



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**“REINGENIERIA DE LA EMPRESA DE CATERING
BOKADO FOOD AND SERVICE”**

**Trabajo de titulación presentado en conformidad con
los requisitos para obtener el título de Ingeniería Comercial
con mención en Negocios Internacionales**

PROFESOR GUÍA:
Ing. MADE Patricio Durán Almeida

AUTOR:
Carlos Alberto Tapia

2011

Quito, Ecuador

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

Atentamente,

Profesor Guía

Ing. MADE Patricio Durán Almeida
C.I 170073170-4

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

Declaro que 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.

Atentamente,

Estudiante

Carlos Alberto Tapia

C.I. 010390956-0

AGRADECIMIENTO

Reconozco el esfuerzo económico y de tiempo de mi padres y personas más allegadas por cumplir el sueño que tengo de salir adelante; conseguir logros personales que sirvan para la realización de metas y culminación de propósitos, por lo que también incluyo dentro de mi agradecimiento a profesores, que infundieron en mi respeto, conocimiento, y experiencias de vida, a todos ellos les expreso mis más sinceras gratificaciones.

DEDICATORIA

Al ser que me acompaño y acompañará el resto de mi vida, por sus consejos que quedarán plasmados en recuerdos y vivencias que serán el reflejo de mis acciones y logros consagrados a mi familia que sin excepción, han estado en algún momento de mi corta vida.

A ti mi hermana, que desde los cielos me observas, te dedico este momento de mi vida y los logros consecuentes a mi profesionalización.

A mis padres, hermano, familia, persona que amo y amigos.

Carlos

RESUMEN EJECUTIVO

La reingeniería de la Empresa Bokado Food and Service, ubicada en la ciudad de Quito, parte de la necesidad de los integrantes por alcanzar objetivos económicos y comerciales y llevar a la empresa a otro nivel de imagen y prestación de servicios alimentarios.

Se realizó un análisis externo de la industria a fin de determinar la posición de la empresa dentro de ésta y tomar en cuenta sus falencias y ventajas en el mercado de servicios alimentarios, respecto a sus competidores.

Para examinar el estado actual de la empresa se realizó un trabajo continuo de evaluación interna reflejado en el Análisis FODA, del que se conocieron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Para la empresa son más las fortalezas que las debilidades y las oportunidades frente a las amenazas del entorno.

A lo largo del proceso se entrevistó a los actores involucrados para detectar los cambios que deberían implementarse; así, en forma conjunta se constituyeron propuestas de mejora como la estructura organizacional, recursos humanos por competencias, estandarización de capacidades y otros cambios encaminados a generar mayores ventajas competitivas que se realizarán aprovechando la experiencia y gestión que Bokado ha venido realizando.

Posteriormente, se efectuó un plan de acción en donde se establecieron los costos que involucran las tareas del proceso de reingeniería. Se evidencia, al final del diagnóstico y las propuestas de mejora, que es vital el emprendimiento de una tarea de reingeniería en Bokado, pues permitirá potencializar sus fortalezas y proyectarla de tal manera que asegure su permanencia y desarrollo

en el mercado. Este proceso se llevará a cabo por fases y con el uso de nuevas herramientas que han de sincronizarse con otras bien logradas en el pasado. Toda esta labor será puesta en conocimiento del personal, pues éste representa un recurso de gran importancia para los propósitos.

ABSTRACT

The Bokado Food and Service enterprise reengineering, located in Quito, started with the need of members to achieve economic and business objectives and take it to another level of image and food services.

An external analysis of the industry was realized in order to determine the company position within it and to consider its flaws and advantages on the food services market, regarding its competitors. To examine the current state of the company conducted a continuous internal assessment reflected in the SWOT analysis, which met the strengths, weaknesses, opportunities and threats. The company's strengths are the weaknesses and opportunities facing environmental threats

Throughout the process, the stakeholders were interviewed to detect changes that should be implemented, and jointly, some improvements proposals were established in the organizational structure, human resources skills, skills standardization and other changes designed to generate more competitive advantages that will be made drawing on management and experiences that Bokado has acquired

