fórmula para el cálculo es:
<table>
<tr><td>Tiempo de entrega</td><td>Días desde que se genera el pedido al proveedor hasta su entrega</td></tr>
<tr><td>Demanda promedio</td><td>Consumo de unidades promedio en los locales durante el tiempo de entrega del proveedor.</td></tr>
<tr><td>Fórmula</td><td>Stock Mínimo =
tiempo de entrega * demanda</td></tr>
</table>
Ejemplo
Denominación: No perecible
Item: Aceite
<table>
<tr><td>Tiempo de entrega</td><td>15 días</td></tr>
<tr><td>Demanda promedio (por local)</td><td>3 unidades</td></tr>
<tr><td>Fórmula</td><td>Stock Mínimo = tiempo de entrega * demanda
Stock Mínimo = 15 * 3
Stock Mínimo = 45 unidades</td></tr>
</table>
En 15 días en los cinco locales se utilizan aproximadamente 30 unidades, el stock mínimo calculado me sugiere una compra de 45 unidades, que me va a permitir disponer de 15 unidades en caso de retraso en la entrega o se demanden más unidades en los locales.</td></tr>
</table>

Adaptado de (Portal, 2011)

El uso de esta metodología se plantea considerando que las materias primas de mayor volumen de compra corresponden a las legumbres, hortalizas y crustáceos, los mismos que por sus características no se pueden almacenar y por ende su compra es la de mayor frecuencia.

Otro de los aspectos que se tuvieron en cuenta es la capacidad de almacenamiento en la bodega y los locales, la capacidad de almacenamiento de bodega se determina considerando la capacidad en peso de las estanterías versus el volumen en peso de insumos entregado a la semana en los locales (tabla 15)

Tabla 15
Estimación de la capacidad de bodega

Número de estanterías en bodega	Capacidad de almacenamiento en estantería (kg)	Total de capacidad de almacenamiento (kg)
4	500	2000

Cantidad de compras semanal por local (kg)	N° de locales	Total de compras semanal (kg)
70	5	350
	Semanas de stock	6

De acuerdo con el cálculo la bodega puede almacenar stock para 6 semanas aproximadamente, con esta información el responsable de compras puede definir las cantidades de insumos a almacenar en base a la rotación, acuerdos de negociación y capacidad de almacenamiento.

La propuesta le brindará al proceso de gestión de compras un manejo y control sobre los recursos almacenados, definir la cantidad correcta de compra, optimización del espacio de almacenamiento y mejorar el nivel de cumplimiento en las entregas.

5.3.4.3. Gestión de compras y abastecimiento

El proceso propuesto de compras y abastecimiento se enfoca en mejorar el proceso actual, partiendo de proponer el establecimiento de controles y actividades que permitan mejorar el sistema de pedidos, entregas y el nivel de cumplimiento (figura 23).

El proceso identifica dos tipos de pedido, el primero corresponde a los crustáceos, legumbres y hortalizas que se solicita al proveedor entregar el día de despacho de pedidos, de manera que estén lo más frescos posibles. El segundo corresponde a los insumos procesados no perecibles los cuales si se puede disponer en stock de acuerdo con la rotación y a los tiempos de entrega del proveedor.

Como un control necesario al proceso se propone el uso de una orden de requerimiento para solicitar y recibir el pedido, en este documento se dispone de la lista de productos usados en los locales por denominación, con esto se espera poder realizar el pedido en menos tiempo, hacer más rápido el proceso de consolidación de pedidos y finalmente poder armar los pedidos completos.

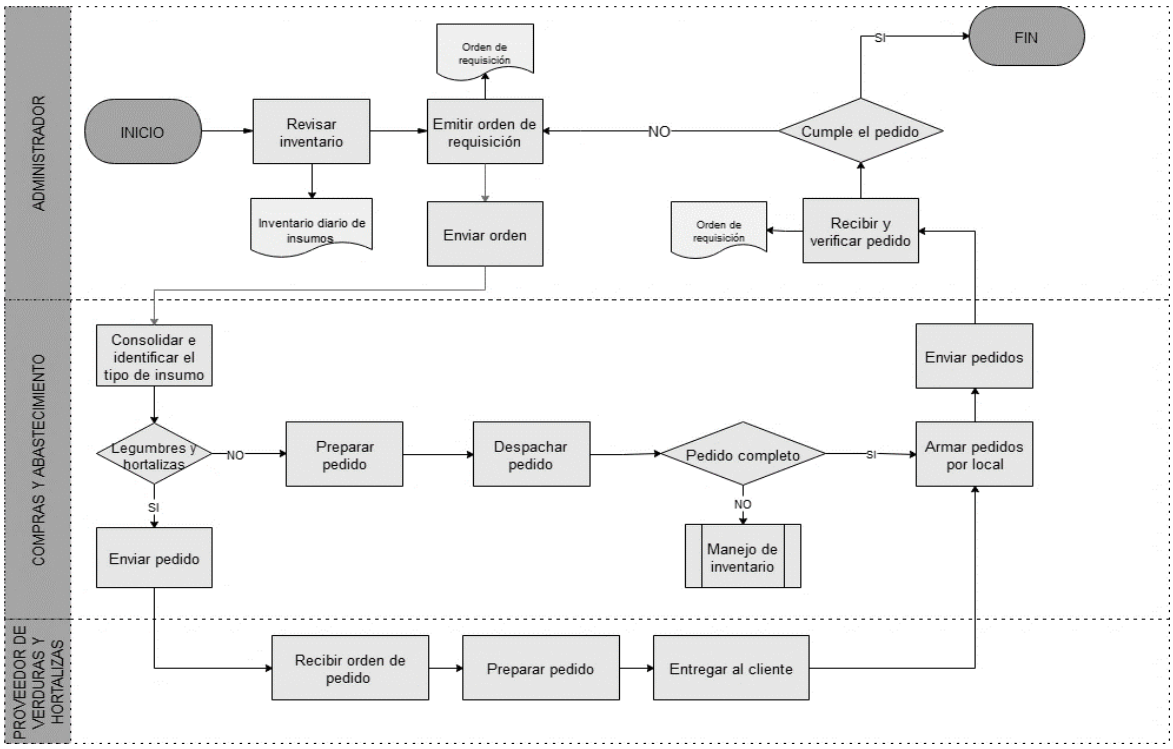


Figura 23. Propuesta de diagrama de proceso de gestión de compras y abastecimiento

En la tabla 16 se presenta el análisis del índice de valor en función del tiempo para el proceso actual y el propuesto, con la mejora realizada se evidencia la reducción de 12 a 9 actividades y un aumento del 11.1% en el índice de valor agregado por

tiempo, este ahorro representa 94 minutos que pueden destinarse a la implementación de los controles (registro, inventarios, stocks), la gestión de proveedores y el manejo de inventarios.

Tabla 16
Análisis del índice de valor del proceso de gestión de compras actual y propuesto

PROCESO ACTUAL			PROCESO PROPUESTO		
Número de actividades	**Duración (min)**	**IVA (t)**	**Número de actividades**	**Duración (min)**	**IVA (t)**
12	246	66.7 %	9	152	77.8%

5.3.5. Gestión operativa

Dentro del proceso de gestión operativa se identifican los subprocesos que permiten la transformación de insumos en productos listos para el consumo, en estos es importante incluir de acuerdo con la normativa controles en los procesos de recepción, almacenamiento, cocción, higiene del personal, manipulación de alimentos y servicio al cliente. En la situación actual existen procedimientos para los procesos de transformación, sin embargo, por la falta de controles y estandarización presentan desviaciones en sus diferentes etapas, las cuales lamentablemente se perciben por el último miembro de la cadena de valor, el cliente.

Para reducir la incertidumbre generada en los procesos de preparación se establecen procedimientos de gestión para cocina, los mismos que garanticen al cliente el consumo de productos preparados bajo buenas prácticas de manipulación, con procesos y procedimientos estandarizados; desde esta perspectiva se busca hacer evidente la gestión realizada por la organización en todos los niveles para alcanzar la satisfacción percibida por el cliente.

Para la propuesta de mejora de los procesos de cocina se usa como referencia la norma técnica sanitaria descrita en la resolución ARCSA 067-2015, en la que se

establecen las condiciones higiénico-sanitarias, para los procesos de recepción, almacenamiento y preparación de alimentos que a continuación se proponen.

5.3.5.1. Recepción y almacenamiento

El proceso de recepción y almacenamiento tiene como objetivo establecer las condiciones requeridas para garantizar la conservación y calidad de los insumos almacenados en los establecimientos. En la norma se establece que en el proceso de recepción se debe garantizar las condiciones de limpieza del transporte y destinarse un área específica alejada de las áreas de procesamiento. Mientras que para el almacenamiento debe garantizarse el cumplimiento de condiciones de almacenamiento según lo descrito en la ficha técnica de cada insumo.

El proceso se presente el diagrama de flujo de recepción y almacenamiento (figura 24), como detalle relevante está la limpieza y desinfección del área de recepción, la verificación de parámetros de control de los insumos y las condiciones de almacenamiento descritos en las fichas técnicas. Con estos controles se persigue garantizar que los insumos utilizados en el proceso cumplan con los requisitos de calidad de acuerdo con lo establecido en la norma y a la par, educar a los proveedores en la entrega de productos bajo especificación.

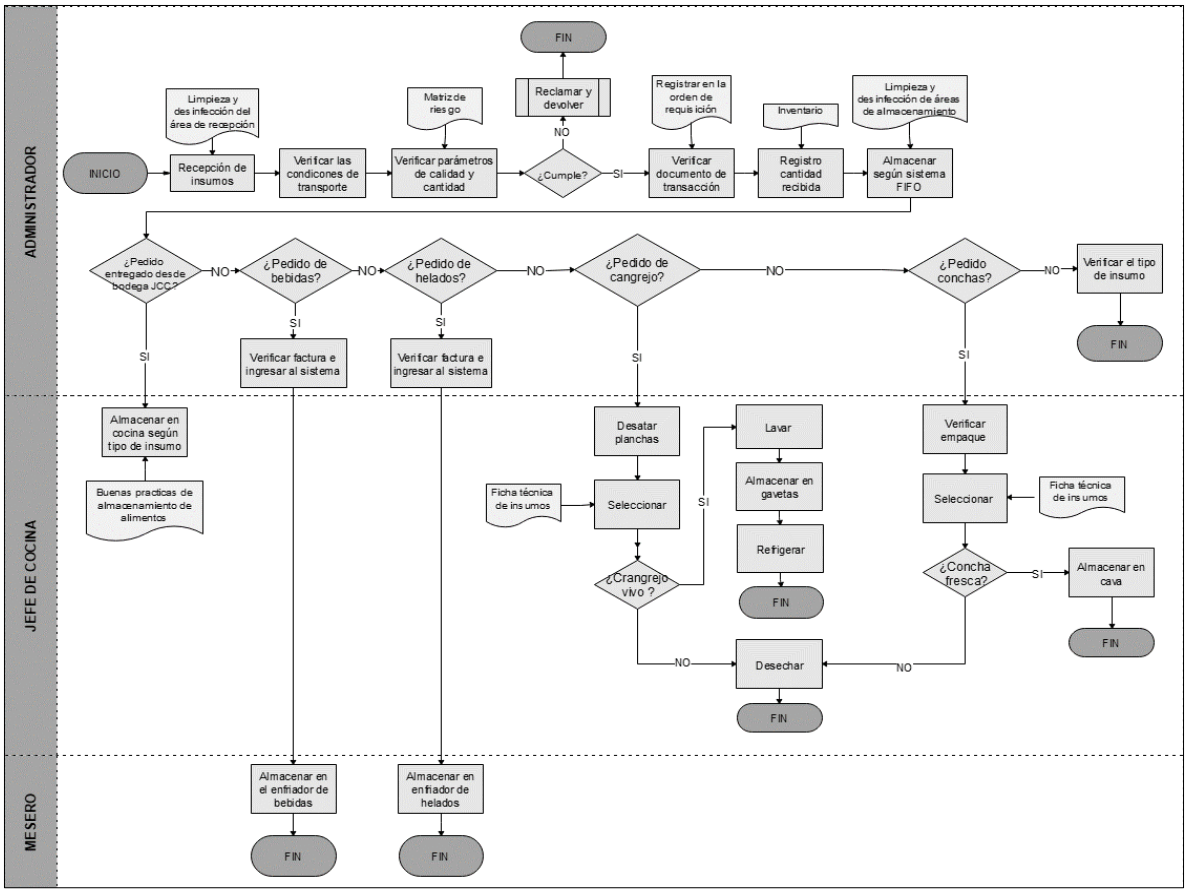


Figura 24. Propuesta de diagrama de proceso de recepción y almacenamiento de insumos

La empresa con la implementación del proceso busca, que los responsables realicen una inspección adecuada durante la recepción y un correcto manejo durante el almacenamiento en base al uso de procedimientos, esto permitirá una mejor conservación de los parámetros de calidad de los insumos y la reducción de costos por la generación de desperdicios.

Al ser un proceso mejorado en base a la situación actual, se realizó el análisis del índice de valor agregado por tiempo, ya que en el proceso actual se establecen tres procesos que sumados representan 20 actividades con una duración aproximada de 280 minutos (tabla 17). Durante la jornada este tiempo representan 4 horas que son tomadas por partes en la jornada de trabajo para ir completando el proceso,

esto también retrasa las actividades de otros procesos y su principal causa es la falta de un responsable y orden en el proceso de recepción y almacenamiento.

En la propuesta de mejora se establece que a través de la negociación con los proveedores las entregas se realicen en un mismo día y horario, de esta manera se puede tener un mejor control durante la recepción y se planifica la ejecución inmediata de las actividades para evitar que los insumos permanezcan expuestos.

En el análisis de valor se puede apreciar que se disminuye a 15 actividades al proceso con una duración de 221 minutos, esto se logra con la planificación de las entregas, ya que el administrador una vez finalizada la recepción delega al personal según las capacidades para ejecutar el proceso de almacenamiento según el insumo. Con la propuesta todas las actividades agregan valor para la empresa o cliente y por lo cual se alcanza un IVA (t) del 100%.

Tabla 17
Análisis del índice de valor del proceso de recepción y almacenamiento actual y propuesto

PROCESO		Número de actividades	Duración (min)	IVA (t)
ACTUAL	Recepción y almacenamiento de cangrejo	10	200	80.0%
ACTUAL	Recepción y almacenamiento de concha	6	66	54.0%
ACTUAL	Recepción y almacenamiento de verduras y hortalizas	4	14	100%
PROPUESTO	Recepción y almacenamiento de insumos	15	221	100.0%

En análisis del índice por tiempo se realizó con el afán de demostrar que se estaban ejecutando actividades que no agregan valor y demandan mucho del tiempo del operador, además que el proceso no estaba diseñado para hacer eficiente la operación.

Finalmente, como herramienta de apoyo para la estandarización del proceso de recepción y almacenamiento se propone la aplicación permanente de las 5 “S” junto

a los principios de buenas prácticas de almacenamiento para el área cocina. Como plan de mejora continua para el control de los insumos por local, se propone el uso del sistema de facturación HABNIS para el control de consumo de insumos durante los procesos de preparación, en la actualidad únicamente se utiliza para el control de bebidas y helados.

5.3.5.2. Preparación de alimentos

Este es el proceso de mayor importancia dentro de la empresa, ya que de las características del producto terminado depende la satisfacción del cliente. Para la propuesta se analizan los diagramas de flujo de las recetas actuales y entre las mejoras están generar un valor agregado dentro de los procesos de preparación, trabajar en lugares seguros libres de focos de contaminación, garantizar la manipulación segura de los alimentos por parte de los operarios, el uso de recetas estándar en la preparación y finalmente la planificación de las cantidades a preparar en la apertura.

El procedimiento de preparación de alimentos es una propuesta de mejora a los procesos actuales, el nuevo proceso como controles para garantizar la calidad e inocuidad se establece la limpieza y desinfección de áreas de trabajo, la higiene del personal, el uso de recetas estándar para la preparación de los platos y finalmente la degustación como control a las preparaciones ejecutadas (figura 25).

Como proceso requerido para un mejor manejo de los recursos se establece la planificación de la apertura, donde se define por día la cantidad de productos que se deben preparar según el historial de ventas de semanas anteriores, de esta manera se evitan desperdicios.

El proceso además está diseñado para que el administrador sea quien dirija la preparación de las recetas y delegue al personal de cocina las preparaciones a ejecutar, para cada preparación el responsable identifica sus actividades y controles

a considerar. Al final el administrador es quien evalúa las preparaciones degustando antes de iniciar la atención.

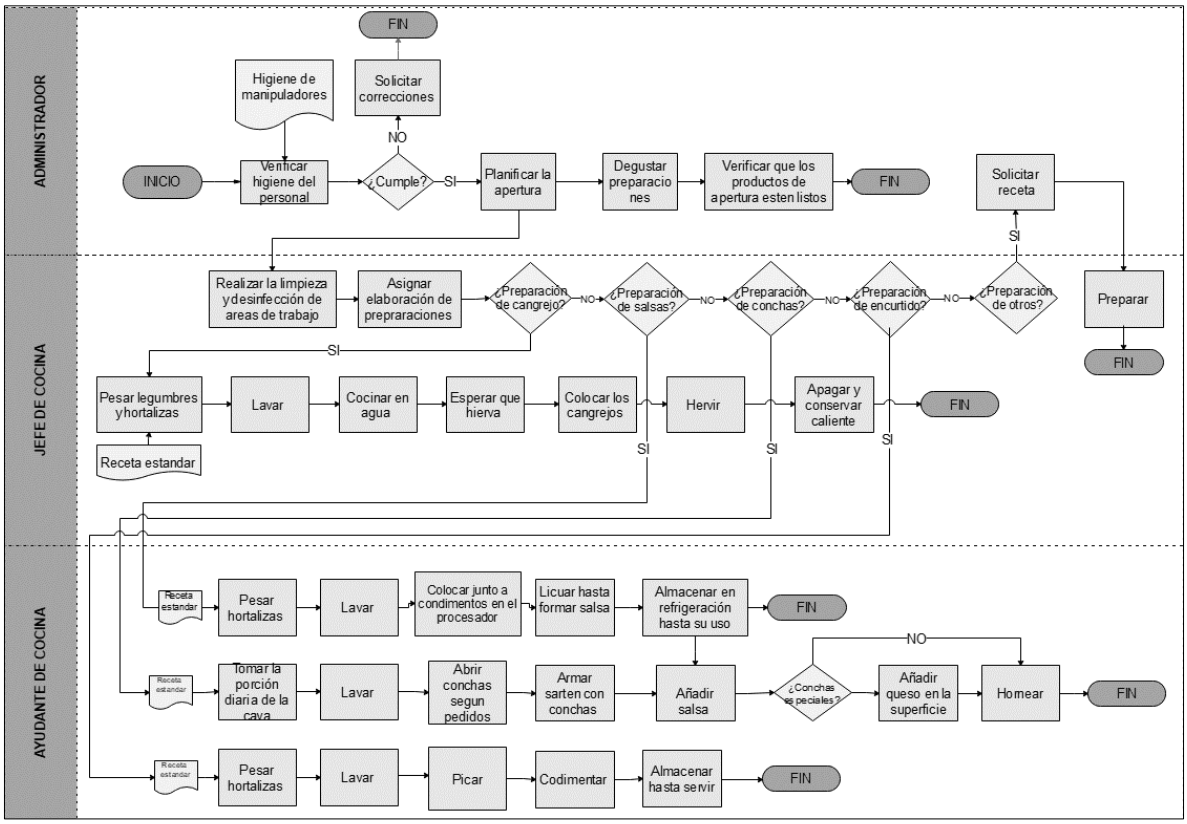


Figura 25. Propuesta de diagrama de proceso de preparación de alimentos

Para medir la eficiencia de la mejora, utilizando la información del proceso actual para la preparación de alimentos se determinó el índice de valor agregado (IVA t), para los cuatro procesos principales. En el análisis (tabla 18) se puede apreciar que para las cuatro preparaciones se destinan aproximadamente 23 actividades que se ejecutan en un tiempo aproximado de 150 minutos con un índice del 80%, que aparentemente no es malo; sin embargo, como una estrategia diferenciadora en el mercado, el ejecutar en el menor tiempo el proceso de preparación de alimentos representa un factor diferencial en la satisfacción del cliente.