Later, an action plan was effected to set out the costs involved in tasks of the process of reengineering involved. It is evident, at the end of the diagnosis and improvement proposals, that it seems necessary an undertaking re-engineering task Bokado, as it will potentate their strengths and to project such a way that ensures its continuity and development in the market. This process will be carried out by phases and with the use of new tools that have to synchronize with others well achieved in the past. All this work will be made known to the staff, as this represents an important resource for the purposes.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I ANTECEDENTES DEL PLAN DE NEGOCIOS.....	2
1.1. ASPECTOS GENERALES.....	2
1.2. ANTECEDENTES.....	2
1.3. OBJETIVOS	3
1.3.1. General.....	3
1.3.2. Específicos	3
CAPÍTULO II EMPRESA Y ENTORNO	5
2.1. ANALISIS INTERNO.....	5
2.1.1. MISION ACTUAL.....	5
2.1.1.1. Análisis.....	5
2.1.1.2. Misión Mejorada.....	5
2.1.2. VISION ACTUAL	6
2.1.2.1. Análisis.....	6
2.1.2.2. Visión Mejorada	6
2.1.2.3. Plazos en la Visión.....	6
2.1.3. VALORES.....	7
2.1.4. ANÁLISIS FODA	8
2.1.4.1. Fortalezas:	8
2.1.4.2. Oportunidades.....	9
2.1.4.3. Debilidades	9
2.1.4.4. Amenazas	10
2.1.5. SITUACION GENERAL DE LA EMPRESA EN LA INDUSTRIA	13
2.1.5.1. Definición del Negocio.....	14
2.1.6. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.....	15
2.2. ANALISIS EXTERNO.....	16
2.2.1. INDUSTRIA	16
2.2.1.1. Número de establecimientos.....	16
2.2.1.2. Personal ocupado	17
2.2.1.3. Remuneraciones	17
2.2.1.4. Producción total y porcentaje del valor agregado	17
2.2.1.5. Análisis de las Fuerzas de Porter.....	18

2.2.2. MERCADO	22
2.2.2.1. Segmentación	22
2.2.2.2. Datos del mercado	24
2.2.3. COMPETENCIA	31
2.2.3.1. Catering Service.....	31
2.2.3.2. Goddard Catering Group S.A	34
2.2.3.3. Gate Gourmet	35
2.2.3.4. Competencia informal de servicio de alimentación	36

CAPÍTULO III AREA DE INTERVENCIÓN O MEJORA .. 39

3.1. DOCUMENTACIÓN DEL DIAGNOSTICO DEL ÁREA DE INTERVENCIÓN QUE SURGE DEL FODA	39
3.2. PUNTO DE VISTA DE LOS ACTORES INVOLUCRADOS....	40
2.2.3.5. Percepción de Mejoras Área de Personal y Operativa.....	40
2.2.3.6. Percepción de Mejoras Área de Adquisiciones y Compras.....	42
2.2.3.7. Percepción de Mejoras Área Administrativa.....	42
3.3. MEJORES PRÁCTICAS EN EL ÁREA DE INTERVENCIÓN	44
3.3.1. ÁREA ADMINISTRATIVA.....	44
3.1.2. ÁREA DE COMPRAS Y ADQUISICIONES	45
3.1.3. ÁREA DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES.....	46
3.4. DEFINICION DEL ALCANCE DE LA PROPUESTA DE MEJORA	46

CAPÍTULO IV FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA..... 47

4.1. OBJETIVOS DEL PLAN	47
4.2. PROPUESTA DE CAMBIO.....	47
4.2.1. ÁREA ADMINISTRATIVA.....	47
4.2.1.1. Estructura Organizacional	47
4.2.1.2. Mejora Continua.....	51
4.2.1.3. Cobros y Pagos.....	53
4.2.1.4. Recursos Humanos.....	56
4.2.2. UNIDAD DE MARKETING	67
4.2.2.1. Promoción	67
4.2.2.2. Competidores.....	69
4.2.3. UNIDAD DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	70
4.2.3.1. Gestión de control y reestructuración total.....	70

4.2.3.2. Gestión de Calidad.....	71
4.2.4. AREA DE ADQUISICIÓN Y COMPRAS	74
4.2.5. AREA DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES.....	77
4.3. PLAN DE ACCIÓN	79
4.4. COSTOS INVOLUCRADOS	80
4.5. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN	82