Con la nueva propuesta para el proceso de preparación se reduce en 49 minutos la operación, lo que demuestra que a pesar del valor del índice actual, había

actividades que no agregan valor. La reducción en tiempo se logra incluyendo en el proceso equipos y utensilios a las actividades de preparación, y con la delegación de actividades al personal según sus habilidades.

Con la mejora en tiempo se logra hacer más eficiente las operaciones y este ahorro en tiempo representa para el área de cocina reducir el tiempo destinado a la actividad de apertura de 2 horas a 1 hora 30 minutos, que además se refleja en un ahorro del 8% en los valores de nómina. Mientras que durante el proceso de atención al cliente la entrega de los pedidos de cocina se puede hacer con mayor rapidez, en la actualidad el estándar es hasta 13 minutos, con la mejora se espera optimizar en un 20 % el tiempo actual.

Tabla 18
Análisis del índice de valor del proceso de preparación de alimentos actual y propuesto

PROCESO		Número de actividades	Duración (min)	IVA (t)
ACTUAL	Preparación de cangrejo	6	64	85.9%
ACTUAL	Preparación de concha	5	16	78.6%
ACTUAL	Preparación de salsas	4	20	80%
ACTUAL	Preparación de encurtido	8	50	75%
PROPUESTO	Preparación de alimentos	10	101	90%

5.3.5.3. Atención al cliente

Para que un negocio pueda tener éxito y genere rentabilidad debe tener clientes satisfechos, que se identifiquen con el producto y el servicio que reciben durante su estancia en los locales. La atención al cliente se incluye en la gestión operativa ya que el éxito en los anteriores procesos debe ser transmitido al cliente a través de un servicio diferenciado.

Desde el inicio de sus operaciones José el Capitán Cangrejo incluyó como parte de su estrategia ofrecer un servicio diferenciado, es así que se estableció un protocolo de atención que consta de los siguientes aspectos: trato cordial desde el ingreso hasta la salida del cliente, incentivar el consumo a través de la descripción del menú y del monitoreo permanente de la mesa del cliente, y finalmente identificar el medio a través del cual conocieron a la marca.

En los locales los meseros son los responsables de que el cliente sea recibido bajo un mismo proceso de atención que identifique a la marca, sin embargo, no todo el tiempo el personal lo cumple, la informalidad durante la contratación ocasiona que el personal no reciba las instrucciones y funciones a desempeñar. Muchos de los clientes fijos que visitan los locales han transmitido a la gerencia que el trato no es estándar, es necesario que el personal reciba de manera obligatoria en la selección la inducción en el área de trabajo sobre las funciones a desempeñar.

Con la propuesta actual se busca que a través del desarrollo del proceso de selección del personal se establezca de manera obligatoria la inducción formal a los colaboradores. En la figura 26 se establece el proceso para la atención al cliente y entre los aspectos más relevantes son la inclusión del protocolo de atención, que permitirá transmitir al cliente parte de la estrategia que persigue la empresa, que es la atención diferenciada.

En lo que respecta al uso adecuado del sistema de facturación, se establece el usar la comanda como requisito obligatorio para que la cocina prepare el pedido, de esta manera se genera la cuenta del cliente en el sistema y permite ir añadiendo pedidos adicionales; finalmente al terminar el servicio se facilita el proceso de facturación.

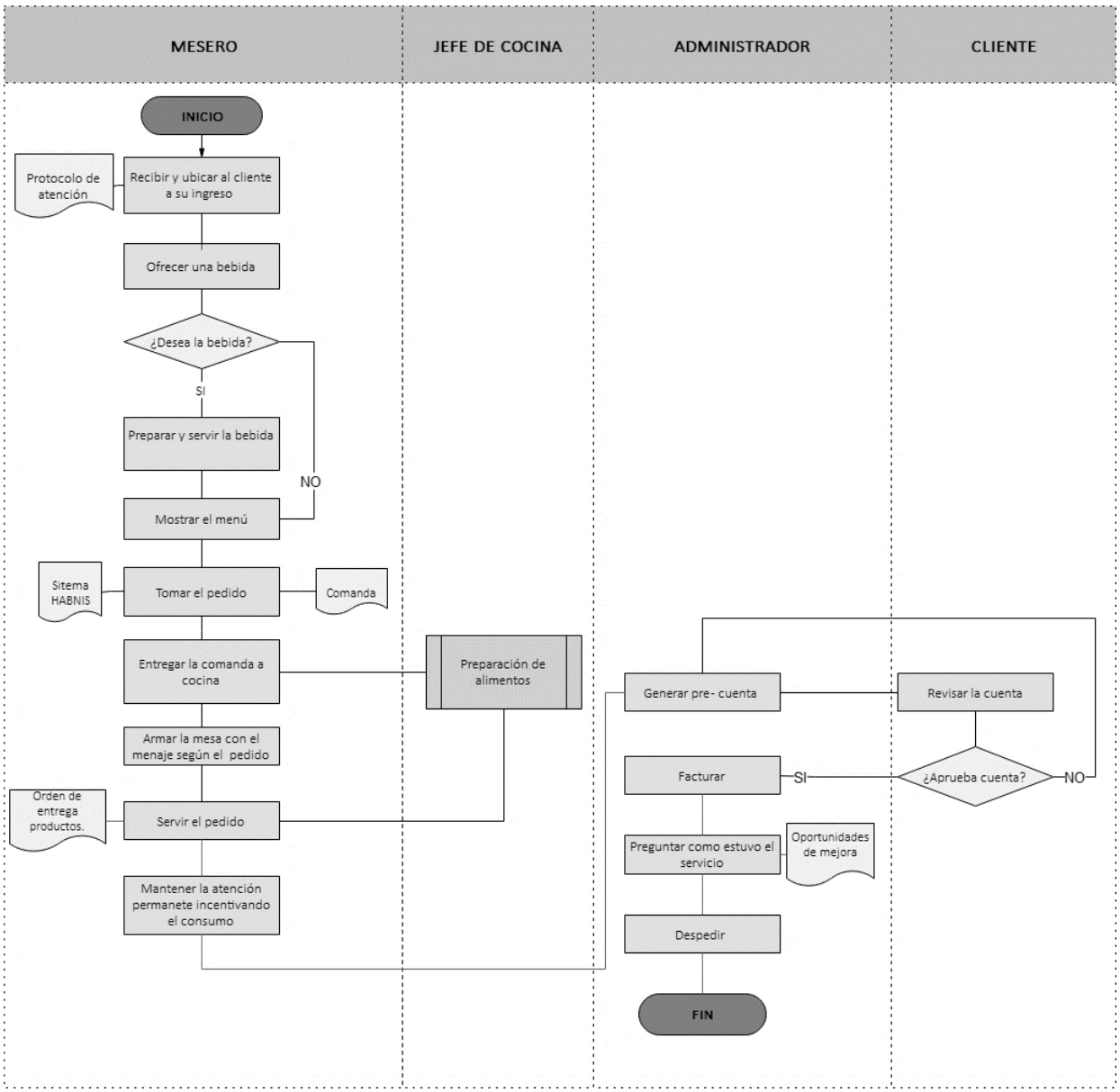


Figura 26. Propuesta de diagrama de proceso de atención al cliente

Tabla 19

Análisis del índice de valor del proceso de atención al cliente actual y propuesto

PROCESO ACTUAL			PROCESO PROPUESTO		
Número de actividades	Duración (min)	IVA (t)	Número de actividades	Duración	IVA (t)
15	13	86.00%	13	10	90.40%

El análisis de la mejora se realizó calculando el índice de valor por tiempo del proceso actual y el propuesto, donde se evidenció la eliminación de actividades que no agregan valor, permitiendo reducir de 15 a 13 las actividades y un aumento del índice de valor agregado del 4% (tabla 19).

En este caso la mejora al parecer no es significativa, sin embargo, a nivel operativo muchas veces los segundos son valiosos, es así que el mejorar en 3 minutos el tiempo de atención mejorará el tiempo promedio que el cliente permanece ocupando la mesa hasta en un 8%, lo cual es beneficioso cuando el local está a su máxima capacidad y hay clientes en espera.

5.3.6. Gestión del talento humano

En la actualidad la mayor parte de organizaciones están cambiando su visión al momento de contratar personal, ahora las empresas buscan contratar talentos comprometidos que aporten en la solución de problemas y dirijan sus esfuerzos al cumplimiento de estrategias.

En la situación actual se evidencia que la selección se realiza de manera informal, los puestos disponibles a nivel operativo son cubiertos por personas que no tienen la experiencia y son contratados con urgencia. En los locales este sistema informal de contratación hace que la falta de experiencia en el personal contratado retrase las operaciones y haya una alta rotación de personal.

La propuesta de procedimientos para la gestión del talento humano busca generar un impacto positivo en la empresa, a través del desarrollo de un proceso de selección que reclute personal comprometido y calificado; además que la empresa sea un referente como generador de empleo por la estabilidad y crecimiento que brinda.

5.3.6.1. Selección y contratación

El proceso de selección y contratación para José el Capitán Cangrejo se propone como una guía para un correcto reclutamiento del talento humano. En la actualidad la empresa no cuenta con un responsable que gestione el recurso humano y el gerente o los administradores han sido quienes manejan el personal. Considerando que la empresa cuenta con alrededor de 30 personas en la operación que operan sin ningún control, es importante la intervención para la gestión del talento humano.

En el proceso propuesto (figura 27) establece como requisito importante definir un responsable para la gestión, quien será el encargado de seleccionar al personal en base al perfil de cargo requerido y a la estrategia de la empresa.

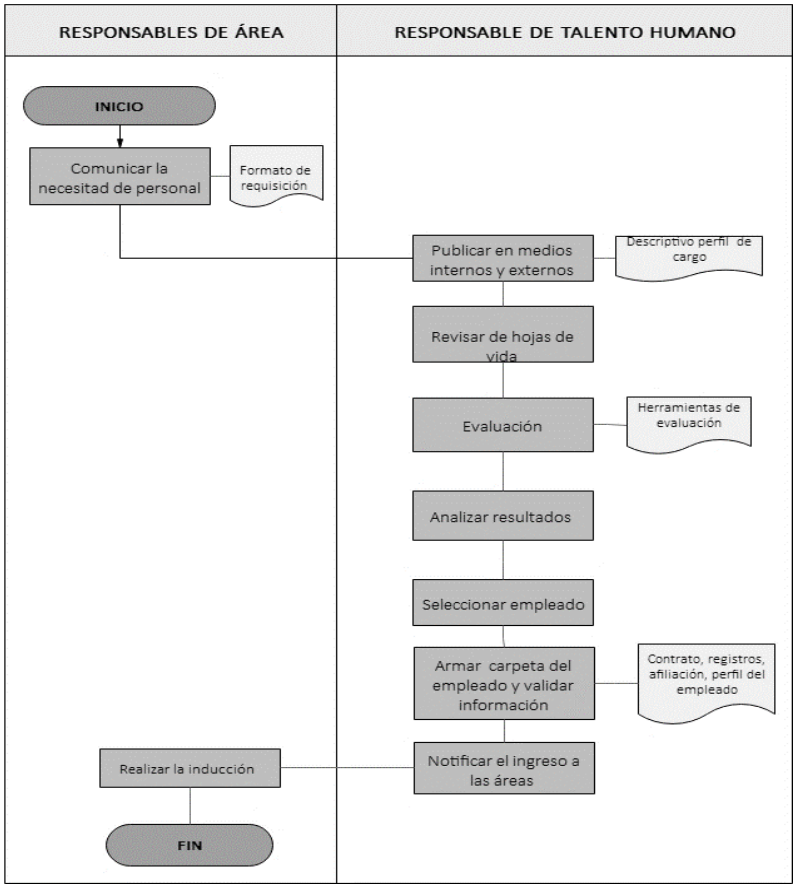


Figura 27. Propuesta de diagrama de proceso de selección y contratación

Para el proceso desarrollado es importante que el responsable de talento humano trabaje en conjunto con su cliente interno para definir el perfil requerido, las pruebas de conocimiento, desarrollo de las entrevistas, pruebas psicotécnicas y demás información que sea relevante para el proceso de selección. De esta manera la empresa garantiza que se están contratando talentos comprometidos que contribuyan a la eficiencia en los procesos y orienten su trabajo a resultados.

5.3.6.2. Capacitación

En la estrategia de la empresa se establece como objetivo el fomentar el desarrollo del talento humano, que depende del trabajo y compromiso que la empresa adquiera por desarrollar procesos de formación y seguimiento del personal, de manera que se reconozca el talento de las personas y se les brinde mejores oportunidades. Con la gestión de talento humano se busca retener y fidelizar a los colaboradores, es decir que no son las organizaciones quienes eligen al trabajador, sino es el trabajador quien por las oportunidades y estabilidad elige trabajar en la organización.

El proceso propuesto (figura 28), se lo desarrolló considerando la situación actual de la empresa, donde la mayor parte de empleados que están a cargo de los puestos de mayor responsabilidad como el de administrador y jefe de cocina, son personas que iniciaron como ayudantes o meseros. Estas decisiones han sido tomadas en base al desempeño y habilidades del empleado, sin un análisis y evaluación formal.

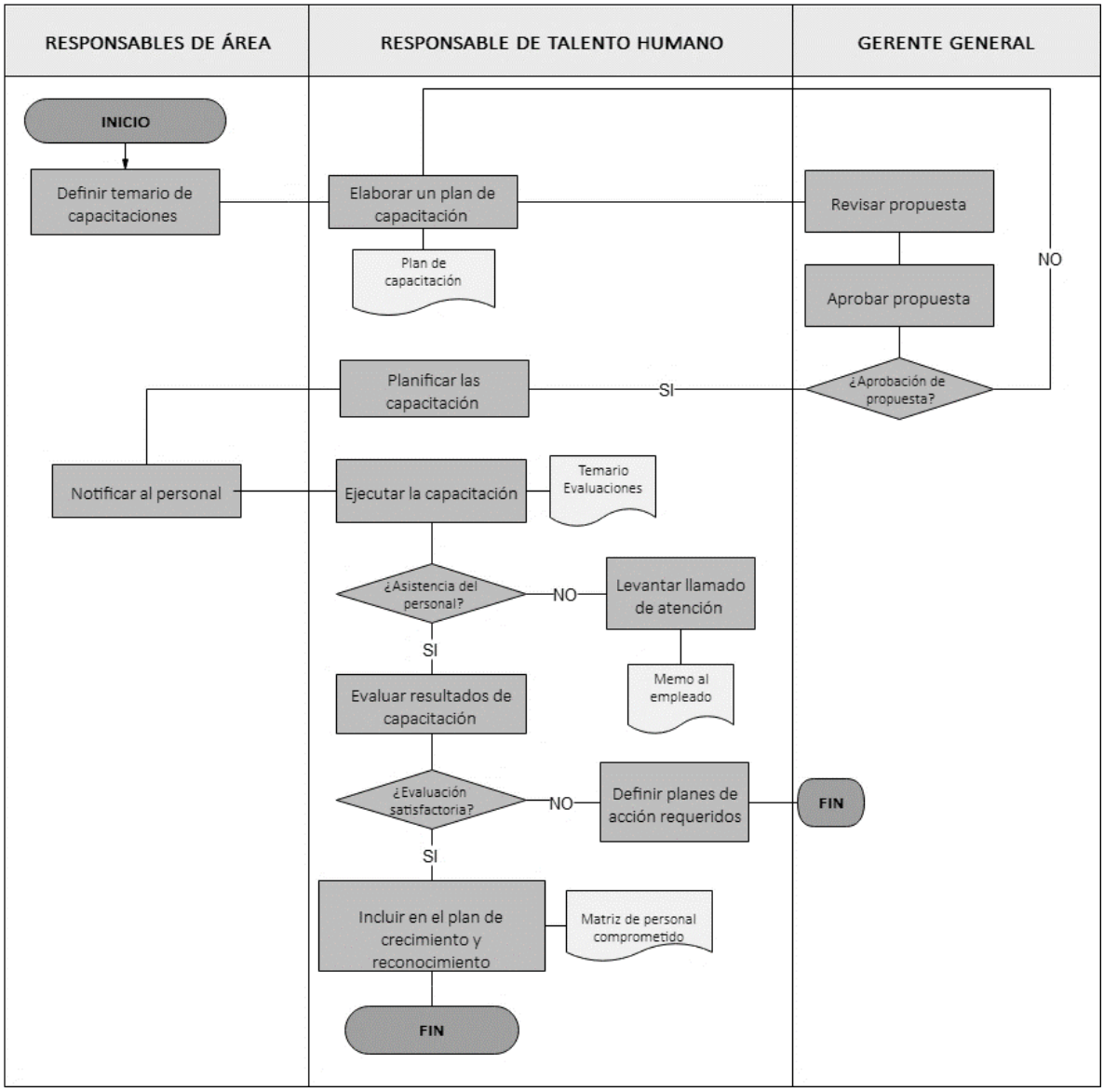


Figura 28. Propuesta de diagrama de proceso de capacitación

El proceso propuesto tiene como objetivo que desde las distintas áreas se definan los tema requeridos para su formación, también que las evaluaciones permitan identificar personal comprometido que busca oportunidades de crecimiento, en una organización donde se respeta y valora al talento humano. Con este sistema la empresa podrá tener una base de datos del personal con mejores habilidades y capacidades para sus fines de expansión.

5.3.7. Gestión de mantenimiento

Uno de los inconvenientes que con frecuencia ocasiona la demora en las operaciones son las fallas de los equipos de en los locales, la mayor parte de ellos son de línea blanca y para un uso doméstico, sin embargo su uso y compra se ha mantenido ya que se adaptan muy bien a las necesidades de la operación. Cuando falla su reparación representa para el gerente un problema, ya que al momento de buscar repuestos o contactar un técnico no existe alta disponibilidad, además dependiendo la falla puede poner al personal en riesgo y retrasar el proceso.

El problema ha llevado en muchas ocasiones a la gerencia a incurrir en gastos por la reposición de un equipo nuevo o por los costos del servicio de asistencia técnica urgente. A pesar de no manejar equipos industriales y considerando el número de locales es importante gestionar los temas de mantenimiento, en los que además se incluyan la infraestructura de los locales que es parte de la imagen de la marca.