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y

RECOMENDACIONES.....	84
-----------------------------	-----------

5.1. CONCLUSIONES	84
5.2. RECOMENDACIONES.....	85

BIBLIOGRAFÍA	87
---------------------------	-----------

ANEXOS	90
---------------------	-----------

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1- EXPEDIENTE SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS.....	91
ANEXO 2- ANÁLISIS FODA	92
ANEXO 3 - MATRIZ FODA CRUZADA	97
ANEXO 4 –VALOR AGREGADO DE LA INDUSTRIA	100
ANEXO 5- TABLA DE REGISTRO SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS	101
ANEXO 6- FORMATO DE ENCUESTA.....	104
ANEXO 7- PERFIL DE UN COCINERO	106
ANEXO 8 -CORREO VIP DATA: COSTOS E INFORMACIÓN DE IMPLEMENTACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE ERP.....	109
ANEXO 9- CORREO ELECTRÓNICO BUREAU VERITAS ECUADOR.....	119
ANEXO 10. MANUAL DE MANEJO DEL SISTEMA PRACTISIS.....	121
ANEXO 11- DIAGRAMA DE FLUJO DEL ÁREA DE ADQUISICIÓN-COMPRAS.....	138
YDEL ÁREA DE PRODUCCIÓN Y OPERATIVA.....	138
ANEXO 12 - INFORME EXPLICATIVO PLAN DE ACCIÓN.....	142
ANEXO 13 –COSTOS INVOLUCRADOS.....	149
ANEXO 14 -CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN	150

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 2.1. MATRIZ FODA	12
FIGURA 2.2. CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL.....	14
FIGURA 2.3. ENCUESTA ANUAL DE HOTELES, RESTAURANTES Y SERVICIOS SERIE HISTORICA (2000-2011)	16
FIGURA 2.4. LAS FUERZAS DE PORTER.....	19
FIGURA 2.5. RESULTADOS ENCUESTA CLIENTES.....	30
FIGURA 2.6. GODDARD Y GATE GOURMET	36
FIGURA 4.1. PARTES Y SISTEMAS DE LA ORGANIZACIÓN.....	48
FIGURA 4.2. NORMALIZACIÓN O ESTANDARIZACIÓN DE LOS..... PROCESOS DE TRABAJO	48
FIGURA 4.3. ESTRUCTURA BÁSICA	49
FIGURA 4.4. ESTRUCTURA FUNCIONAL	50
FIGURA 4.5. EL CICLO PHRA EN LA ADMINISTRACIÓN.....	52
FIGURA 4.6. FORMATO DE AVISO DE COBRO A CLIENTES VIA ELECTRÓNICA	54
FIGURA 4.7. FORMATO DE PAGO A PROVEEDOR.....	54
FIGURA 4.8. FORMATO DE PAGO AL PERSONAL	55
FIGURA 4.9. FORMATO DE GUÍA DE REMISIÓN	55
FIGURA 4.10. MÉTODOS DE RECLUTAMIENTO	57
FIGURA 4.11. PORTAL <i>WEB</i> DE BOKADO	68
FIGURA 4.12. PÁGINA DE <i>FACEBOOK</i> DE BOKADO	69
FIGURA 4.13. ASIGNACIÓN DE FUNCIONES DEL PERSONAL OPERATIVO POR PUESTOS.....	78
FIGURA 4.14. INVERSIONES DE IMPLEMENTACIÓN.....	81

**“REINGENIERIA DE LA EMPRESA DE CATERING
BOKADO FOOD AND SERVICE”**

INTRODUCCIÓN

En Ecuador, el desarrollo del servicio de *catering* es apresurado. Esta industria contribuye a la creación de fuentes de trabajo y se destaca por una creciente demanda en el número de instituciones que buscan este servicio. La empresa “Bokado Food and Service”, a pesar de que presenta varias fortalezas por su experiencia con empresas de renombre y la respetable calidad de su producto, mantiene como prioridad su crecimiento, por lo que ha decidido dar un paso en la investigación y desarrollo de su imagen, acentuando su ambición en la mejora de procesos interinstitucionales, realce de sus recursos humanos, adquisición de mayores ventajas competitivas, desarrollo de su estructura organizacional y adopción de una cultura de mejora continua sostenible en el tiempo.

El autor, partiendo en la hipótesis de lograr un fortalecimiento a través de la profesionalización de los aspectos internos, implementación de una tecno-estructura y *staff* de apoyo que complemente sus esfuerzos, propone una reingeniería del negocio para lograr proyectarlo en el tiempo y así lograr beneficios económicos de propios y ajenos. Dicha propuesta se manifiesta en el presente documento.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES DEL PLAN DE NEGOCIOS

En este capítulo se expone una breve reseña de lo acontecido en la empresa Bokado Food and Service, durante el tiempo de prestación de servicios, así como también se presentan los objetivos generales del plan de mejoramiento.

1.1. ASPECTOS GENERALES

Bokado Food and Service, empresa ecuatoriana constituida en el año 2008 como compañía ilimitada, pero que ha venido prestando su servicio desde el 18 de febrero de 2005. Tiene su domicilio en la Calle a n43-74 Av. Edmundo Carvajal. Se dedica a la realización de actividades complementarias de alimentación, ajeno a las labores propias o habituales del proceso productivo de sus usuarios, para lo cual podrá realizar catering social, catering promocional, catering artístico, todas estas dentro. Conformada por cuatro socios con diferente carga porcentual, con diez mil dólares de capital inicial e inversiones posteriores, actualmente tiene 55 empleados en sus siete plantas de producción. *(Ver ANEXO 1 -Expediente de la Superintendencia de Compañías Sobre Bokado Food and Service.)*

1.2. ANTECEDENTES

A manera de reseña, la empresa empezó hace cinco años con un capital de trabajo bajo y casi nula infraestructura. Ofrecía sus servicios a empresas de bajo presupuesto con un servicio sobresaliente comparado con el de empresas de similar presupuesto.

Enfocada hacia el crecimiento, Bokado aplicó a una licitación en la empresa NESTLÉ Ecuador, ubicada en la ciudad de Cayambe. Se concretó el negocio, que se constituyó en el punto de partida, pues logró obtener reconocimiento y

gran acogida aunque sus utilidades no fueran las esperadas. Con una planificación muy rudimentaria, sin el uso de programas sofisticados de contabilidad, sin la contratación fija de personal, logró posicionarse parcialmente gracias al renombre de su primer cliente y consiguió entrar en empresas como Cyrano-Corfu, Proauto, Tecniseguros, Laboratorios Pfizer. Posteriormente, por recomendación, se ganó la licitación del Colegio Alemán de Quito, lo que constituyó un elemento de prueba y reto de gran responsabilidad. Así, se inició el negocio, con ciertos tropiezos que fueron pulidos sobre la marcha.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. General

Desarrollar la reingeniería de la empresa de *catering* Bokado Food And Service.

1.3.2. Específicos

- Reconocer las cualidades y falencias del funcionamiento de Bokado Food and Service.
- Reestructurar las funciones de las áreas involucradas en el servicio.
- Definir procesos operativos eficientes.
- Mejorar la imagen empresarial frente al cliente, el mercado, el personal y proveedores.
- Promover programas de mejora continua factibles.
- Difundir conceptos de diferenciación y liderazgo.
- Incentivar el uso de tecnologías de la información y promoción.
- Crear y ejecutar un programa recursos humanos que favorezca el sentido de pertenencia e identidad organizacional, para lograr un ambiente laboral que responda a los lineamientos de la filosofía organizacional.
- Reconocer la factibilidad de los cambios propuestos en el plan de mejoramiento.

- Diseñar procesos sincronizados entre sí con un plan de acción relacionado con el reconocimiento y la satisfacción del cliente.
- Generar un servicio y producto estandarizado.
- Promocionar el servicio a nuevas instituciones.
- Conocer la capacidad para incrementar las ventas.

CAPÍTULO II

EMPRESA Y ENTORNO

La razón del capítulo es un análisis útil de los factores que pueden afectar de manera positiva o negativa al concepto que se desarrollará, mediante el uso de variables de estudio para el sector, industria y el negocio.

2.1. ANALISIS INTERNO

2.1.1. MISION ACTUAL

“Satisfacer plenamente a nuestros clientes, colaboradores y accionistas a través de la calidad de nuestros productos y servicios, con excelencia, cortesía y profesionalismo”.¹

2.1.1.1. Análisis

La misión actual no define los clientes que desea alcanzar, ni los productos y servicios a ofertar. Se la reconoce como una misión generalizada que no realiza la razón de ser de la empresa que es el enfoque en el cuidado nutricional y un servicio diferenciado.

2.1.1.2. Misión Mejorada

“Satisfacer las necesidades de alimentación de colectividades con productos elaborados en base a normas internacionales de calidad y estrictos controles sanitarios, además de servicios complementarios enfocados en el balance nutricional, para apoyar al buen desempeño de estudiantes, personal de trabajo y de apoyo”.

¹ Planeación Estratégica Bokado, 2005

2.1.2. VISION ACTUAL

“BOKADO Food & Service será la empresa líder en el servicio de catering social e industrial, siendo reconocida a nivel nacional como una de las mejores”.²

2.1.2.1. Análisis

La visión actual de Bokado Food and Service evidencia una falta de aspiraciones futuras respecto al desempeño de la organización y sus clientes. Es considerada una visión común que no transmite los conceptos de diferenciación y que no aclara la dirección de la empresa a largo plazo.