El proceso propuesto de mantenimiento a establecimientos busca garantizar que los equipos utilizados en el proceso estén siempre en perfectas condiciones para su uso, también incluir dentro de la gestión el mantenimiento a las instalaciones, de tal manera que los locales estén siempre en las mejores condiciones.

El proceso presentado en la figura 29 establece que haya un responsable quien se encargue de realizar el inventario de equipos y la caracterización de las instalaciones por local. Para la caracterización de equipos e instalaciones se establece el uso de fichas de control, las mismas que como información relevante describa las características del equipo, responsables de operación, instrucciones de uso, estado actual y la frecuencia de mantenimiento.

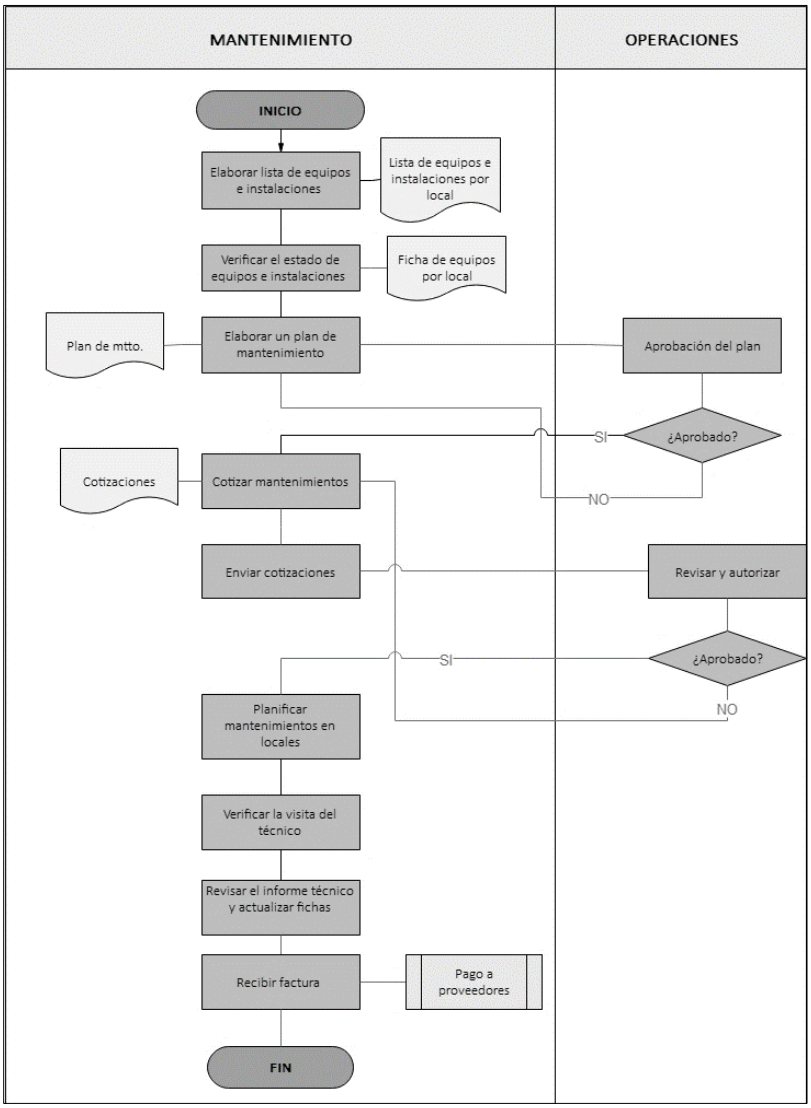


Figura 29. Propuesta de diagrama de proceso de mantenimiento

La empresa con la gestión de mantenimiento garantizará la operatividad en los establecimientos, ya que sus equipos e instalaciones se mantienen en las mejores condiciones para su uso, no pone en riesgo al personal que opera y no se incurre en costos innecesarios emergentes. Con la propuesta principalmente se espera contribuir a disminuir los costos que se generan por trabajar sin un control y que el ahorro se pueda invertir en gestionar un plan de mantenimiento.

Finalmente, en la tabla 20 se presenta un resumen de cómo la propuesta permite una reducción en tiempo y actividades en los procesos, esto gracias al análisis de las necesidades reales de la empresa. En el caso de la gestión de compras se estima que los costos se reduzcan en un 15% ya que se propone una gestión integral al área de compras partiendo de la gestión a proveedores y el manejo de inventarios.

Para el proceso de recepción y almacenamiento se plantea un mejor manejo y almacenamiento de los insumos, de manera que se conserven aptos y se eliminen los desperdicios en aproximadamente 10%, esto con el manejo de fichas técnicas de insumos. En la preparación de alimentos se reduce a la mitad el tiempo lo que permite que la gerencia trabaje en la implementación de nuevos platos sin afectar la operación de la cocina, la gerencia tiene en su planificación el incluir nuevo menú sin que se afecte los tiempos de preparación de las demás recetas.

Tabla 20.
Resumen de la mejora de procesos

PROCESO	PROCESO ACTUAL			PROCESO PROPUESTO			MEJORA EN LOS PROCESO		
	Número de actividades	Duración (min)	IVA (t)	Número de actividades	Duración (min)	IVA (t)	Ahorro en actividades	Ahorro en tiempo	Mejora índice de valor agregado
Gestión de compras actual	12	246	66.70%	9	152	77.80%	3	94	11.10%
Recepción y almacenamiento de insumos	20	280	78.00%	15	221	100.0%	5	59	22.00%
Preparación de alimentos	23	160	80.00%	10	101	90.00%	13	59	10.00%

5.4. Indicadores de gestión

Dentro de todo sistema de gestión es importante mantener un control de resultados a través de mediciones, que permita identificar desviaciones del sistema y proponer acciones que orientan a los procesos a la obtención de resultados esperados.

Una empresa no debe enfocar sus resultados en aspectos netamente económicos, también se deben incluir la evaluación de otros factores que son trascendentales para la gestión de la empresa. Entre las herramientas de medición de la gestión existe una que enfoca su análisis en cuatro perspectivas: financiera, procesos, clientes y aprendizaje e innovación, esta metodología es conocida como Balance Scorecard o cuadro de mando integral.

Para el desarrollo del cuadro de mando en la primera parte se establecen objetivos estratégicos adaptados a las cuatro perspectivas, de tal manera que se encamine a la gerencia a gestionar su empresa a través de indicadores de gestión, los cuales evidenciarán la correcta implementación, mantenimiento y control de la propuesta del sistema de gestión por procesos.

En la segunda parte para la medición de resultados se establecen indicadores de gestión, que representan cuantitativamente los resultados obtenidos de la gestión para cada perspectiva, considerando que la empresa iniciará su proceso de gestión los indicadores planteados deben tener tolerancias reales que vayan siendo más estrictas según se perfeccione la implementación del sistema.

Dependiendo el resultado y las tolerancias si se evidencia incumplimiento se deberán establecer planes de acción para mejorar el resultado; si se cumple en cambio se debe establecer una nueva meta. En la tabla 20 se presentan la propuesta de cuadro de mando integral.

Tabla 21

Cuadro de mando integral de indicadores J.C.C.

PERSPECTIVAS	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	FÓRMULA	RESPONSABLE	MEDIO
Financiero	Aumentar utilidades	Utilidad neta	$\frac{\text{Utilidad neta mes actual} - \text{Utilidad neta del mes anterior}}{\text{Utilidad neta del mes actual}} X100\%$	Gerencia general	Control de gastos
		Ventas mensuales	$\frac{\text{Venta mes actual} - \text{Venta mes anterior}}{\text{Venta mes actual}} \text{ X } 100\%$	Administradores	Incentivar el consumo en el cliente
Clientes	Mejorar la satisfacción del cliente	Índice de reclamos	$\frac{\text{Número de clientes que reclaman en el mes}}{\text{Total del clientes que ingresan}} \text{ X } 100\%$	Administradores	Mantener la operación bajo estándares establecidos en los procesos
	Aumentar el número de clientes	Variación de clientes por mes	$\frac{\text{Total clientes mes actual} - \text{Total clientes mes anterior}}{\text{Total clientes mes actual}} \text{ X } 100\%$	Responsable de manejo de marca	Estrategias de marketing
Procesos internos	Mejorar el tiempo de atención al cliente	Índice de tiempo de preparación de productos	$\frac{\text{Tiempo de preparación de productos en el mes actual}}{\text{Tiempo promedio de elaboración en el mes anterior}} \text{ X } 100\%$	Jefe de cocina	Trabajar guiados en los procesos y procedimientos
	Entregar a tiempo y completos los pedidos	Índice de cumplimiento de entregas	$\frac{Total\ \ insumos\ pedidos - Total\ insumos\ entregados}{Total\ de\ insumos\ pedidos} X\ 100\%$	Administrador	Trabajar guiados en los procesos y procedimientos relacionados al índice
Aprendizaje y crecimiento	Mantener personal capacitado en todas las áreas	Índice de capacitación a trabajadores	$\frac{\text{Total del personal capacitado en el año}}{\text{Total de trabajadores}} \text{ X } 100\%$	Responsable de talento humano	Plan anual de capacitaciones
	Aumentar la inversión la mejor de procesos	Índice de inversión en mejoras	$\frac{\text{Total de inversión en equipos año actual}}{\text{Total de inversión año anterior}} \text{ X } 100\%$	Gerencia general	Establecer plan de inversiones con la evaluación a los procesos y necesidades para mejorar los resultados.

De acuerdo con las perspectivas se establecen los siguientes indicadores para la evaluación del sistema de gestión de José el Capitán Cangrejo:

- Financiera, los indicadores planteados en esta perspectiva son: la utilidad neta y las ventas mensuales, considerando que para la empresa es importante que se empiece a evaluar mensualmente la situación financiera, de manera que se controle la rentabilidad y el destino de los recursos; además poder establecer estrategias y tomar decisiones acertadas.

- Clientes, para la empresa identificar la satisfacción representa poder identificar oportunidades de mejora, además conocer el impacto de la gestión como empresa que percibe el cliente, para esta sección se incluyen como indicadores el índice de reclamos y la variación de clientes por mes. La información para este indicador de inicio puede ser obtenida a través de la adaptación al sistema de saturación un ítem de calificación del servicio, la información será recopilada y entregada a la gerencia para la toma de medidas.

- Procesos internos, considerando que dentro de las operaciones de los locales disponer de los insumos necesarios es importante se establece como índice medir el nivel de cumplimiento en las entregas, que en la situación actual representaba uno de los mayores inconvenientes en las operaciones. Mientras que para dar soporte a mejorar la satisfacción del cliente y hacer evidente una estandarización se establece medir en tiempo de operación para entregar un pedido.

- Aprendizaje e innovación, para la empresa debe ser importante realizar inversiones que se enfoquen en la mejora continua de los procesos, de manera que se puedan diversificar e innovar en la oferta gastronómica, en esta sección el indicador establecido es la medición de la inversión.

Finalmente, para la empresa el tema de rotación y compromiso del personal era uno de los inconvenientes detectados, que con los procesos propuestos se busca sean gestionados. Para su medición se establece como indicador las capacitaciones, de manera que se muestre el interés de la empresa por contar con un equipo comprometido.

Para poder aplicar la medición y definir las metas de los indicadores se debe disponer de la información resultante de los procesos a medida que se implementen, además aplicar la metodología del ciclo PHVA establecida en el proceso de control y seguimiento de procesos para el desarrollo y evaluación permanente de la mejora continua

5.5. Análisis financiero de la inversión

Dentro de la propuesta desarrollada para el Sistema de Gestión por Procesos se identificaron oportunidades de mejora en las operaciones, estas mejoras se enfocan en solventar las desviaciones detectadas en la situación actual y la estandarización de los procesos actuales propuestos. En la tabla 21 se presentan las mejoras con la inversión requerida.

Para el análisis de la rentabilidad de la inversión se determinó el valor de la tasa interna de retorno (TIR), el valor anual neto (VAN) y el periodo de recuperación (PR), que corresponden a indicadores financieros que definen el éxito de la invención. Para el de cálculo del VAN se presenta en la ecuación para el VAN, la misma que también se emplea para el cálculo de la TIR igualando a cero la ecuación.

$$VAN = -Io + \frac{F1}{(1+TIR)} + \frac{F2}{(1+TIR)^2} + \cdots + \frac{Fn}{(1+TIR)^n}$$

Siendo:

F: flujos de caja en cada periodo

In: inversión inicial

n: número de periodos

Tabla 22
Inversión para las mejoras de procesos

PROCESO	MEJORA	OBJETICO	INVERSIÓN
Compras y abastecimiento	Capacitación al personal sobre el nuevo proceso.	Capacitar al personal en el procedimiento de compras y abastecimiento para mejorar el manejo del área de compras y el nivel de cumplimiento en las entregas	$1.000.00
Preparación de alimentos	Instalación de área de lavado	Instalar para el proceso de lavado de crustáceos una mesa de acero inoxidable con lavabos y sistema de agua a alta presión para mejorar el tiempo de recepción y almacenamiento.	$5.000.00
	Compra de equipos: procesador de alimentos, balanzas, dosificadores, utensilios.	Emplear en los procesos de preparación elementos que permitan realizar en menor tiempo las actividades mejorando la eficiencia de los procesos.	$13.000.00
Atención al cliente	Capacitación al personal operativo que realizan actividades que se relacionan con atención al cliente	Capacitar al personal en las funciones a desempeñar y sobre el sistema de gestión por procesos.	$1.000.00
		TOTAL DE INVERSIÓN	**$20.000.00**

Para el análisis de la inversión el flujo de caja se proyecta para 2 años, considerando el monto de la inversión, al término del primer año la empresa generará un flujo de caja de $ 10.000 USD y el segundo año se proyecta a $ 12.500 USD, considerando una tasa de retorno del 7%.

5.5.1. Cálculo de la TIR

$$-Io + \frac{F1}{(1+TIR)} + \frac{F2}{(1+TIR)^2} = 0$$

Siendo:

F: flujos de caja en cada periodo

Para la resolución remplazamos los valores en la ecuación, el denominador se hace cero y se resuelve la ecuación del numerador.

$$-20000 + \frac{10000}{(1+TIR)} + \frac{13000}{(1+TIR)^2} = 0$$

$$\frac{-20000\,(1+T)^2 + 10000\,(1+T) + 13000}{(1+TIR)^2} = 0$$

$$-20000\,(1+T)^2 + 10000\,(1+T) + 13000 = 0$$

$$-20000\,T^2 + 30000\,T + 3000 = 0$$

Con la ecuación de la ecuación cuadrática determinamos el valor de la TIR.

Ecuación	Valor de las incógnitas	TIR
$\frac{-b \pm \sqrt{b^2 - 4ac}}{2a}$	**a =** -20000 **b =** 30000 **c =** 3000	0.09409 o 9.41%

El resultado de la TIR es de 9.41%, este valor es mayor que la tasa mínima de rentabilidad establecida para la inversión inicial que fue del 7%, este resultado indica que la inversión destinada a la mejora de los procesos es rentable.

5.5.2. Cálculo del VAN

Dentro de la inversión planteada el VAN representa los futuros flujos de caja que se generarán en la empresa, el cálculo se realiza con la ecuación a continuación planteada, donde se remplazaron los valores de la TIR por el interés inicial de la inversión.

$$VAN = -20000 + \frac{10000}{(1+0.07)} + \frac{13000}{(1+0.07)^2} = 0$$

$$VAN = \$\ 700.49\ USD$$

Cuando el resultado del VAN es mayor que cero, refleja que el proyecto de inversión es viable y que con su ejecución generan beneficios en la empresa.

5.5.3. Cálculo del periodo de recuperación (PR)

Con este análisis se define el periodo que tarda el proyecto en recuperar la inversión.

En el cálculo se utilizan los valores del flujo de caja y el flujo de caja acumulado, en el cual se debe ubicar el año en el que se hace positivo el flujo acumulado, en este caso el año 2. Mientras que para determinar los meses se dividen los valores absolutos del flujo de caja del año 2 para el flujo de caja acumulado del año 1 (tabla 22).

Tabla 23.
Flujo de caja de inversión

	AÑO 0 (USD)	**AÑO 1(USD)**	**AÑO 2(USD)**
Flujo de caja	-20000	10000	13000
Flujo de caja acumulado	-20000	-10000	3000

El periodo determinado para la recuperación de la inversión es de 2 años 8 meses.

6. Conclusiones y recomendaciones

6.1. Conclusiones

A pesar del panorama de la industria descrito en el análisis del entorno y de las debilidades y amenazas descritas en el análisis interno, para la empresa la alta demanda de clientes le han permitido mantenerse en una tendencia creciente en el mercado, sin embargo, la gerencia reconoce el riesgo que representan el no disponer de un sistema para el control de las operaciones en los establecimientos.

Dentro del análisis de la situación actual de José el Capitán Cangrejo se evidenció que se levantaron procedimientos para la gestión operativa de los locales, sin embargo, la información no cumplía con los requisitos necesarios para el control y estandarización de los procesos. Para la gerencia representó destinar su recursos y tiempo en la solución momentánea de problemas operativos, que evidentemente no fueron una solución permanente.

En el análisis del índice de valor agregado desarrollado para comparar los procesos operativos actuales versus los procesos propuestos, se evidenció que existían actividades que no agregaban valor. Entre los resultados positivos para la empresa tenemos que en el proceso de gestión de compras el índice aumentó en un 9% y se redujo en 94 minutos las actividades, para el proceso de recepción y almacenamiento todas las actividades propuestas agregan valor y alcanzaron un índice del 100%, en el proceso de preparación de alimentos se generó un ahorro de 49 minutos que pueden servir para desarrollar nuevos platos para el menú y finalmente, el proceso de atención al cliente tuvo una mejora del 4% en el índice que beneficia al tiempo destinado para la atención al cliente.

El análisis de valor agregado por tiempo se utilizó ya que dentro de la operación de un restaurante lo que se espera es cumplir en el menor tiempo posible las actividades. Al disponer procesos operativos actuales se pudo contrastar con los

procesos operativos propuestos y a través del análisis AVA (t) enfocar mejoras eliminando las actividades que agregan valor al cliente o empresa.

En base a la información analizada de los procesos actuales y como parte de la propuesta de orientar la empresa en función a sus procesos, se desarrolló la propuesta del sistema basado en la gestión por procesos, donde con el desarrollo del mapa de procesos se definieron la secuencia de procesos que agregan valor y son importantes para alcanzar la satisfacción del cliente, estos se describieron en el manual de procedimientos que representan una herramienta para el enfoque estratégico que persigue la empresa.

Los procedimientos operativos descritos en el manual se desarrollaron en base a la norma ARCSA 067-2015 que busca orientar a las empresas de servicios de alimentación a garantizar la inocuidad en la preparación de sus productos mediante el cumplimiento de condiciones higiénicas y sanitarias de instalaciones y manipuladores.

Para el control de la gestión de los procesos en base a indicadores de gestión, el establecimiento de estándares requiere de un sistema implementado que arroje resultados que sirvan de referencia. Sin embargo, para ir alimentando el historial que llevará a estándares más estrictos se establecieron indicadores en base a las cuatro perspectivas establecidas en el cuadro de mando integral, que son de gran utilidad para la toma de decisiones y gestión de la gerencia. Los indicadores de mayor relevancia son los que reflejan los resultados financieros de la empresa, la satisfacción del cliente, la mejora de tiempos de operación y los que permiten desarrollar talento comprometido.