2.1.2.2. Visión Mejorada

“BOKADO Food & Service será una empresa orientada al continuo cambio e implementación de tecnologías y metodologías de diferenciación que le permitan siempre ser la pionera en el mercado de servicios de alimentación en 10 años”.

2.1.2.3. Plazos en la Visión

Son los pasos que han de seguirse periódicamente hasta alcanzar la visión en el tiempo.

1. En el presente año la empresa espera consolidar su servicio en el colegio que atiende actualmente, mediante la conformación de una organización dinámica y orientada a maximizar la satisfacción de necesidades actuales y proyectadas. Para esto, se espera contar con la información y el apoyo de los alumnos o personal de la entidad para se conviertan en los mejores promotores del servicio.

² Planeación Estratégica Bokado, 2005

2. En el próximo año, la empresa pretende expandir su servicio como mínimo a un nuevo colegio, valiéndose de la experiencia y la recomendación del primero.
3. En dos años la empresa pretende promover la alimentación con nuevas tendencias en el servicio a instituciones, escuelas y colegios de la ciudad de Quito.
4. En tres años se quiere expandir el servicio a universidades con la implementación de código de barras en su carné estudiantil.
5. En ocho años se desea que la empresa esté posicionada en el mercado y sea reconocida por su servicio en la ciudad de Quito, para lograr la aceptación en otras ciudades del país.
6. En diez años Bokado Food & Service desea ser la empresa con mayor reconocimiento en el servicio de *catering* en el Ecuador, con alta diferenciación a su competencia.

2.1.3. VALORES

Los valores organizacionales de la empresa son:

- Seriedad en el servicio con respecto a lo oferta inicial al cliente.
- Creatividad para adaptarse con el cliente y satisfacer sus gustos y mantener un servicio diferenciado.
- Seriedad en el manejo sanitario a fin de entregar un producto benéfico.
- Puntualidad en el servicio.
- Justicia en el trato al personal y cumplimiento de las obligaciones patronales.
- Motivación del personal con reconocimiento por su trabajo bien hecho.
- Responsabilidad con el cliente externo e interno.
- Responsabilidad con el medio ambiente (uso materia prima orgánica y manejo de desechos).

2.1.4. ANÁLISIS FODA

Para este análisis, se realizó un taller participativo (consenso de panel) en el que intervinieron tres personas capacitadas en el servicio a colegios y varias instituciones. Se formularon preguntas abiertas sobre temas definidos por el autor, con el fin de que los participantes puedan dar sus opiniones de manera amplia explicando las ventajas y desventajas de los distintos aspectos para posteriormente, sintetizarlos en la matriz FODA.³ (*Ver ANEXO 2: Análisis FODA*)

Las personas que participaron en el panel son:

- Ing. Christian Alberto Capito (Gerente Administrativo de Bokado Food and Service).
- Chef-ejecutivo Alejandro Arguello (Chef Encargado del Colegio Alemán de Quito).
- Chef-ejecutiva Verónica Terán (Gerente de Adquisiciones y Compras de Bokado Food and Service).

Las conclusiones, opiniones y resultados se detallan a continuación como elementos del análisis:

2.1.4.1. Fortalezas:

- Uso de materia prima de calidad.
- Infraestructura con gran capacidad.
- Sistema de facturación único y adecuado al servicio en comedores.
- Planta de producción cercana al cliente, lo que permite frescura y temperatura deseada de los productos.
- Servicio integral, proactivo y dispuesto a mejorar.
- Acceso a fuentes de inversión crecientes, con financiamiento externo.

³ Bateman, Thomas y Snell Scott, 2004: # Pág. 139-143.

- Activos fijos propios.
- Oferta de alimentos variada.
- Personal capacitado y experimentado con amplio conocimiento del sector.

2.1.4.2. Oportunidades

- Apertura crediticia de las instituciones financieras en condiciones favorables para los empresarios.
- Apertura al cambio por parte del gobierno en temas de cuidado alimenticio.
- Incremento del número de empresas, colegios privados y públicos.
- Poca especialización del servicio de alimentación en la competencia informal.
- Tendencia al consumo de productos sanos.
- Crecimiento de la clase media por la influencia de los emigrantes.
- Oportunidad de brindar servicio de *catering* social y promocional.
- Uso de tecnologías de información.

2.1.4.3. Debilidades

- Estructura organizacional deficiente.
- Funciones por cargo no establecidas.
- Cultura organizacional no identificada.
- No se realiza investigación y análisis de cliente, proveedor y competencia.
- No hay un sistema técnico de análisis de costos para el manejo y control de materia prima.
- Problemas en la planificación y seguimiento de objetivos a largo y corto plazo.