6.2. Recomendaciones

Hacer uso del manual de procedimientos y socializar la propuesta del sistema basado en gestión por procesos con el personal, de manera que se genere el interés por la implementación y la obtención de una certificación para el sistema de gestión.

Con la información que se vaya generando como resultado de los indicadores, establecen nuevas metas de cumplimiento que vayan incentivando a los responsables de los procesos a alcanzar la excelencia.

Es importante formar responsables comprometidos para cada proceso, de esta manera se puede trabajar en el control, evaluación y mejora de procesos a través de los indicadores de gestión.

Planificar como empresa la inversión requerida para implementar el sistema, de manera que los responsables de los diferentes procesos dispongan de las herramientas y recursos que se requieren para poner en ejecución el sistema de gestión por procesos.

Es importante que, a pesar de mantener una brecha importante frente a los competidores, la empresa aproveche su crecimiento en el mercado y a través del presente trabajo oriente sus esfuerzos a su posicionamiento como organización, gestionando los procesos con un enfoque estratégico que le peritan mantener no solo una brecha sino una ventaja competitiva.

Es necesario que la empresa trabaje bajo un enfoque de mejora continua, para lo cual puede apoyarse en el proceso de control y seguimiento de la gestión de procesos, en este se propone ejecutar auditorías como parte de la medición del sistema de gestión; además utilizar los indicadores propuestos como fuente de información para la toma de decisiones. Con la información de estos resultados

obtenidos se deben establecer planes de acción y detectar oportunidades de mejora mediante la evaluación con la herramienta PHVA.

REFERENCIAS

Agudelo Tobón, L. F. (2012). Evolución de la Gestión por Procesos. Legis S.A.

Aguilera Castro, D. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: Algunas reflexiones en torno a su relación. Pensamiento y Gestión, 28.

Apolinario, I. (2006). ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA AUMENTAR EL VALOR AGREGADO DE LA CADENA DE PRODUCCIÓN DEL CANGREJO ROJO (Ucides occidentalis) EN LAS LOCALIDADES DE NARANJAL Y PUERTO EL MORRO. Recuperado el 02 de Septiembre del 2019 de http://simce.ambiente.gob.ec

ARCSA. (2015). MANUAL DE PRÁCTICAS CORRECTAS DE HIGIENE Y MANIPULACIÓN DE ALIMENTOS EN RESTAURANTES/CAFETERÍAS". Recuperado el 18 de Agosto del 2019 de https://www.controlsanitario.gob.ec/manual-de-practicas-correctas-de-higiene-y-manipulacion-de-alimentos-en-restaurantescafeterias/

ARCSA. (2015). RESOLUCIÓN ARCSA-DE-067-2015-GGG. Recuperado el 18 de Agosto del 2019 de https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/12/Resolucion_ARCSA-DE-067-2015-GGG.pdf

BCE. (2018). Producto Interno Bruto. Banco Central del Ecuador. Recuperado el 09 de Noviembre del 2019 de https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/1602171408/OpenDocument/opendoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=4

Beltrán, J., Carmona, M., Pérez, R., Rivas, M., & Tejador, F. (2009). Guía para una gestión basada en procesos. IAT. Recuperado el 16 de Junio del 2019 de http://www.euskadi.eus/web01s2ing/es/contenidos/informacion/bibl_digital/es_documen/adjuntos/Guia%20para%20una%20gestion-basada-rocesos.pdf

Caiza, K. (2018). Propuesta de un plan estratégico para la empresa represmundial cia. Ltda. De tecnología informática ubicada en Tumbaco [Universidad Central del Ecuador]. Recuperado el 26 de Agosto del 2019 de http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/15801/1/T-UCE-0003-CAD-018AE.pdf

Cámara de Comercio de Guayaquil. (2019). Cifras Macroeconómicas de Ecuador. Recuperado el 02 de Septiembre del 2019 de http://www.lacamara.org/website/wp-content/uploads/2018/02/Entorno-economicoccg.pdf

Carro Paz, R., & González Gómez, D. (2015). Administración de la calidad total (1ª ed.).

Castillo, G. (2018). Strategic evaluation from a SWOT matrix in the agglomerated company. Polo del Conocimiento, 3(9), 224-230.

CFN. (2017). Ficha Sectorial: Secror Turístico a Nivel Nacional: Alojamiento y servicios de comida. Recuperado el 18 de Agosto del 2019 de Recuperado el 02 de Septiembre del 2019 de https://www.cfn.fin.ec/wpcontent/uploads/2017/10/Ficha-Sectorial-Turismo.pdf

Coquillant, D. (2017). La tecnología provocá el cambio alimenticio se la historía. Revista el Restaurante 4.0. Recuperado el 03 de Septiembre del 2019 de

https://www.bculinary.com/landingPages/imgs/el-restaurante-en-la-era-digital/RestauranteDigital.pdf

Donawa Torres, Z. A., & Morales Martínez, E. C. (2018). Fuerzas competitivas que moldean la estrategia en la gerencia del sector mipyme del distrito de Santa Marta -Magdalena, Colombia-. Revista Escuela de Administración de Negocios, 84. Recuperado el 29 de Agosto del 2019 de https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1919

El Telégrafo. (2014). Ecuatorianos consumen 7,8 kg de mariscos al año. El Telégrafo - Noticias del Ecuador y del mundo. Recuperado el 02 de Septiembre del 2019 de https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/ecuatorianos-consumen -78-kg-de-mariscos-al-ano

El Universo. (2019). Cangrejos vuelven con precios de $ 32 a $ 56 a Guayaquil. El Universo. Recuperado el 02 de Septiembre del 2019 de https://www.eluniverso.com/guayaquil/2019/04/02/nota/7264571/cangrejos-vuelven-precios-32-56

Esparza, J. D. (2019). Origen de José el Capitan. Recuperado el 19 Junio del 2019 de https://www.youtube.com/watch?v=Rpeikgw6LGg

Esparza, J. D. (2019). Reseña de José el Capitán Cangrejo [Carta].

Fernández de Velasco, J. A. (2012). Gestión por procesos (Quinta). ESIC.

Ferran, A. (2017). La tecnología provoca el cambio alimenticio se la historia. Revista el Restaurante 4.0. Recuperado el 03 de Septiembre del 2019 de https://www.bculinary.com/landingPages/imgs/el-restaurante-en-la-era-digital/RestauranteDigital.pdf

García, M., Quispe, C., & Ráez, L. (2003). Mejora continua de la calidad en los procesos. Industrial Data, 6(1), 89-94.

Garzón, P. F. M. (2015). Estudio para la Creación de un Restaurante Poli gastronómico y Multicultural en el Centro Norte de Quito. 217.

Harrington, J. (1988). Mejoramiento de los proceso de la empresa. (Vol. 4). McGraw-Hill.

Hernandez, H., Martinez, D., & Cardona, D. (2015). Enfoque basado en procesos como estrategia de dirección para las empresas de transformación. Saber, Ciencia y Libertad, 11(1), 141-150.

Hernández Nariño, A. (2009). Procedimiento de elaboración de mapas de proceso en servicios hospitalarios. Revista Avanzada Científica, 123(1).

Hernández Palma, H., Martinez Sierra, D., & Cardona Arbelaez, D. (2015). Enfoque basado en procesos como estrategia de dirección paras las empresas de transformación. Saber, Ciencia y Libertad, Vol 11(No. 1), 414-150.

INEN. (2015). Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico 2015. Recuperado el 19 de Septiembre del 2019 de https://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/webnec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf

International Organization for Standardization. (2015). ISO 9001:2015: Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos.

Mallar, M. Á. (2010). La gestión por procesos: Un enfoque de gestión eficiente. Revista Científica «Visión de Futuro», 13(1).

Mancheno, D. (2015). Etadisticas del Distrito Metropolitano. WWW.QUITO.GOB.EC

Matiz, F., & Quintero, I. (2007). P.E. para pymes Latiniamericanas.

Ministerio de Fomento. (2005). La gestión por procesos. Recuperado 10 de Agosto del 2019 de https://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf

MINTUR. (2016). Cuenta Satélite de Turismo 2007—2015. Tableau Software. Recuperado el 02 de Septiembre del 2019 de https://servicios. turismo.gob.ec/turismo-cifras

Molero, R. (2017). Propuesta de plan de mejora continua para la calidad de servicio al usuario en la Unidad de Gestión Educativa [Universidad César Vallejo]. Recuperado el 17 de Agosto del 2019 de http://repositorio. ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12007/molero_fr.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Olivo, J. (2016). Plan de mejora para el Restaurante Delicias del Mar de la ciudad de Ambato [Universidad de las Américas]. Recuperado el 03 de Septiembre del 2019 de http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/6848/1/UDLA-EC-TINI-2017-46.pdf

Pérez Fernández, J. A. (2012). Gestión por Procesos (Quinta). Alfaomega Grupo Editor.

Pico, G. (2006). Mapa de procesos: Elemento fundamental de un sistema de gestión de calidad para empresas de servicio en Venezuela. Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura, XII, 291-309.

Portal, C. (2011). Gestión de stocks y almacenes. Recuperado el 06 de Enero del 2020 de https://vidalicn.files.wordpress.com/2011/10/gestion-de-stocks-y-almacenes.pdf

Posso, D. (2011). Propuesta de mejoramiento de procesos productivos en una fábrica de embutidos. Caso de estudio Soprodal CÍA. LTDA. de la ciudad de Quito [E.P.N]. Recuperado el 06 de Enero del 2020 de https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/2700/1/CD-3387.pdf

Ruiz, A. (2018). Plan do check act, el ciclo de un programa compliance. Compliance Jaén. Recuperado el 17 de Agosto del 2019 de http://www.complianza.net/actualidad/wp-content/uploads/2018/02/PLAN-DO-CHECK-ACT-EL-CICLO-DE-UN-PROGRAMA-COMPLIANCE.pdf

Ruiz, D., Almaguer, R., Torres, I., & Hernández, A. (2014). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. Ciencias Holguín, XX(1), 1-11.

Solano, F. (2019). Cangrejo Rojo – Instituto Nacional de Pesca. Recuperado 6 de Agosto del 2019 de http://www.institutopesca.gob.ec/cangrejo-rojo/

Subgerencia Nacional de Información y Análisis. (2017). Sector Turístico. CFN. Recuperado el 19 de Noviembre del 2019 de https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/10/Ficha-Sectorial-Turismo.pdf

Ushiña, J. (2006). Propuesta de mejoramiento para proceso de cobranza operativa que realiza Recaudadora del Ecuador [EPN]. Recuperado el 17 de Agosto del 2019 de http://rraae.org.ec/Record/0038_3bcb53bcd140c36555ddc6576143da15

ANEXOS

Anexo 1: Manual de procedimientos propuestos

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Elaborado por:	**Revisado por:**	**Aprobado por:**
Responsable de procesos	Gerente de operaciones	Gerente general
Fecha: 2019/10/28 **Firma:**	**Fecha:** **Firma:**	**Fecha:** **Firma:**

1. INTRODUCCIÓN

El manual de procedimientos de la empresa José el Capitán Cangrejo se enfoca en los procesos operativos, facilitando el conocimiento de las actividades que deben ser de estricto cumplimiento en los establecimientos por parte de los colaboradores.

Dentro de la estructura los procedimientos constan de la siguiente estructura:

1.1. ENCABEZADO

Logo de la empresa: se utilizará el logo vigente de la empresa.
Código: la codificación sirve para identificar los procedimientos y los registros que le corresponde, la nomenclatura se describe a continuación.

Procedimiento:

Código:	**GE**	**JCC**	**PPE**	**01**
Descripción:	Macroproceso: • Gestión estratégica (GE) • Gestión operativa (GO) • Gestión de apoyo (GA)	Iniciales de la empresa José el Capitán Cangrejo (JCC)	P: Procedimiento seguido de las iniciales del título del procedimiento	Revisión

Registros:

Código:	**GE**	**JCC**	**RPE**	**01-XX**
Descripción:	**Macroproceso:** • Gestión estratégica (GE) • Gestión operativa (GO) • Gestión de apoyo (GA)	Iniciales de la empresa José el Capitán Cangrejo (JCC)	Iniciales del registro (R), documento (D), seguido de las iniciales del título del procedimiento	Número del registro del procedimiento seguido de la revisión.

Fecha de elaboración: corresponde a la fecha de elaboración del procedimiento.
Páginas: total de páginas del documento.
Nombre de proceso: título del procedimiento

1.2. CONTENIDO

2. Objetivo
3. Alcance
4. Definiciones
5. Responsable
6. Controles
7. SIPOC

8. Diagrama de procesos
9. Documentos y registros

1.3. PIE DE PAGINA

Describe las personas involucradas en la elaboración, revisión y aprobación del documento.

Elaborado por:	**Revisado por:**	**Aprobado por:**
Responsable de procesos	Gerente de operaciones	Gerente general
Fecha: 2019/10/28 **Firma:**	**Fecha:** **Firma:**	**Fecha:** **Firma:**

1.4. MATRIZ DE DOCUEMENTOS CODIFICADOS

PROCESO	SUB PROCESO	REGISTROS / DOCUMENTOS
GESTIÓN ESTRATÉGICA	GE-JCC-PPE-01 Planeación estratégica	GE-JCC-DPE-01 Matriz de situación estratégica actual
		GE-JCC-DPE-02 Plan estratégico anual
		GE-JCC-DPE-03 Informe anual de resultados del plan estratégico
	GE-JCC-PGC-01 Gestión contable	GE-JCC-DGC-01 Reporte de estados de cuentas
		GE-JCC-DGC-02 Estado de resultados
		GE-JCC-DGC-03 Estados financieros
GESTIÓN DE CONTROL	GE-JCC-PCG-01 Control y seguimiento de la gestión de procesos	GE-JCC-RCG-01-01 Formato de auditorias
		GE-JCC-DCG-01-02 Plan de acciones correctivas y preventivas
		GE-JCC-DCG-01-03 Informe final
GESTIÓN MARKETING	GE-JCC-PGMK-01 Gestión Marketing	GE-JCC-DGMK-01 Plan de marketing
		GE-JCC-DGMK-02 Informe de resultado de estrategia de marketing
GESTIÓN DE COMPRAS	GO-JCC-PGP-01 Gestión de proveedores	GO-JCC-RCP-01 Formato para la Calificación de Proveedores
		GO-JCC-DCP-02 Lista de verificación de visita a proveedores
		GO-JCC-DCP-03 Ficha de proveedor
	GO-JCC-PMI-01 Manejo de inventarios	GO-JCC-RMI-01 Registro de inventario de productos
		GO-JCC-RMI-02 Orden de pedido a proveedor
		GO-JCC-RMI-03 Registros de salida de producto
	GO-JCC-PGCA-01 Gestión de compras y abastecimiento	GO-JCC-RCA-01 Orden de Requerimiento
		GO-JCC-RCA-02 Inventario de bodega

		GO-JCC-DCA-03 Fichas técnicas de productos
GESTIÓN OPERATIVA	GO-JCC-PRA-01 Recepción y almacenamiento	GO-JCC-RCA-01 Orden de Requerimiento Insumos
		GO-JCC-DRA-02 Instructivo de limpieza y desinfección
		GO-JCC-DRA-03 Matriz de riesgos de alimentos
		GO-JCC-RMI-04 Fichas técnicas de insumos
	GO-JCC-PPA-01 Preparación de alimentos	GO-JCC-DPA-01 Recetarios
		GO-JCC-DPA-02 Instructivo de higiene del personal
		GO-JCC-DPA-03 Instructivo de limpieza y desinfección
		GO-JCC-DPA-04 Instructivo de manipulación de alimentos
	GO-JCC-PAC-01 Atención al cliente	GO-JCC-DAC-01 Protocolo de atención al cliente para meseros
		GO-JCC-DAC-02 Formulario de seguimiento a clientes
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	GA-JCC-PSC-01 Selección y contratación	GA-JCC-DSC-01 Perfiles de cargo
		GA-JCC-DCP-02 Ficha de postulantes
	GA-JCC-PCP-01 Capacitación	GA-JCC-DCP-01 Plan de capacitaciones
		GA-JCC-DCP-02 Matriz de evaluación al personal
GESTIÓN DE MANTENIMIENTO	GE-JCC-PMT-01 Mantenimiento a establecimientos	GA-JCC-DMT-01 Plan anual de mantenimiento
		GA-JCC-DMT-02 Ficha de equipo e instalaciones

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: GE-JCC-PPE-01	**FICHA ELABORACIÓN:** 2019/10/28	**PÁGINA:** 1 de 2
GESTIÓN ESTRATÉGICA	**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**	

1. OBJETIVO:	Establecer una herramienta que permita a la gerencia orientar los procesos y la toma de decisiones hacia el cumplimiento de objetivos organizacionales junto al aumento de la competitividad.
2. ALCANCE:	Este procedimiento aplica a todas los proceso y dependencias de la empresa
3. DEFINICIONES:	**Estrategia:** Conjunto de acciones orientadas a manejar los recursos y esfuerzos para lograr alcanzar los objetivos. **Misión:** Descripción de la razón de ser de la organización **Visión:** Define hacia donde quiere llegar la organización en un plazo determinado. **FODA:** Metodología de análisis de la situación interna y externa de la organización. **Plan estratégico:** Documento donde los responsables definen para cierto periodo cual es el rumbo y la estrategia para seguir.
4. REPONSABLE:	Gerente General

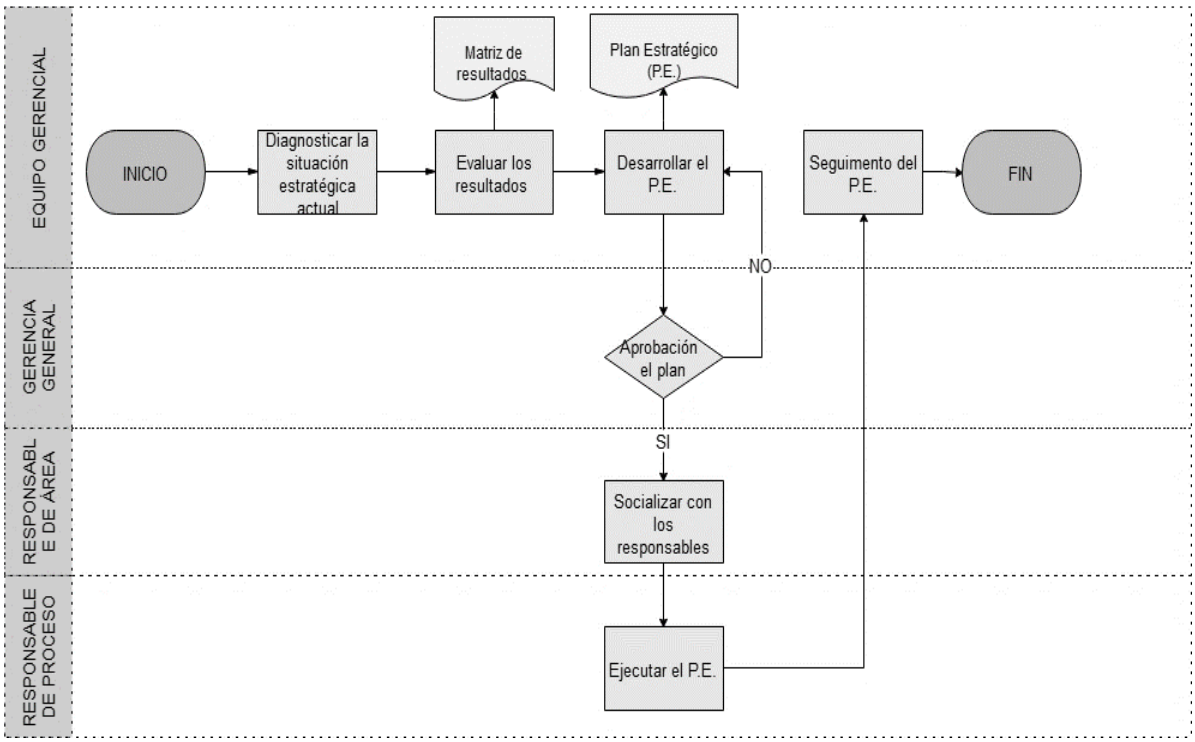
5. CONTROLES

CONTROLES INTERNOS	CONTROLES EXTERNOS
• Situación financiera de la empresa • Conocer la demanda de clientes • Reportes de ventas por establecimiento • Foda	• Análisis de Porter • Análisis Pest

6. SIPOC

PROVEEDOR	ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	CLIENTES
Proceso de la empresa	Resultados del análisis de POTER, PEST y FODA	Planeación estratégica	Plan estratégico	Responsables de área

7. DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS



8. DOCUMENTOS Y REGISTROS

CÓDIGO	NOMBRE	FORMATO	RETENCIÓN	DISPOSICIÓN
GE-JCC-DPE-01	Matriz de situación estratégica actual	Digital	1 años	Eliminar
GE-JCC-DPE-02	Plan estratégico anual	Digital	1 años	Eliminar
GE-JCC-DPE-03	Informe anual de resultados del plan estratégico	Digital	1 años	Eliminar

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Responsable de procesos	Gerente de operaciones	Gerente general
Fecha: 2019/10/28 **Firma:**	**Fecha:** **Firma:**	**Fecha:** **Firma:**

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: GE-JCC-PGC-01	**FICHA ELABORACIÓN:** 2019/10/28	**PÁGINA:** 1 de 2
GESTIÓN ESTRATÉGICA	**GESTIÓN CONTABLE**	

1. OBJETIVO:	Establecer un proceso para el manejo de transacciones contables internas, y para gestionar a tiempo las obligaciones externas.
2. ALCANCE:	Aplica a todos los procesos que generan transacciones contables hasta su consolidación y cumplimiento de obligaciones externas.
3. REPONSABLE:	Contador
4. DEFINICIONES:	**Estados Financieros:** Son informes que detallan la situación económica de la empresa. **Consolidación bancaria**: Ajuste del saldo de una cuenta bancaria con la cuenta del cliente. **Registros contables:** Son asientos contables, donde se realiza cada una de las anotaciones o registros en el libro diario de la contabilidad. **Ajustes contables:** Corrección de los asientos contables.

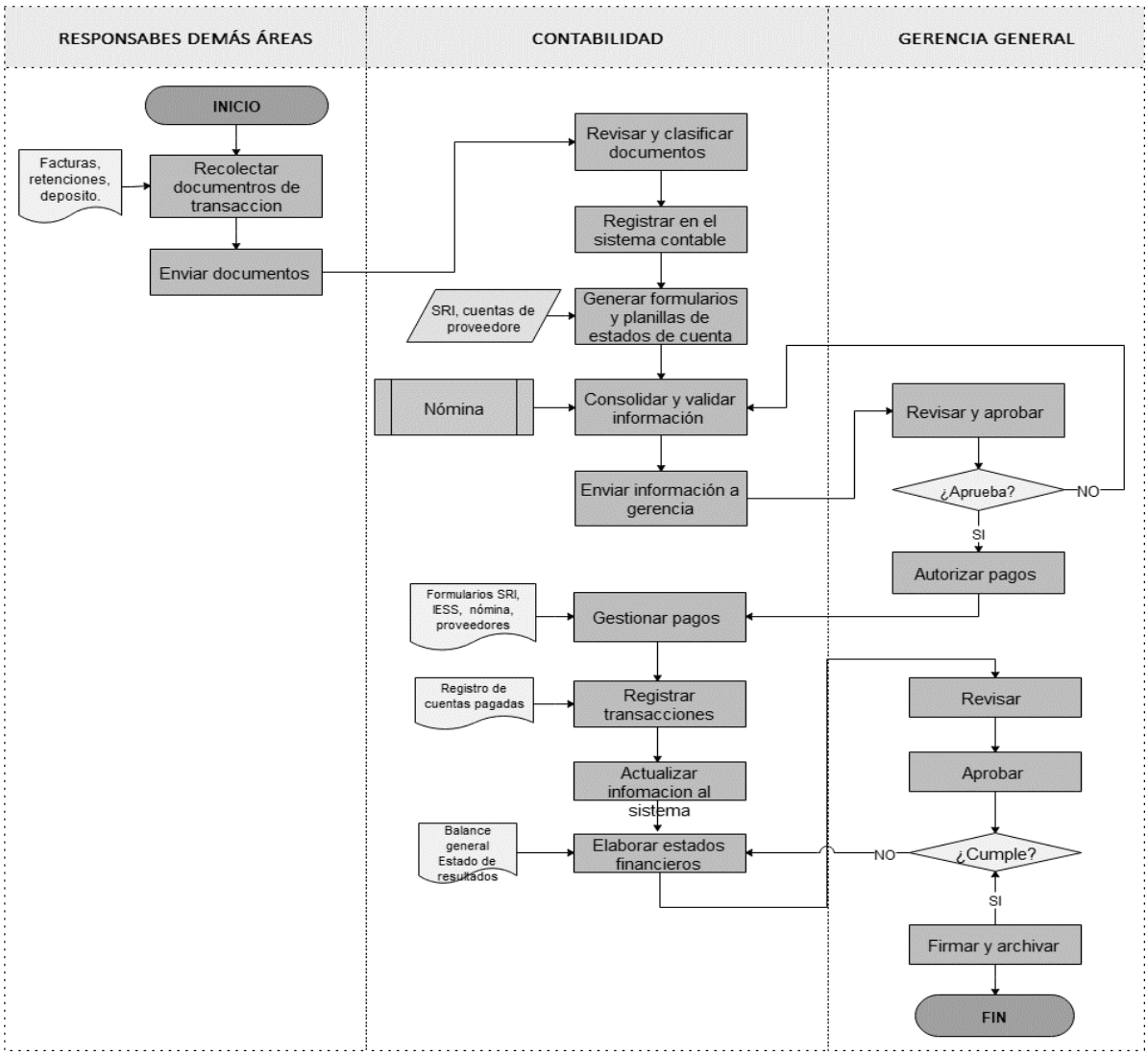
5. CONTROLES

CONTROLES INTERNOS	CONTROLES EXTERNOS
Consolidación y de documentos de facturación de locales. Nomina, ingresos y egresos.	Fechas de cumplimiento de obligaciones IESS, SRI.

6. SIPOC

PROVEEDOR	ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	CLIENTES
Nomina, compras y ventas	Documentos de transacción	Gestión de contable	Estados financieros	Cumplimiento de obligaciones

7. DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS



8. DOCUMENTOS Y REGISTROS

CÓDIGO	NOMBRE	FORMATO	RETENCIÓN	DISPOSICIÓN
GE-JCC-DGC-01	Reporte de estados de cuentas	Digital/ físico	6 años	Archivar
GE-JCC-DGC-02	Estado de resultados	Digital/ físico	6 años	Archivar
GE-JCC-DGC-03	Estados financieros	Digital/ físico	6 años	Archivar

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Responsable de procesos	Gerente de operaciones	Gerente general
Fecha: 2019/10/28 **Firma:**	**Fecha:** **Firma:**	**Fecha:** **Firma:**

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: GE-JCC-PCG-01	**FECHA ELABORACIÓN:** 2019/10/28	**PÁGINA:** 1 de 2
GESTIÓN DE CONTROL	**CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LA GESTIÓN DE PROCESOS**	

1. OBJETIVO:	Establecer una herramienta que permita gestionar los procesos y procedimientos.
2. ALCANCE:	Aplica a todos los procesos incluidos en el mapa de procesos.
3. REPONSABLE:	Responsable de Procesos
4. DEFINICIONES:	**Control de gestión:** Permite que la organización se gestione y evalúe en bases a los objetivos **Eficiencia:** Alcanzar los objetivos con el uso mínimo de recursos

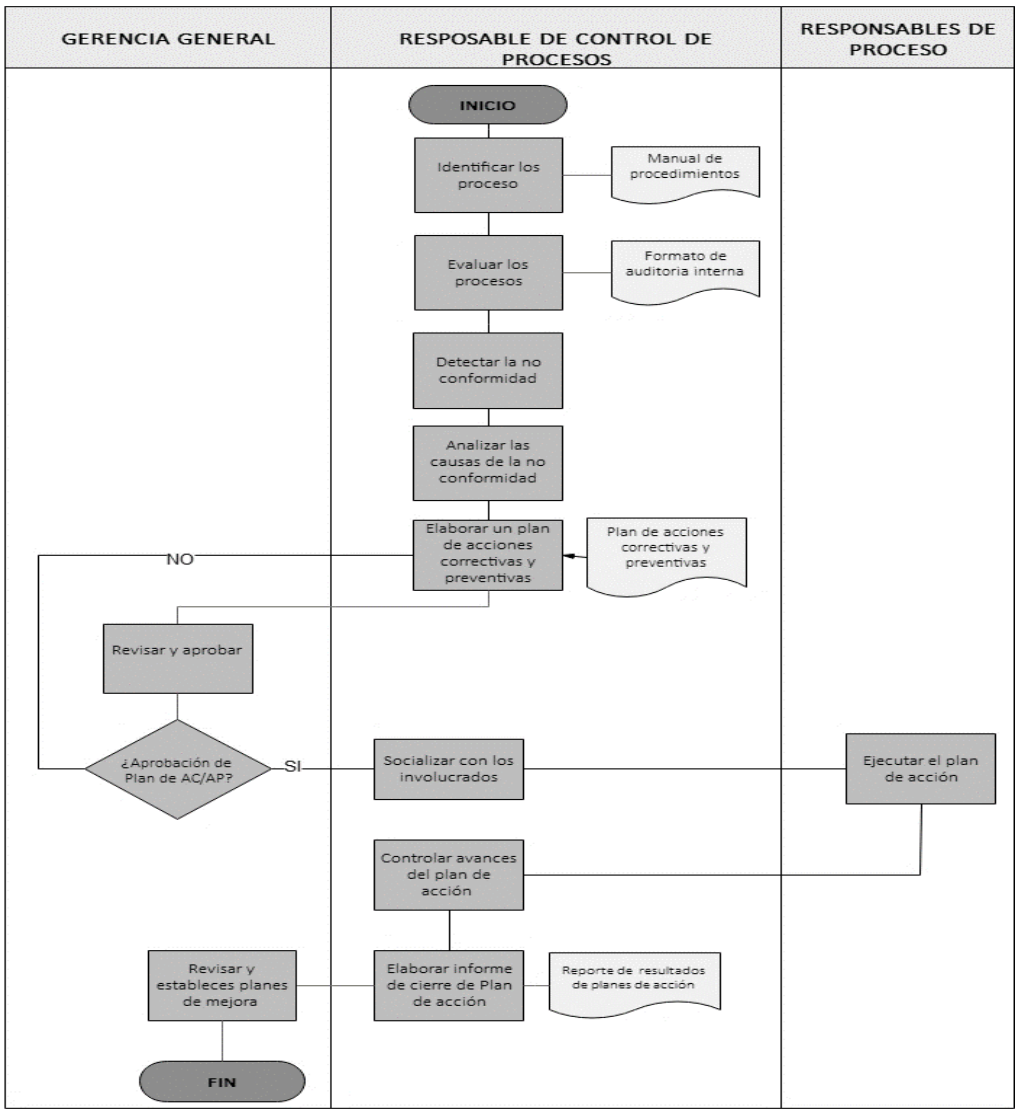
5. CONTROLES

CONTROLES INTERNOS	CONTROLES EXTERNOS
• Levantamiento de procesos en todas las áreas • Manual de procedimientos • Indicadores de procesos	

6. SIPOC

PROVEEDOR	ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	CLIENTES
Áreas operativas	Manual de procedimientos e Indicadores	Control de gestión	Reporte de acciones correctivas y preventivas	Mejora de procesos operativos

7. DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS



8. DOCUMENTOS Y REGISTROS

CÓDIGO	NOMBRE	FORMATO	RETENCIÓN	DISPOSICIÓN
GE-JCC-RCG-01-01	Formato de auditorias	Digital	2 años	Eliminar
GE-JCC-DCG-01-02	Plan de acciones correctivas y preventivas	Digital	2 años	Eliminar
GE-JCC-DCG-01-03	Informe final	Digital	2 años	Eliminar

Elaborado por:	**Revisado por:**	**Aprobado por:**
Responsable de procesos	Gerente de operaciones	Gerente general
Fecha: 2019/10/28 **Firma:**	**Fecha:** **Firma:**	**Fecha:** **Firma:**

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: GE-JCC-PGMK-01	**FICHA ELABORACIÓN:** 2019/10/28	**PÁGINA:** 1 de 2
GESTIÓN MARKETING	**GESTIÓN MARKETING**	

1. OBJETIVO:	Desarrollar planes y acciones para un mejor posicionamiento y búsqueda de nuevos clientes.
2. ALCANCE:	Inicia con la generación de un plan de mercado, el análisis de clientes potenciales hasta la elaboración de publicidad.
3. REPONSABLE:	Responsable de manejo de marca
4. DEFINICIONES:	**Producto:** Es el bien o servicio que se ofrezca al mercado para satisfacer las necesidades del consumidor. **Clientes potenciales:** Son aquellas personas o empresas que no realizan compras en los locales, pero son visualizados como futuros clientes. **Publicidad:** Es una comunicación comercial realizada a través de propagandas o medios de comunicación donde se expone el producto para incrementar el consumo de este. **Estudio de mercado:** Investigación para conocer el mercado potencial, nuevas tendencias con la finalidad de llegar al consumidor. **Plaza:** El lugar físico o área geográfica en donde se quiere distribuir el producto.

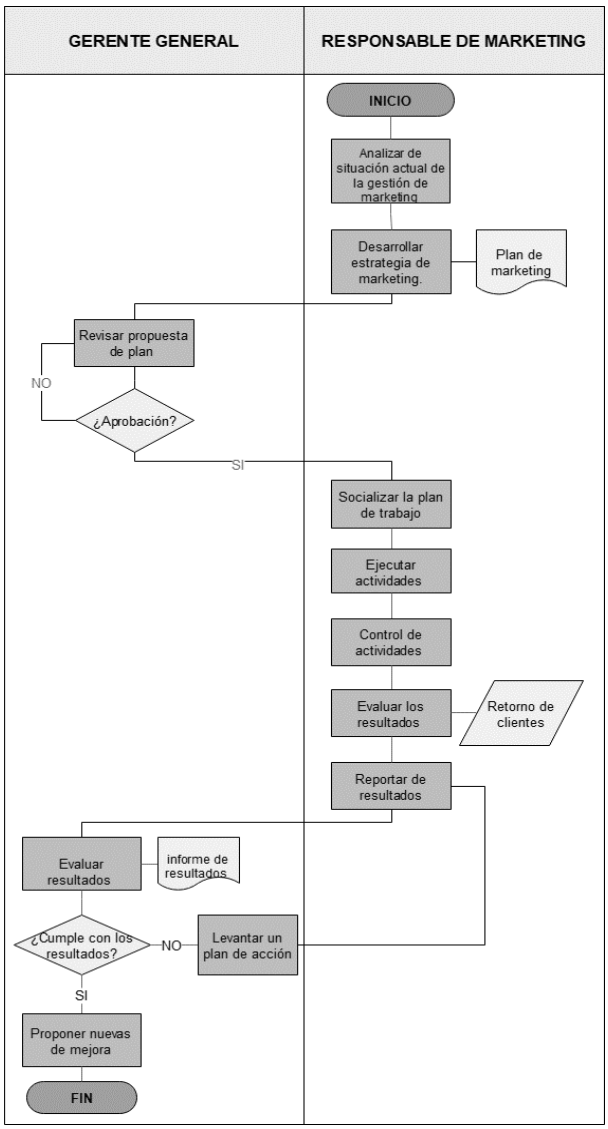
5. CONTROLES

CONTROLES INTERNOS	CONTROLES EXTERNOS
• Estudio de mercado • Datos del consumidor • Datos de ventas	• Competidores • Precios del mercado • Demanda de consumidores

6. SIPOC

PROVEEDOR	ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	CLIENTES
Situación del mercado	Informes de venta Datos estadísticos Nivel de satisfacción	Marketing	Plan estratégico de Marketing Planes publicitarios Estrategias de venta	Cliente

7. DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS



8. DOCUMENTOS Y REGISTROS

CÓDIGO	NOMBRE	FORMATO	RETENCIÓN	DISPOSICIÓN
GE-JCC-DGMK-01	Plan de marketing	Digital	2 años	Eliminar
GE-JCC-DGMK-02	Informe de resultado de estrategia de marketing.	Digital	2 años	Eliminar

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Responsable de procesos	Gerente de operaciones	Gerente general
Fecha: 2019/10/28 **Firma:**	**Fecha:** **Firma:**	**Fecha:** **Firma:**

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: GO-JCC-PGP-01	**FICHA ELABORACIÓN:** 2019/10/28	**PÁGINA:** 1 de 5
GESTIÓN DE COMPRAS	**GESTIÓN A PROVEEDORES**	

1. OBJETIVO:	Establecer el procedimiento necesario la integración de proveedores calificados a José el Capitán Cangrejo.
2. ALCANCE:	Inicia desde la búsqueda de productores o minoristas de insumos requeridos hasta el cumplimiento de calificación Este procedimiento aplica para la evaluación de los proveedores de bienes y servicios que se consideran críticos para la organización, su selección y reevaluación.
3. REPONSABLE:	Responsable de Compras
4. DEFINICIONES:	**Proveedor:** Organización o persona que proporciona un producto o servicio. **Calificación:** Evaluar bajo una escala comparativa las cualidades que mantiene una organización. **Especificación:** Documento que establece requisitos para un determinado producto o grupo de productos.

5. CONTROLES

CONTROLES INTERNOS	CONTROLES EXTERNOS
Especificaciones de insumos	Proveedores dispone documentos legales Registro sanitario de productos

6. SIPOC

PROVEEDOR	ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	CLIENTES
Operaciones	Especificaciones de productos	Gestión de proveedores	Reportes de calificación de proveedores	Compas y abastecimiento

7. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

7.1. Identificación el tipo de insumo o servicio requerido

7.2. Establecer las especificaciones de materias primas o insumos
El responsable de compras debe elaborar o solicitar al proveedor las fichas técnicas de cada producto requerido, la información de la ficha incluye:

- Nombre del producto

- Ingredientes
- Ingredientes Alérgenos
- Parámetros Sensoriales (solo en alimentos)
- Parámetros Físico – Químicos
- Parámetros Microbiológicos
- Parámetros Nutricionales (solo en alimentos)
- Empaque y presentación
- Vida útil
- Forma de almacenamiento
- Forma de utilización (solo en alimentos)
- Número de registro sanitario (para lo que sea aplicable).
- Aptitud para contacto con alimentos (en todo insumo que tenga contacto con alimentos)

Las especificaciones para alimentos se definen en base a las Normas Técnicas INEN y a requerimientos específicos de la empresa.