- Comunicación y coordinación deficiente entre el área administrativa, operativa y compras.
- Falta de planificación financiera, pagos, cobros y reglas de juego internas.
- Problemas en los procesos operativos, producción y abastecimiento.
- Escasa estandarización del servicio.
- Poca publicidad y promoción.
- Poca gestión en la administración de recursos humanos.
- Alta rotación de personal.
- Incremento de la deuda por adecuación de plantas de producción.

2.1.4.4. Amenazas

- El personal capacitado y estable no es abundante ni barato.
- La competencia informal posee costos y precios más bajos.
- Poca apertura de cierto sector tradicionalista, respecto a la realización de eventos, lanzamientos, aperturas y servicio a colegios e instituciones.
- Líder del mercado con alto posicionamiento.
- Existen padres que prefieren enviar alimentos a sus hijos.
- Diversidad de gustos y preferencias del consumidor.
- Legislación laboral poco equilibrada y llena de privilegios para el trabajador.
- Licitaciones y controles externos frecuentes y exigentes.
- Amenaza de nuevos competidores.
- Alza de precios de insumos.

MATRIZ FODA

Es una herramienta que ayuda a las organizaciones a desarrollar cuatro tipos de estrategias: 1. Fortalezas y debilidades. 2. Debilidades y oportunidades. 3. Fortalezas y amenazas. 4. Debilidades y amenazas.

METODOLOGIA

- Analizar los factores internos y externos de la matriz FODA para realizar los cruces correspondientes.
- Cruzar las fortalezas con las oportunidades y registrar las estrategias FO resultantes en la celda correspondiente.
- Cruzar las debilidades con las oportunidades y registrar las estrategias DO resultantes en la celda correspondiente.
- Cruzar las fuerzas con las amenazas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda correspondiente.
- Cruzar las debilidades con las amenazas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda correspondiente.

ESTRATEGIAS DEFINIDAS A TRAVÉS DE LA MATRIZ FODA

Ver ANEXO 3: Matriz Análisis FODA

Estrategias-FO

- Evaluar la conveniencia del endeudamiento para conseguir una mejor posición financiera.
- Ampliar los nichos de mercado hacia a escuelas y colegios públicos con costos menores.
- Ofrecer un servicio diferenciado en escuelas y colegios en base aplicaciones tecnológicas
- Ofrecer productos naturales sin químicos y preservantes.
- Promover servicio en lanzamientos y eventos sociales.
- Aplicar herramientas para la información y comunicación con el consumidor, etc.

Estrategias-DO

- Uso de tecnologías de información dentro de la empresa.
- Generar ingresos extraordinarios y pagar los pasivos financieros.

Estrategias-FA

- Publicitar el reconocimiento de calidad sobre la cantidad.
- Publicitar las facilidades y ventajas del sistema frente al cobro tradicional.
- Aplicar sistemas promocionales dirigidos al personal que toma decisiones de nichos no alcanzados.
- Ofrecer opciones diarias de consumo predeterminadas.

Estrategias-DA

- Disminuir el precio de venta en sectores nuevos.
- Identificar y desarrollar nuevos mercados.

Figura 2.1. MATRIZ FODA

MATRIZ F.O.D.A.	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Uso de materia prima de calidad	1. Apertura crediticia de bancos en condiciones favorables para los empresarios.
2. La infraestructura es excelente y de gran capacidad	2. Apertura al cambio por parte del gobierno en cuidado alimenticio.
3. Sistema de facturación adecuado al servicio en colegios.	3. Incremento en la apertura de colegios privados y públicos.
4. La planta de producción se encuentra cerca del cliente.	4. Poca especialización del servicio de alimentación en la competencia informal.
5. Servicio integral, proactivo y dispuesto a mejorar.	5. Tendencia al consumo de productos sanos.
6. Busque de fuentes de inversión creciente	5. Crecimiento de la clase media por la influencia de los migrantes.