7.3. Búsqueda de proveedores

El responsable debe usar los diferentes medios para contactar nuevos proveedores, enviar el tipo de producto con la especificación a cotizar y buscar al menos tres opciones. Recibir la propuesta y analizar.

7.4. Preselección de proveedores

El responsable selecciona al menos tres proveedores para realizar la calificación, los requisitos para pasar al proceso de calificación es cumplir con la siguiente documentación legal:

- Copia del RUC (Obligatorio).
- Copia de Certificación de Sistema de Gestión (si lo tienen).
- Copia de permiso de funcionamiento (para empresas).

7.5. Evaluación de proveedor

Una vez que el proveedor ha cumplido con todos los requisitos se proceder a evaluar al proveedor. Para la evaluación de utilizará el “Formato para la Calificación de Proveedores” y de acuerdo con los resultados obtenidos en la calificación se definen tres categorías:

CALIFICACIÓN (%)	TIPO DE PROVEEDOR	CATEGORÍA
> 85 – 100	Muy bueno	A
> 70 – 84	Bueno	B
> 60 – 70	Regular	C
0 – 60	Malo	D

El proveedor que cumpla con la categoría A será en proveedor seleccionado, el proveedor con categoría B pude ser considerado como alternativa sugiriendo la mejora requerida.

El proveedor seleccionado debe entregas al responsable la documentación para la elaboración de la ficha del proveedor con su información y el riesgo según el tipo de alimento.

TIPO DE ALIMENTO	RIESGO
Perecibles, lácteos, legumbres, crustáceos y hortalizas, insumos de limpieza	Críticos
No perecibles, bebidas, conservas, grasa	Moderado
Menaje, utensilios, desechables	Bajo

7.6. Evaluación interna de cumplimiento de proveedores

El responsable de compras debe dar seguimiento al desempeño en las entregas del proveedor de acuerdo a los siguientes criterios:

FACTOR	CRITERIO
Cumplimiento de Especificaciones Técnicas	EXCELENTE (4 puntos): Mejoró las especificaciones técnicas establecidas del producto y/o servicio adquirido. BUENO (3 puntos): Cumplió con las especificaciones técnicas establecidas del producto y/o servicio adquirido. REGULAR (2 puntos): Presentó inconformidades, pero no son graves, ni se considera que incumplió la orden de compra/ servicio. Incumplió con alguna de las especificaciones técnicas establecidas, las cuales son corregidas, por lo que no se considera que incumplió la orden de compra/servicio. NO CUMPLE (0 puntos): La orden de compra/servicio presentó inconformidades graves y se considera que no cumplió
Cumplimiento de plazos de entrega	EXCELENTE (4 puntos): La entrega del bien/servicio se terminó antes de lo estipulado. BUENO (3 puntos): La entrega del bien/servicio se culminó según el plazo establecido. REGULAR (2 puntos): Se entregó posterior al plazo establecido en la orden de compra/servicio, pero no superior al 20% de la duración de este. NO CUMPLE (0 puntos): La entrega del bien/ servicio se entregó en fecha posterior al 20% de la duración de este.

Cumplimiento de condiciones de almacenamiento y transporte	EXCELENTE (4 puntos): La entrega del bien/servicio supera las expectativas de las condiciones de almacenamiento y transporte BUENO (3 puntos): La entrega del bien/servicio se realiza cumpliendo las condiciones mininas de almacenamiento y transporte REGULAR (2 puntos): Se entregó posterior al plazo establecido en la orden de compra/servicio, pero no superior al 20% de la duración de este. NO CUMPLE (0 puntos): La entrega del bien/ servicio se entregó exponiendo la inocuidad del producto y no se recibe.

Para establecer el porcentaje de cumplimiento a cada puntaje del factor se le asigna el porcentaje considerando la siguiente tabla:

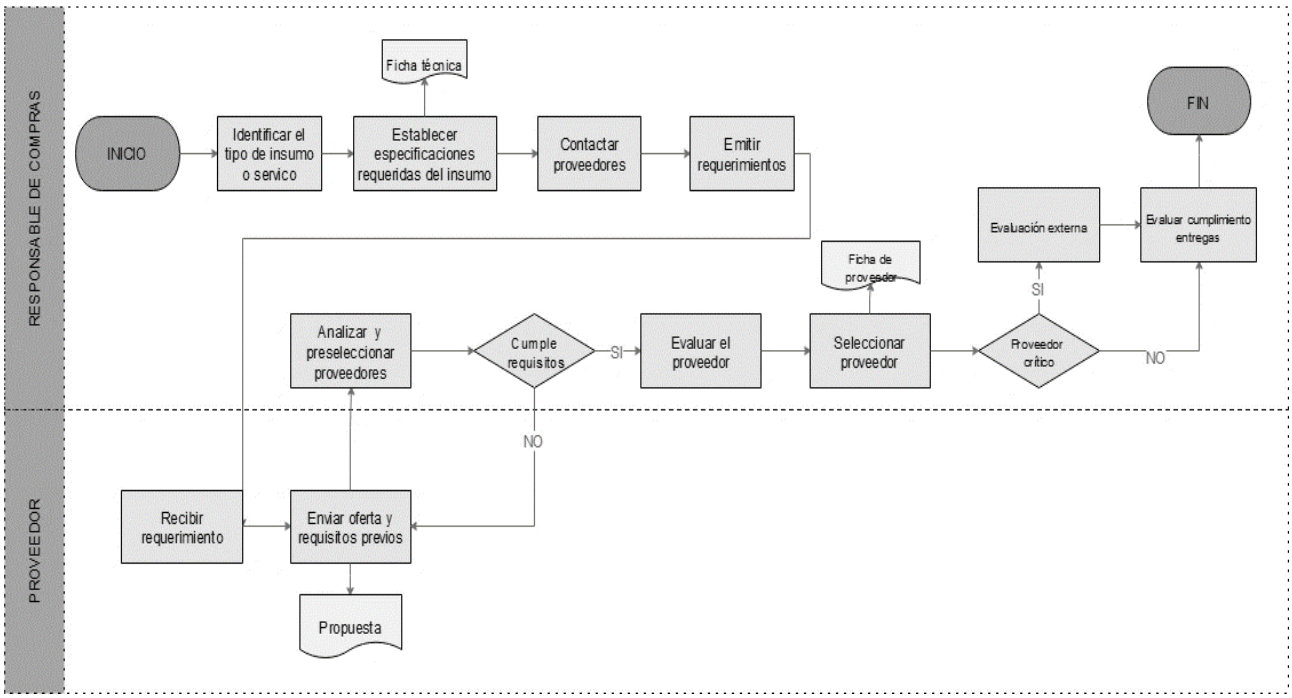
PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PORCENTAJE ASIGNADO
4	Excelente	Mayor a 90%
3	Bueno	Entre 70-80 %
2	Regula	Entre 50-69 %
1	Malo	Menor al 50%

El proveedor cumple si la mayoría de los factores tiene arriba del 70% caso contrario se debe establecer un plan de acciones preventivas y correctivas para los factores desviados, si con estas correcciones no mejora el proveedor no puede seguir realizando entregas. El resultado de la evaluación se registra en la ficha del proveedor.

7.7. Evaluación externa a proveedores

El responsable de compras debe realizar una inspección a los proveedores que entregan productos críticos ya que deben al menos cumplir con las condiciones higiénicas para la elaboración de sus productos. Para la inspección se utiliza la “Lista de verificación de visita a proveedores” y al menos obtener un puntaje arriba del 80% para seguir con las entregas regulares y proponer mejoras o acuerdos. Si el porcentaje esta entre 60 – 70% se puede trabajar en acuerdos, capacitaciones y planes de acción. Finalmente, si el porcentaje es abajo del 60% no se puede seguir comprando al proveedor, el resultado de la evaluación se registra en la ficha del proveedor.

8. DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS



9. DOCUMENTOS Y REGISTROS

CÓDIGO	NOMBRE	FORMATO	RETENCIÓN	DISPOSICIÓN
GO-JCC-RCP-01	Formato para la Calificación de Proveedores	Digital	1 años	Eliminar
GO-JCC-DCP-02	Lista de verificación de visita a proveedores	Digital	3 años	Eliminar
GO-JCC-DCP-03	Ficha de proveedor	Digital	2 años	Archivar

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Responsable de procesos	Gerente de operaciones	Gerente general
Fecha: 2019/10/28 **Firma:**	**Fecha:** **Firma:**	**Fecha:** **Firma:**

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: GO-JCC-PMI-01	**FICHA ELABORACIÓN:** 2019/10/28	**PÁGINA:** 1 de 2
GESTIÓN DE COMPRAS	**MANEJO DE INVENTARIOS**	

1. OBJETIVO:	Establecer el procedimiento para la administración de inventarios en la bodega principal y en los establecimientos, de forma que la información este disponible en todo momento.
2. ALCANCE:	Inicia desde que se hace la recepción de insumos, en el ingreso al sistema, forma de almacenamiento, conteo de control, hasta el registro del despacho.
3. REPONSABLE:	Responsable de Compras
4. DEFINICIONES:	**Toma física de inventario:** Es la verificación física de los bienes o elementos en bodegas, con el fin de confrontar las existencias reales o físicas. **Inventario de Bienes en Bodega**: Esla verificación cuantitativa de los bienes que se encuentra en la bodega.

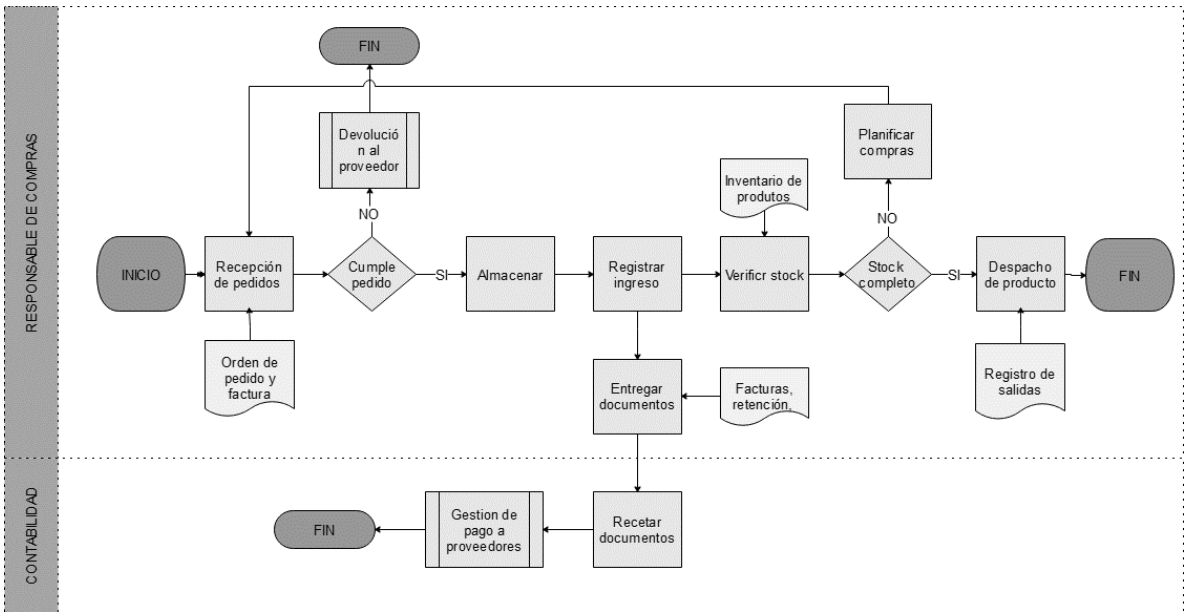
5. CONTROLES

CONTROLES INTERNOS	CONTROLES EXTERNOS
Reporte de inventario	

6. SIPOC

PROVEEDOR	ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	CLIENTES
Compras	Productos	Manejo de inventario	Despacho de productos	Operaciones

7. DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS



8. DOCUMENTOS Y REGISTRO

CÓDIGO	NOMBRE	FORMATO	RETENCIÓN	DISPOSICIÓN
GO-JCC-RMI-01	Registro de inventario de productos	Físico/ digital	2 años	Eliminar
GO-JCC-RMI-02	Orden de pedido a proveedor	Físico/ digital	2 años	Eliminar
GO-JCC-RMI-03	Registros de salida de producto	Físico	2 años	Eliminar

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Responsable de procesos	Gerente de operaciones	Gerente general
Fecha: 2019/10/28 **Firma:**	**Fecha:** **Firma:**	**Fecha:** **Firma:**

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: GO-JCC-PGCA-01	**FICHA ELABORACIÓN:** 2019/10/28	**PÁGINA:** 1 de 2
GESTIÓN DE COMPRAS	**GESTIÓN DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTO**	

1. OBJETIVO:	Abastecer el pedido de manera oportuna a los locales de José el Capitán Cangrejo con los pedidos requeridos mediante una adecuada planificación de compras.
2. ALCANCE:	Aplica desde que se entrega la orden de requisición de cada local al Responsable de Compras el cual gestiona hasta ser entregado a tiempo en los locales.
3. REPONSABLE:	Responsable de compras
4. DEFINICIONES:	**Insumos:** Objetos, materiales y recursos usados para producir un producto o servicio final. **Abastecimiento:** Aprovisionarse de aquello que resulta necesario o básico para llevar a cabo determinada actividad. **Inventario:** Documento que dispone información de las entradas y salidas de insumos

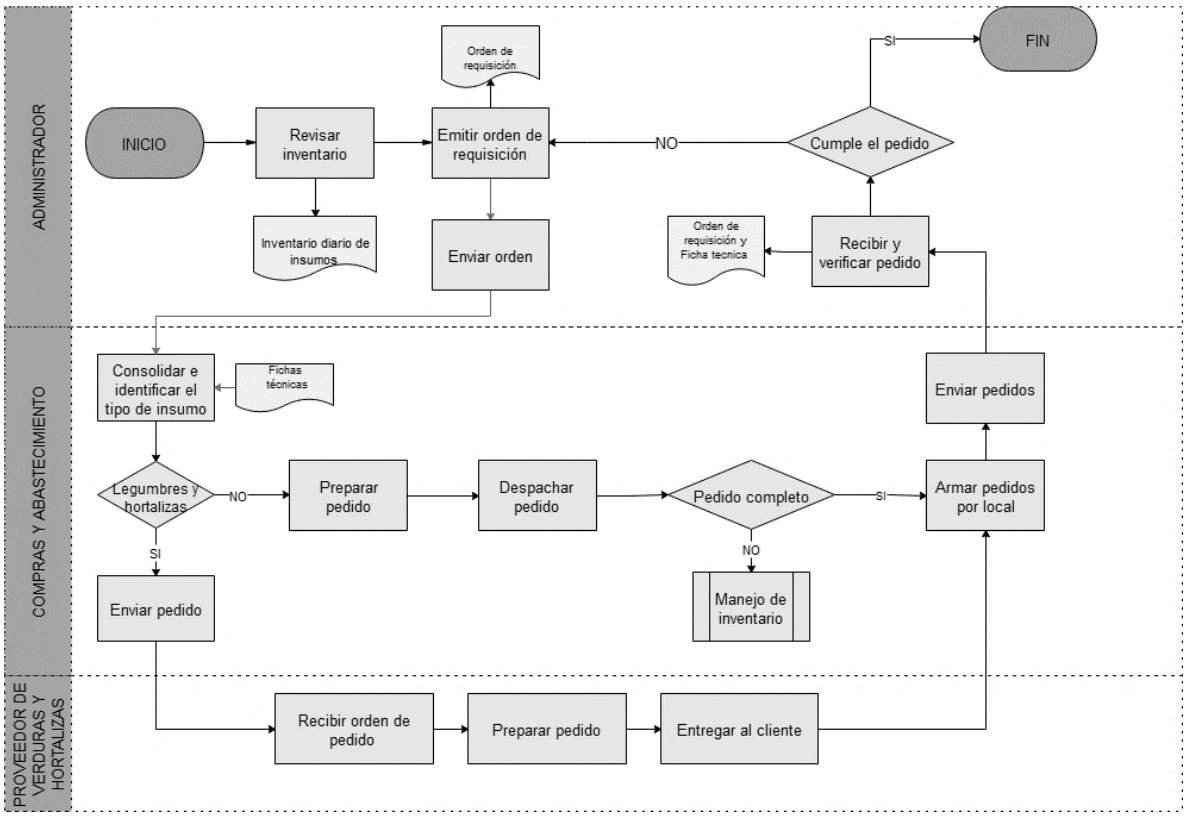
5. CONTROLES

CONTROLES INTERNOS	CONTROLES EXTERNOS
Inventario de productos de bodega Estar al día con los pagos a proveedores	Capacidad de entrega de proveedores

6. SIPOC

PROVEEDOR	ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	CLIENTES
Administrador del local	Orden de requisición Inventario	Compras	Abastecimiento los locales	Locales de JCC

7. DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS



8. DOCUMENTOS Y REGISTROS

CÓDIGO	NOMBRE	FORMATO	RETENCIÓN	DISPOSICIÓN
GO-JCC-RCA-01	Orden de Requerimiento	Físico	1 años	Eliminar
GO-JCC-RCA-02	Inventario de bodega	Digital	3 años	Archivar
GO-JCC-DCA-03	Fichas técnicas de productos	Digital	3 años	Archivar

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Responsable de procesos	Gerente de operaciones	Gerente general
Fecha: 2019/10/28 **Firma:**	**Fecha:** **Firma:**	**Fecha:** **Firma:**

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: GO-JCC-PRA-01	**FICHA ELABORACIÓN:** 2019/10/28	**PÁGINA:** 1 de 4
GESTIÓN OPERATIVA	**RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO**	

1. OBJETIVO:	Establecer el control durante la recepción de compras y las condiciones requeridas de almacenamiento para su conservación
2. ALCANCE:	Inicia con la recepción de materia prima entregada por el responsable de compras y concluye con el registro y almacenamiento de los insumos.
3. REPONSABLE:	Administradores
4. DEFINICIONES:	**Conformidad/No Conformidad:** Cumplimiento/Incumplimiento de un requisito.

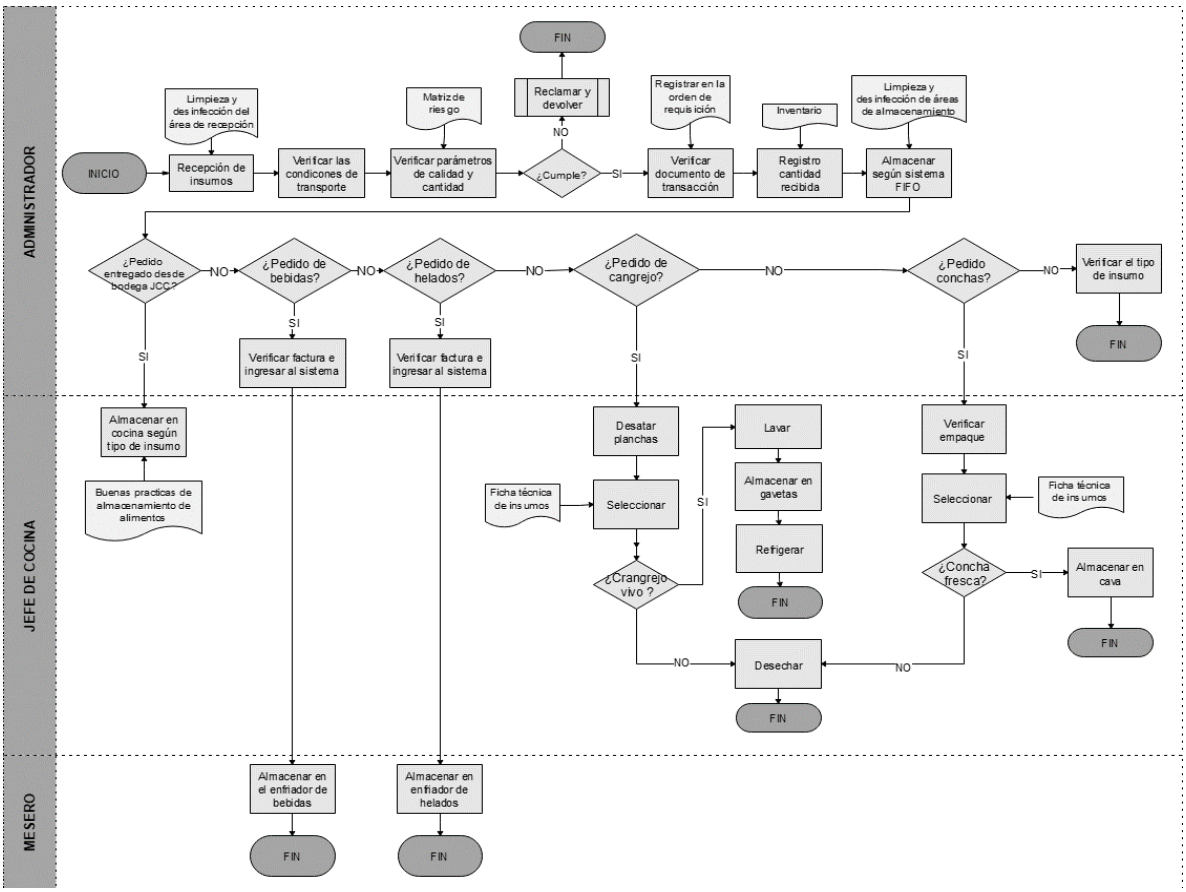
5. CONTROLES

CONTROLES INTERNOS	CONTROLES EXTERNOS
• Áreas limpias y disponibles para almacenamiento	

6. SIPOC

PROVEEDOR	ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	CLIENTES
Área de compras y abastecimiento	Insumos	Recepción	Almacenamiento	Bodega

7. DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS



Matriz de riesgo

Se debe identificar el tipo de producto y revisar los posibles peligros que presentan si no se realiza una inspección adecuada durante la compra o no se almacena de tal manera que se garantice su calidad e idoneidad, a continuación, se presentan el análisis de riesgos para la evaluación de productos alimenticios y de productos de limpieza.

Para la identificación de la probabilidad ocurrencia y efecto de que ocurra un peligro, según la siguiente tabla:

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	EFECTO DEL PELIGRO
• Frecuente: Ha ocurrido muchas veces • Moderado: Ha ocurrido varias veces • Ocasional: Ha ocurrido pocas veces • Remoto: Puede ocurrir	• Menor: podría causar síntomas leves • Moderado: podría causar una hospitalización • Serio: podría causar una incapacidad • Muy serio: podría causar la muerte

La valoración del riesgo se realizará de acuerdo con el criterio de la siguiente tabla:

		PROBABILIDAD			
		FRECUENTE	MODERADO	OCASIONAL	REMOTO
SEVERIDAD	MUY SERIO	CRÍTICO	CRÍTICO	SERIO	MODERADO
	SERIO	CRÍTICO	SERIO	MODERADO	MENOR
	MODERADO	SERIO	MODERADO	MENOR	INSIGNIFICANTE
	MENOR	MODERADO	MENOR	INSIGNIFICANTE	INSIGNIFICANTE

GRUPO DE ALIMENTO	PRODUCTOS	PELIGRO POTENCIAL AL ADQUIRIRLO	CONDICIONES DE ALMACENAMIENTO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	EFECTO DEL PELIGRO	VALORACIÓN DEL RIESGO
Bebidas con y sin alcohol	Gaseosa, bebidas sin gas, agua con gas, agua sin gas, cerveza y licores	Producto caducado y sin etiqueta, mal sellado, derramado, envases sucios.	Temperatura ambiente, lugar fresco y seco	Remoto	Menor	Insignificante
Congelados	Pulpas y sopas	Envases descongelados, inflados, mal sellados, derramados, pardeados, olor a fermentado.	Congelación hasta 2 meses.	Remoto	Moderado	Insignificante
Lácteos y derivados	Quesos, leche, leche evaporada, leche condensada crema de leche, crema agria, manjar, mantequilla.	Quesos, crema agria y leche entera: sudado, envase sucio, roto, mal sellado, sin etiquetado requerido. Leche evaporada y crema de leche: envases mal sellados, golpeados, rotos, sucios o sin etiquetado.	Refrigeras hasta 15 días (tarros y fundas) Temperatura ambiente (tetra pack, latas)	Ocasional	Serio	Moderado
Granos secos y deshidratados	Maíz, frejol, chiles, flor de jamaica	Granos o deshidratados húmedos (posible presencia de hongos), restos de piedras, hojas, insectos, costales sucios.	Temperatura ambiente, lugar fresco y seco hasta 1 año.	Ocasional	Moderado	Menor
Abarrotes y condimentos	Arroz, azúcar, harina, condimentos	Envases rotos, sucios, sin etiquetado, fugas, derrames o mojados.	Temperatura ambiente, lugar fresco y seco hasta 1 año.	Remoto	Menor	Insignificante
Conservas y enlatados	Enlatados en general	Envases rotos, sucios, sin etiquetado, hinchados, golpes, derrames.	Temperatura ambiente, lugar fresco y seco hasta 1 año.	Remoto	Menor	Insignificante
Grasas y aceites	Aceite, manteca y mantequilla	Envases rotos, sucios, sin etiquetado, fugas, derrames o rancios.	Temperatura ambiente, lugar fresco y seco hasta 1 año.	Remoto	Menor	Insignificante
Huevos	Huevos	Huevos: restos de heces o suciedad, mal olor, cáscara quebrada, derramados (salmonella).	Temperatura ambiente, lugar fresco y seco hasta 5 días Refrigeración hasta fecha de caducidad.	Ocasional	Serio	Moderado
Verduras, legumbres, hortalizas y frutas.	Frutos (tomate, cebolla, limón, aguacate, ají, ajo, rábanos, choclo,	Productos sobre maduros, húmedos, podredumbres, magulladuras, golpes, olores extraños.	Temperatura ambiente, lugar fresco y seco hasta 5 días	Remoto	Serio	Menor

	champiñón, brócoli, zanahoria, sandia, toronja)		Refrigeración hasta 10 días			
	Hojas (cilantro, paico, lechuga, alfalfa, hierva buena)	Hijas húmedas, amarillas, olores extraños.	Temperatura ambiente, lugar fresco y seco hasta 5 días Refrigeración hasta 7días	Ocasional	Moderado	Menor
Cárnicos, aves y embutidos	Frescos Semielaborado	Color de carne amarronados, verdosos, grises o negros, manchas violetas, textura blanda, babosa, pegajosa, olor a putrefacción Empaque roto, descongelado, mal sellado, color de carne no característico o viseras amarronados, verdosos, grises o negros, manchas violetas, textura blanda, babosa, pegajosa, olor a putrefacción	Congelar obligatoriamente -18 ºC. hasta 3 meses Congelar obligatoriamente -18 ºC. hasta 3 meses	Ocasional	Serio	Moderado
Pescados, mariscos y crustáceos	Frescos	Pesados: Color de carne o viseras amarronados, verdosos, grises o negros, manchas violetas, textura blanda, babosa, pegajosa, olor a putrefacción Crustáceos: color pálido o marrones, olor putrefacto, conchas duras al abrir o crustáceos muertos,	Congelar obligatoriamente -18 ºC. hasta 3 meses Nota en crustáceos consumir máximo en 2 días una vez recibido y verificada la frescura y calidad. Se debe conserva en refrigeración 4 a 8ªC.	Ocasional	Serio	Moderado

8. DOCUMENTOS Y REGISTROS

CÓDIGO	NOMBRE	FORMATO	RETENCIÓN	DISPOSICIÓN
GO-JCC-RCA-01	Orden de Requerimiento Insumos	Digital	2 años	Eliminar
GO-JCC-DRA-02	Instructivo de limpieza y desinfección	Físico	2 años	Eliminar
GO-JCC-DRA-03	Matriz de riesgos de alimentos	Físico	2 años	Eliminar
GO-JCC-RMI-04	Registro de inventario de productos	Físico	2 años	Eliminar
GO-JCC-DCA-03	Fichas técnicas de insumos	Físico	2 años	Eliminar

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Responsable de procesos	Gerente de operaciones	Gerente general
Fecha: 2019/10/28 **Firma:**	**Fecha:** **Firma:**	**Fecha:** **Firma:**

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: GO-JCC-PPA-01	**FICHA ELABORACIÓN:** 2019/10/28	**PÁGINA:** 1 de 2
GESTIÓN OPERATIVA	**PREPARACIÓN DE ALIMENTOS**	

1. OBJETIVO:	Establecer el proceso adecuado para la preparación higiénicas y sanitarias de las recetas estándares dentro de los establecimientos
2. ALCANCE:	Incluye todos los platos que son preparados en la cocina hasta servir al cliente.
3. REPONSABLE:	Jefe de cocina
4. DEFINICIONES:	n/a

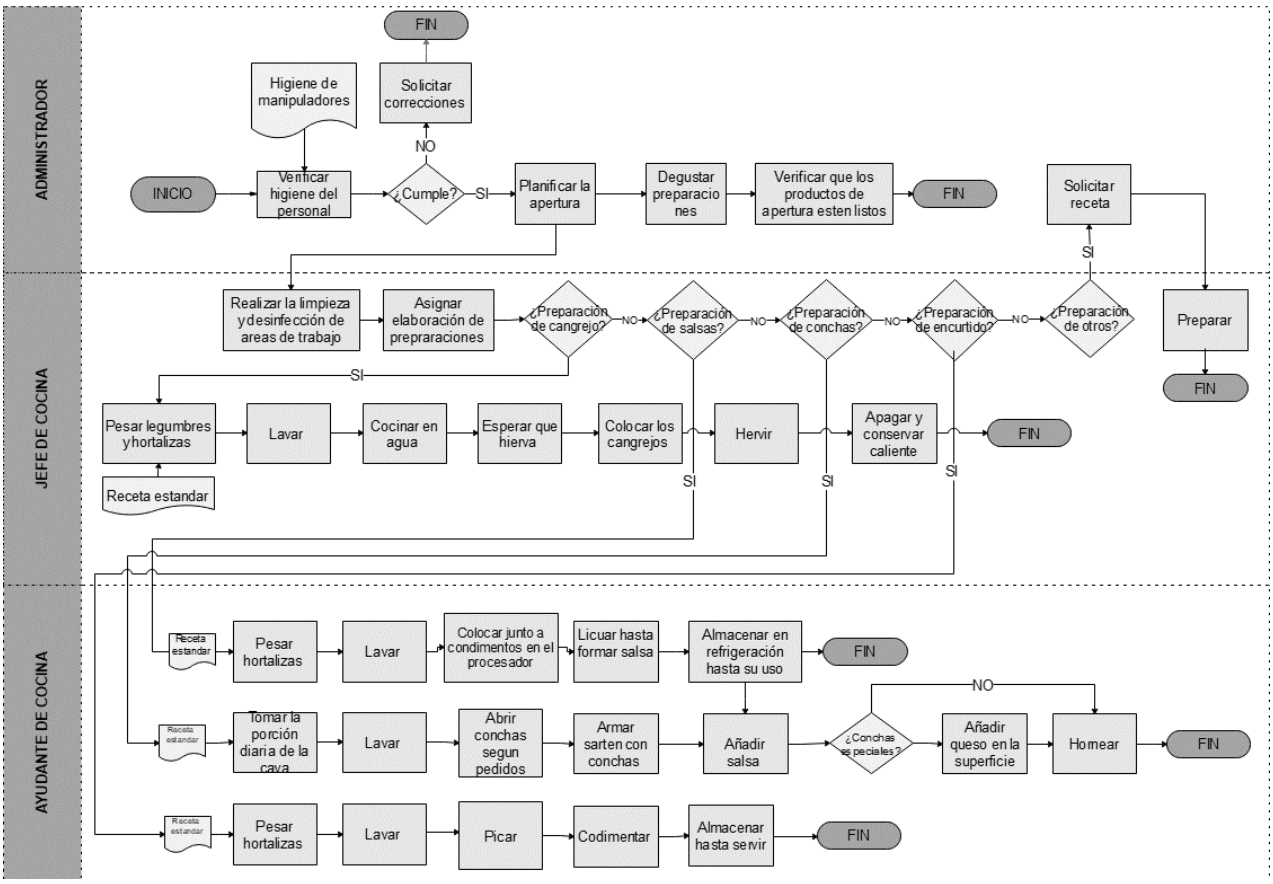
5. CONTROLES

CONTROLES INTERNOS	CONTROLES EXTERNOS
Insumos disponibles Recetario de los platos Infraestructura, equipos, gas y agua.	

6. SIPOC

PROVEEDOR	ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	CLIENTES
Compras	Receta Higiene del personal Manipulación de alimentos Limpieza y desinfección	Elaboración de platos	Producto elaborado	Cliente

7. DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS



8. DOCUMENTOS Y REGISTROS

CÓDIGO	NOMBRE	FORMATO	RETENCIÓN	DISPOSICIÓN
GO-JCC-DPA-01	Recetarios	Físico	-	-
GO-JCC-DPA-02	Instructivo de higiene del personal	Físico	-	-
GO-JCC-DPA-03	Instructivo de limpieza y desinfección	Físico	-	-
GO-JCC-DPA-04	Instructivo de manipulación de alimentos	Físico	-	-

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Responsable de procesos	Gerente de operaciones	Gerente general
Fecha: 2019/10/28 **Firma:**	**Fecha:** **Firma:**	**Fecha:** **Firma:**

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: GO-JCC-PAC-01	**FICHA ELABORACIÓN:** 2019/10/28	**PÁGINA:** 1 de 3
GESTIÓN OPERATIVA	**ATENCIÓN AL CLIENTE**	

1. OBJETIVO:	Ofrecer al cliente una experiencia a través del trato brindado durante su estancia en nuestros locales
2. ALCANCE:	Aplica desde que el cliente ingresa a las instalaciones, se sirve los alimentos hasta abandonar las instalaciones.
3. REPONSABLE:	Meseros
4. DEFINICIONES:	**Cliente**: Un Cliente es aquella persona que a cambio de un pago recibe servicios de alguien que se los presta por ese concepto. **Satisfacción del cliente:** Experiencia de un cliente en relación con un producto o servicio que ha adquirido, consumido y ha cubierto las expectativas depositadas en el al momento de adquirirlo. **Reclamo:** Ponerse a algo de palabra o por escrito, expresando una queja o disconformidad. **Comanda:** Documento en el que conta el número de mesa**, el** pedido del cliente y cantidades.

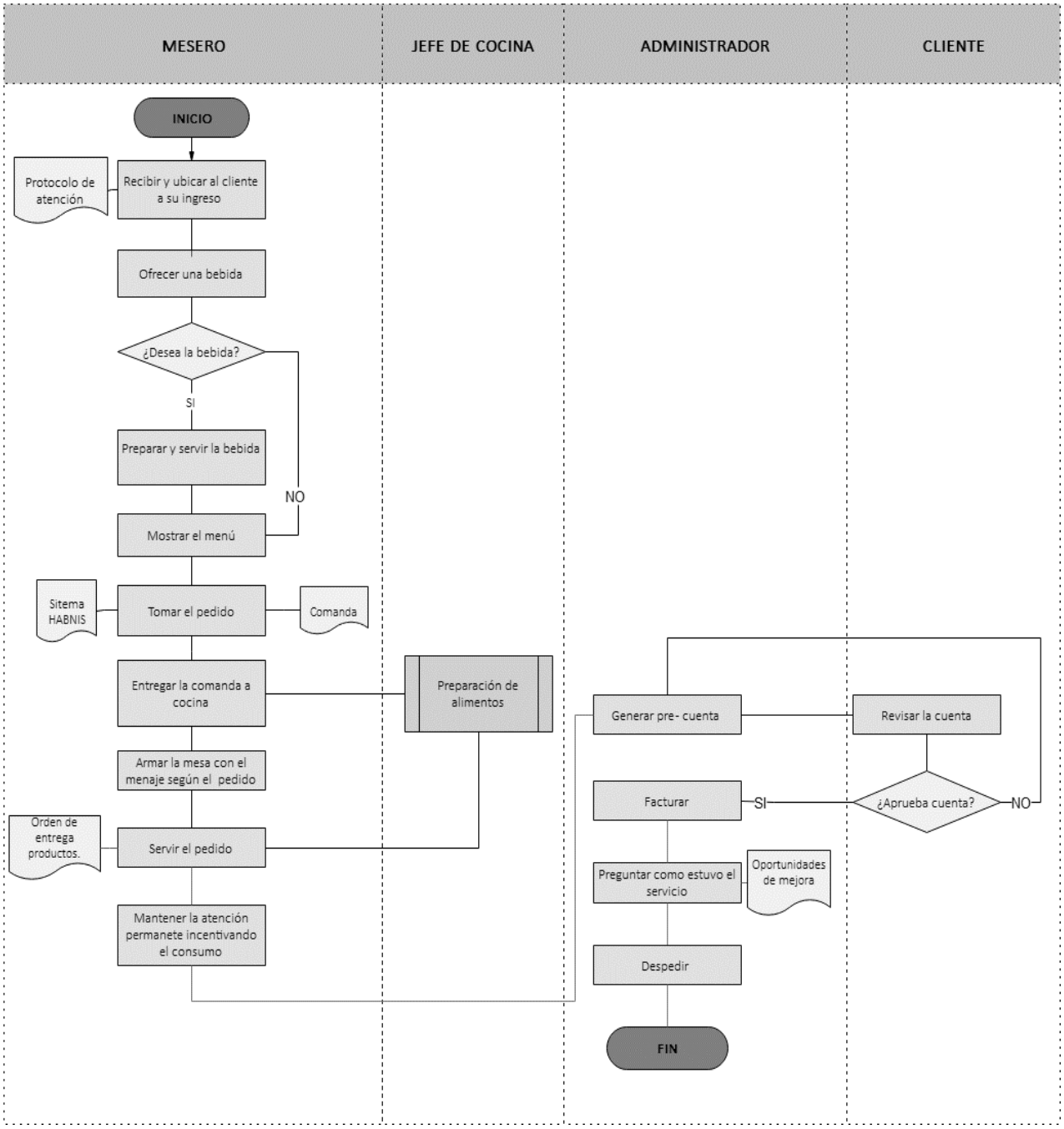
5. CONTROLES

CONTROLES INTERNOS	CONTROLES EXTERNOS
• Disponibilidad de espacio para atender al cliente • Cocina este provisto de menú • Contar con el menaje necesario • La limpieza de las instalaciones	

6. SIPOC

PROVEEDOR	ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	CLIENTES
Cliente	Carta	Pedido	comanda	Cocinero
Cocinero	Cantar la comanda	Preparación y montaje	Pedido	Mesero
Mesero	Pedido	Servir	Pedido servido	Cliente
Cliente	Pedido de cuenta	Cobro de pedido	Factura	Cliente

7. DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS


MESERO
JEFE DE COCINA
ADMINISTRADOR
CLIENTE
INICIO
Protocolo de atención
Recibir y ubicar al cliente a su ingreso
Ofrecer una bebida
¿Desea la bebida?
SI
NO
Preparar y servir la bebida
Mostrar el menú
Sitema HABNIS
Tomar el pedido
Comanda
Entregar la comanda a cocina
Preparación de alimentos
Armar la mesa con el menaje según el pedido
Orden de entrega productos.
Servir el pedido
Mantener la atención permanete incentivando el consumo
Generar pre- cuenta
Revisar la cuenta
Facturar
SI
¿Aprueba cuenta?
NO
Preguntar como estuvo el servicio
Oportunidades de mejora
Despedir
FIN

8. DOCUMENTOS Y REGISTROS

CÓDIGO	NOMBRE	FORMATO	RETENCIÓN	DISPOSICIÓN
GO-JCC-DAC-01	Protocolo de atención al cliente para meseros	Físico	1 años	Eliminar
GO-JCC-DAC-02	Formulario de seguimiento a clientes	Físico	1 año	Eliminar

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Responsable de procesos	Gerente de operaciones	Gerente general
Fecha: 2019/10/28 **Firma:**	**Fecha:** **Firma:**	**Fecha:** **Firma:**

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: GA-JCC-PSC-01	**FICHA ELABORACIÓN:** 2019/10/28	**PÁGINA:** 1 de 2
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	**SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN**	

1. OBJETIVO:	Establecer un procedimiento para un correcto proceso de selección y contratación del personal
2. ALCANCE:	Aplica a todas las áreas de la empresa, desde la que se genera la vacante, hasta que se genera la contratación
3. REPONSABLE:	Responsable de talento humano
4. DEFINICIONES:	**Reclutamiento de personal:** Gestión realizada para contratar personal y llenar una vacante. **Entrevista:** Dialogo entablado con el objetivo de conocer el perfil de un candidato.