7. Activos fijos propios.	6. Oportunidad de servicio en catering social y promocional.
8. Oferta de alimentos variada y diversificada	7. Uso de nuevas tecnologías.
9. Personal capacitado y experimentado con amplio conocimiento.	
DEBILIDADES	AMENAZAS
1. Estructura organizacional deficiente.	1. El personal capacitado y estable no es abundante ni barato.
2. Funciones por cargo no establecidas.	2. La competencia informal posee costos y precios más bajos.
3. Escasa cultura organizacional.	3. Poca apertura de cierto sector tradicionalista al cambio para eventos, lanzamientos, aperturas y servicio a colegios.
4. No se realiza investigación y análisis de cliente, proveedor y competencia.	4. El alto posicionamiento del líder del mercado.
5. No hay un sistema técnico de análisis de costos para el manejo y control de materia prima.	5. Existen padres que prefieren enviar alimentos a sus hijos.
6. Problemas en la planificación y seguimiento de objetivos a largo y corto plazo.	6. Diversidad de gustos y preferencias del consumidor.
7. Deficiencia en la comunicación y coordinación entre el área administrativa, operativa y compras.	7. Legislación laboral poco equilibrada y llena de privilegios para el trabajador.
8. Falta de planificación financiera, pagos, cobros y reglas de juego internas.	8. Licitaciones y controles externos frecuentes y exigentes.
9. Problemas en los procesos operativos, producción y abastecimiento.	9. Amenaza de nuevos competidores.
10. Escasa estandarización del servicio.	10. Alza de precios de insumos.
11. Poca publicidad y promoción.	
12. Deficiente administración de los recursos humanos.	
13. Alta rotación de personal.	
14. Incremento de la deuda por adecuación de plantas de producción	

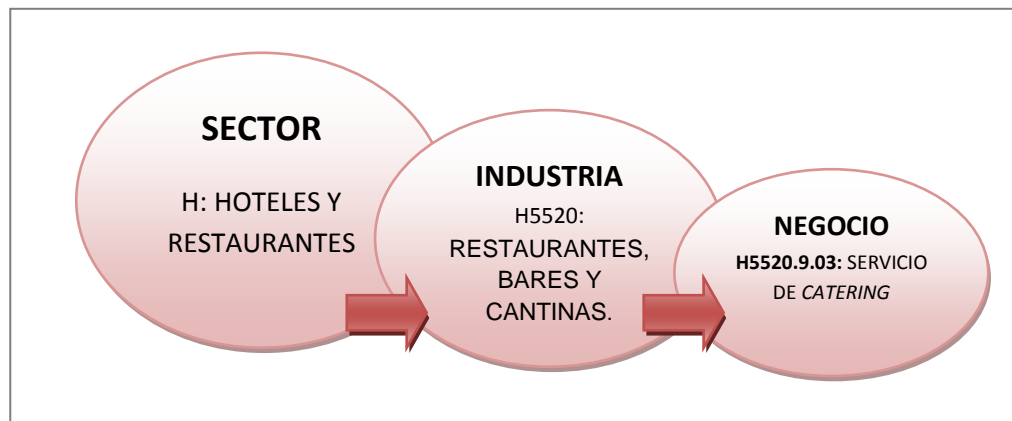
Elaborado: por El Autor

2.1.5. SITUACION GENERAL DE LA EMPRESA EN LA INDUSTRIA

Según la Clasificación Internacional industrial Uniforme (CIIU) propuesta por Naciones Unidas, el negocio pertenece a la clasificación de Restaurantes,

Bares y Cantinas, aunque específicamente dentro de esta clasificación se encuentra definido el servicio de catering. De acuerdo con el registro de la empresa en la Superintendencia de Compañías, su clasificación industrial es la siguiente:

Figura 2.2. CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL



Fuente: Superintendencia de Compañías, 2010. Elaborado: por el Autor.

2.1.5.1. Definición del Negocio

La empresa presta servicio de *catering* (almuerzos y bar) para instituciones, escuelas y colegios de la ciudad de Quito y sus alrededores. El negocio es relativamente nuevo en el país y está enfocado en instituciones que buscan ofrecer a sus, alumnos y personal laboral, respectivamente un servicio de alimentación complementario al netamente formativo y laboral. Es un servicio diferente al tradicional, pues se enfoca en la nutrición de calidad con el fin de mejorar las condiciones de vida y rendimiento del beneficiado. Por sus características, se trata de un servicio dirigido hacia colegios e instituciones de nivel socioeconómico alto que disponen de suficiente capacidad de pago. También se dirige al personal educativo, administrativo y de limpieza.

Bokado Food & Service es una empresa que presta servicios de *catering* a un portafolio de empresas, donde se destaca al Colegio Alemán de la ciudad de Quito; ha obtenido inversión de nuevos accionistas y un desembolso de un crédito bancario, con esto adquirió sistemas de apoyo como equipos de tecnología sofisticados y de computación, aunque no lo suficientemente útiles para los cambios que la empresa desea conseguir; además de la contratación de personal altamente capacitado para los nuevos retos que la empresa adquirió. A esta institución educativa en específico, la empresa brinda servicios por más de tres años seguidos y ha logrado ser la primera en trabajar un período así, lo que le ha otorgado un reconocimiento especial y la recomendación para la licitación en nuevos colegios, empresas, eventos y razón de la presente propuesta de negocio.