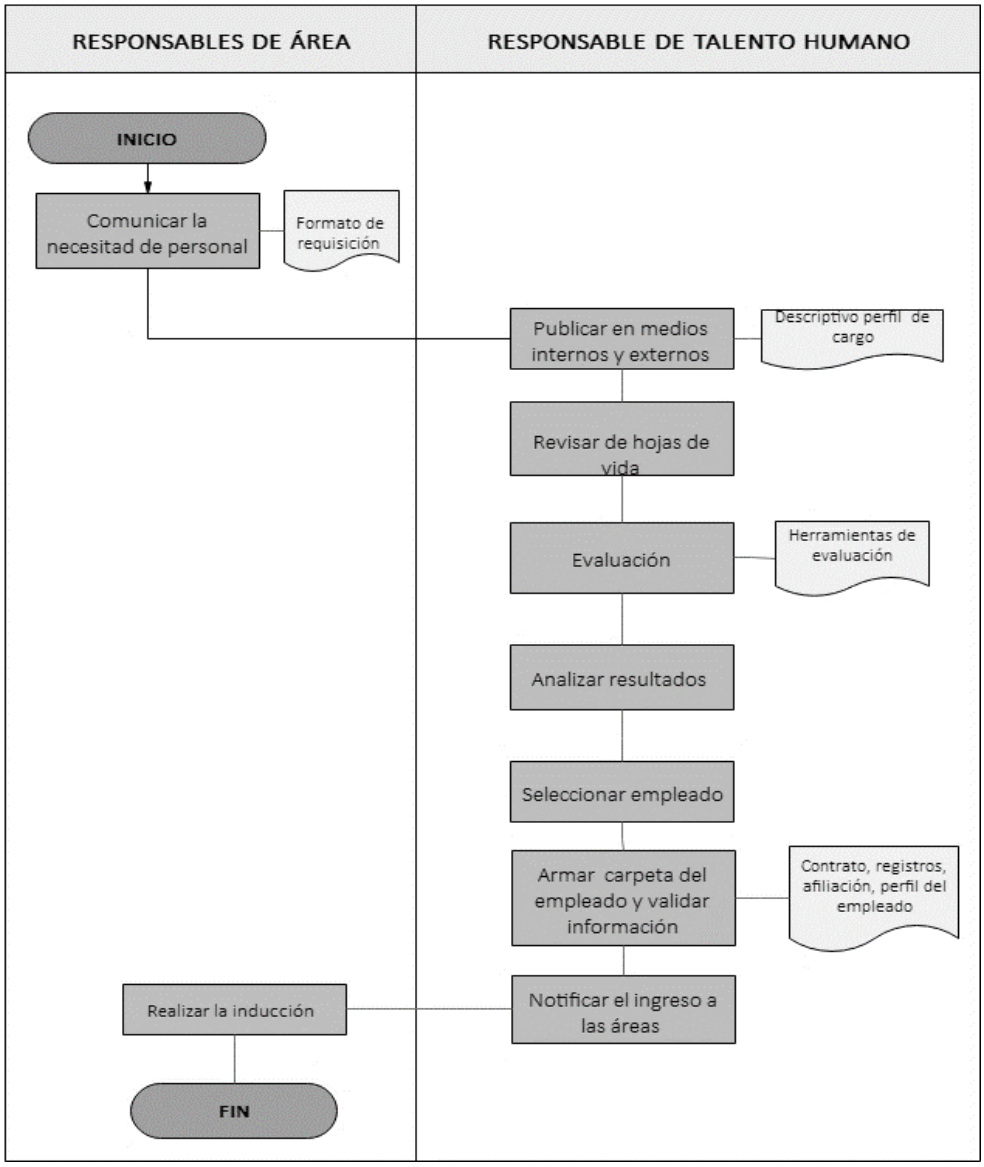
5. CONTROLES

CONTROLES INTERNOS	CONTROLES EXTERNOS

6. SIPOC

PROVEEDOR	ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	CLIENTES
Responsables de área	Vacante	Proceso de selección	Persona contratada	Puesto cubierto

7. DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS



8. DOCUMENTOS Y REGISTROS

CÓDIGO	NOMBRE	FORMATO	RETENCIÓN	DISPOSICIÓN
GA-JCC-DSC-01	Perfiles de cargo	Digital	Indefinida	Eliminar
GA-JCC-DCP-02	Ficha de postulantes	Digital	Indefinida	Eliminar

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Responsable de procesos	Gerente de operaciones	Gerente general
Fecha: 2019/10/28 **Firma:**	**Fecha:** **Firma:**	**Fecha:** **Firma:**

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: GA-JCC-PCP-01	**FICHA ELABORACIÓN:** 2019/10/28	**PÁGINA:** 1 de 3
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	**CAPACITACIÓN**	

1. OBJETIVO:	Establecer el proceso de capacitación para desarrollar el personal y seguimiento del desempeño en su área de trabajo
2. ALCANCE:	A todo el personal que labora en JCC desde que se realiza la planificación de capacitaciones con los responsables de áreas hasta la ejecución de la capacitación y evaluación.
3. REPONSABLE:	Responsables de área/ Responsable de talento humano
4. DEFINICIONES:	**Capacitación:** Desarrolla en el personal conocimientos o habilidades a través de cursos, charlas o conferencias. **Competencia:** Capacidades y conocimientos del personal. **Evaluación de desempeño:** Evaluar el desarrollo del personal en su cargo. **Memo:** Documentar por escrito una falta a las políticas establecidas en la institución.

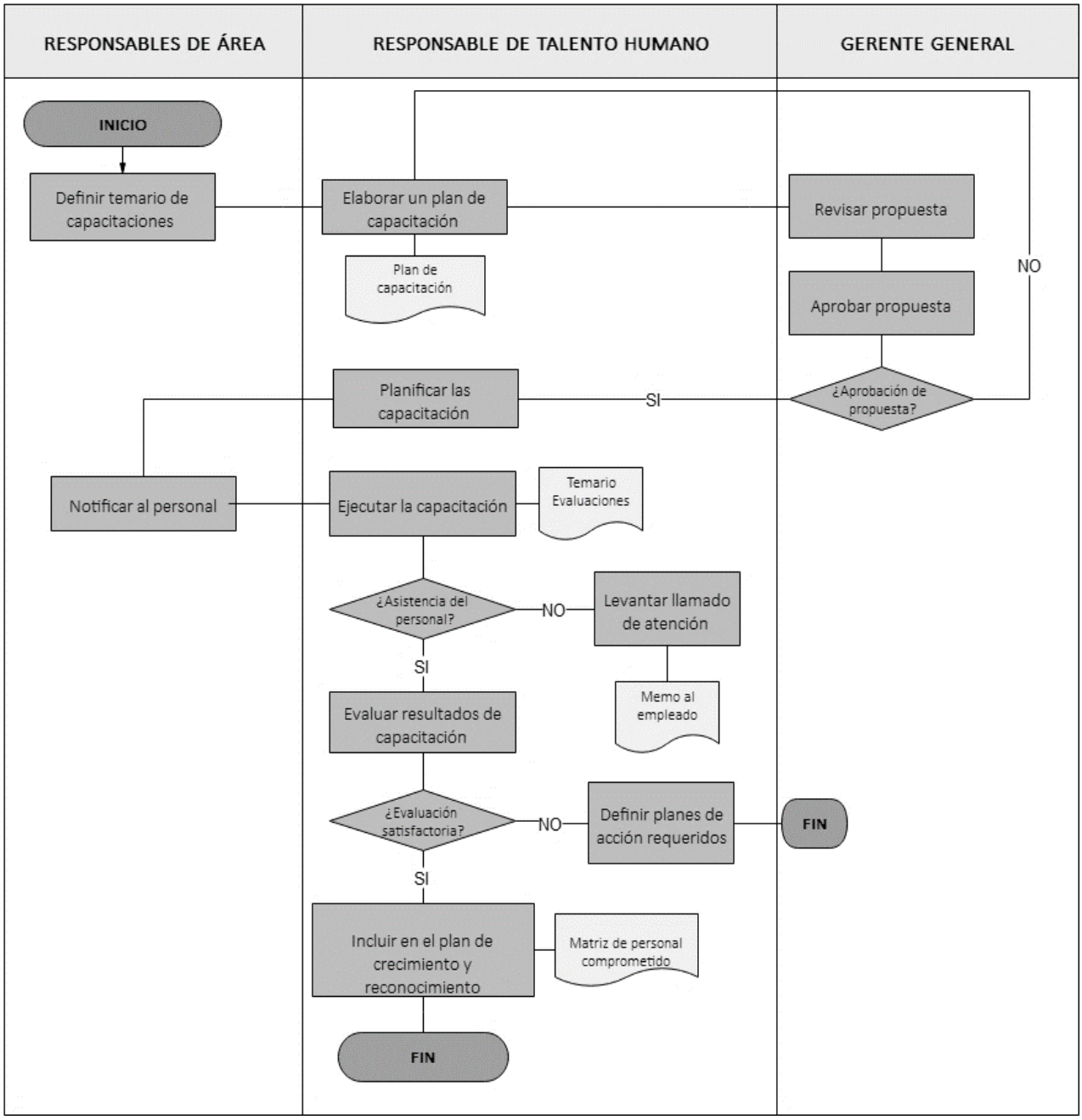
5. CONTROLES

CONTROLES INTERNOS	CONTROLES EXTERNOS
Plan de capacitación por área	Oferta de capacitaciones

6. SIPOC

PROVEEDOR	ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	CLIENTES
Personal	Capacitaciones	Formación y seguimiento del personal	Registro de capacitación y evaluaciones	Recursos humanos

7. DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS


RESPONSABLES DE ÁREA
RESPONSABLE DE TALENTO HUMANO
GERENTE GENERAL
INICIO
Definir temario de capacitaciones
Elaborar un plan de capacitación
Plan de capacitación
Revisar propuesta
Aprobar propuesta
NO
¿Aprobación de propuesta?
SI
Planificar las capacitación
Notificar al personal
Ejecutar la capacitación
Temario Evaluaciones
¿Asistencia del personal?
NO
Levantar llamado de atención
Memo al empleado
SI
Evaluar resultados de capacitación
¿Evaluación satisfactoria?
NO
Definir planes de acción requeridos
FIN
SI
Incluir en el plan de crecimiento y reconocimiento
Matriz de personal comprometido
FIN

8. DOCUMENTOS Y REGISTROS

CÓDIGO	NOMBRE	FORMATO	RETENCIÓN	DISPOSICIÓN
GA-JCC-DCP-01	Plan de capacitaciones	Digital	1 años	Archivar
GA-JCC-DCP-02	Matriz de evaluación al personal	Físico	2 años	Archivar

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Responsable de procesos	Gerente de operaciones	Gerente general
Fecha: 2019/10/28 **Firma:**	**Fecha:** **Firma:**	**Fecha:** **Firma:**

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: GE-JCC-PMT-01	**FICHA ELABORACIÓN:** 2019/10/28	**PÁGINA:** 1 de 3
GESTIÓN DE MANTENIMIENTO	**MANTENIMIENTO A ESTABLECIMIENTOS**	

1. OBJETIVO:	Establecer un proceso para evitan fallas en los equipos o inconvenientes de infraestructura durante la operación en los locales
2. ALCANCE:	Aplica a todos los equipos de los locales, desde que se presentan inconvenientes en proceso hasta que se soluciona y vuelve a estar operativo a su mayor capacidad.
3. REPONSABLE:	Responsable de mantenimiento
4. DEFINICIONES:	**Averías:** Daño que perjudica el funcionamiento de los mecanismos de los equipos. **Mantenimiento:** Es el conjunto de operaciones realizadas para conservar el correcto funcionamiento.

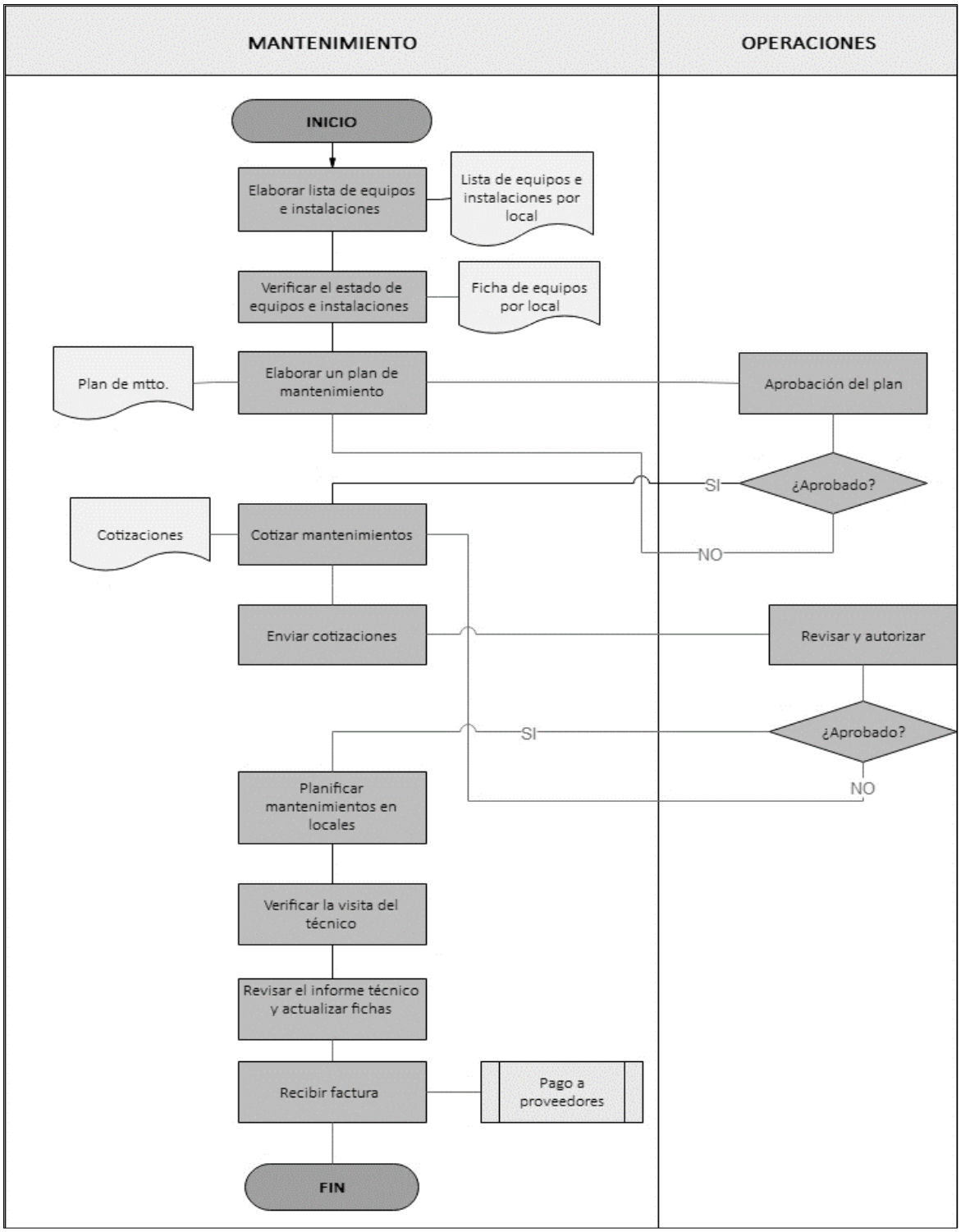
5. CONTROLES

CONTROLES INTERNOS	CONTROLES EXTERNOS
Lista y estado de los equipos por local	

6. SIPOC

PROVEEDOR	ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	CLIENTES
Sucursal	Reporte de inconvenientes en un elemento	Mantenimiento	Reporte y solución al inconveniente	Operador del equipo

7. DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS


MANTENIMIENTO
OPERACIONES
INICIO
Elaborar lista de equipos e instalaciones
Lista de equipos e instalaciones por local
Verificar el estado de equipos e instalaciones
Ficha de equipos por local
Plan de mtto.
Elaborar un plan de mantenimiento
Aprobación del plan
SI
¿Aprobado?
Cotizaciones
Cotizar mantenimientos
NO
Enviar cotizaciones
Revisar y autorizar
SI
¿Aprobado?
NO
Planificar mantenimientos en locales
Verificar la visita del técnico
Revisar el informe técnico y actualizar fichas
Recibir factura
Pago a proveedores
FIN

8. DOCUMENTOS Y REGISTROS

CÓDIGO	NOMBRE	FORMATO	RETENCIÓN	DISPOSICIÓN
GA-JCC-DMT-01	Plan anual de mantenimiento	Digital	2 años	Eliminar
GA-JCC-DMT-02	Ficha de equipo e instalaciones	Físico	2 años	Eliminar

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Responsable de procesos	Gerente de operaciones	Gerente general
Fecha: 2019/10/28 **Firma:**	**Fecha:** **Firma:**	**Fecha:** **Firma:**