2.1.6. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Los factores críticos para un negocio de *catering*, son:

- Insumos de calidad.
- Servicio personalizado.
- Menús nutritivos.
- Visita periódica de supervisores a planta.
- Comunicación y documentación fluida con el ápice estratégico y línea media del lugar en donde se presentan problemas.
- Retroalimentación de recomendaciones por parte del cliente.
- Cambios periódicos de los menús.
- Costeo de recetas y porcionamiento.
- Aumento en la cantidad de servicios y productos ofrecidos al cliente.
- Mejoras tecnológicas en herramientas de trabajo.
- Publicidad y promoción.

2.2. ANALISIS EXTERNO

2.2.1. INDUSTRIA

Se analizan a continuación, los principales elementos a considerarse en la Industria de Hoteles, Restaurantes y Servicios, respaldados en los datos que se muestran en la Figura 2.3.: (Ver ANEXO 4: Valor Agregado de la Industria)

**Figura 2.3. ENCUESTA ANUAL DE HOTELES, RESTAURANTES Y SERVICIOS
SERIE HISTORICA (2000-2011)**

AÑO	NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS	PERSONAL OCUPADO	REMUNERACIONES	PRODUCCION TOTAL (MILES DE DOLARES)	VALOR AGREGADO INDUSTRIA*
2000	724	44.940	156.307.484	1.311.773.204	15,2
2001	748	48.855	240.673.627	1.760.462.057	15
2002	817	56.893	324.872.657	2.022.004.257	15
2003	911	65.614	385.450.363	2.299.064.726	15,1
2004	1005	74.355	431.004.180	2.475.049.756	14,8
2005	1007	79.266	500.312.590	2.860.238.502	15,3
2006	1021	85.218	585.000.416	3.558.352.344	15,6
2007	1000	82.834	598.736.912	3.872.211.715	16,1
2008**	1116,32143	91.048	674.271.692	4.281.862.378	16,2
2009**	1163,47619	95.579	732.328.626	4.704.822.035	16,7
2010 **	1230	100.109	790.385.559	5.127.781.692	17
2011**	1264,829	104.639	848.442.493	5.550.741.348	17,4

(*) Incluye hoteles, restaurantes, servicios, empresas y educación (Estructura porcentual a precios de 2000)

(**) Datos proyectados.

Fuente: Banco Central del Ecuador; Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 2008. **Elaborado:** por el Autor

2.2.1.1. Número de establecimientos

El número de establecimientos es creciente y tiene una relación directamente proporcional a los años. La Figura 2.3, revela la cantidad de establecimientos que se crean por año. El sector hoteles y restaurantes se mantiene en crecimiento, pues la cantidad de establecimientos aumenta al considerar la proyección basada en datos históricos⁴ y coincide con el dato proporcionado por el Ministerio de Industrias y Productividad para el año 2010.

⁴ Proyección basada en el método de regresión simple de Microsoft Office Excel 2007

2.2.1.2. Personal ocupado

El personal que trabaja en el sector de hoteles y restaurantes es creciente, producto de una mayor oferta de trabajo generada por la creación de nuevos establecimientos.

2.2.1.3. Remuneraciones

Las remuneraciones del sector tienen relación directa con la cantidad de personas empleadas, pues se considera el total de remuneraciones anuales pagadas en el sector, adicionalmente, se consideran ciertos aumentos salariales dictaminados por el gobierno.

2.2.1.4. Producción total y porcentaje del valor agregado

La Figura 2.2, demuestra que el porcentaje de variación es positiva debido a la creación de mayores plazas de trabajo. Este sector aporta al crecimiento del PIB⁵ no petrolero nacional, el que a su vez aporta de manera positiva al PIB *per cápita* del Ecuador. Respecto a la participación de la industria, el INEC manifiesta:

“(…) el 89% de la producción nacional correspondió al sector Servicios y el 11% al sector de Hoteles y Restaurantes, dentro de éste, la actividad Restaurantes, Bares y Cantinas fue la de mayor importancia con el 55%. Al analizar el Valor Agregado, es decir el aporte que hacen los sectores a la economía nacional, las actividades de Servicios Hoteles y Restaurantes; Hoteles; Campamentos y Otros tipos de Hospedaje Temporal, se destacan por ser las de mayor aporte en el sector con el 60%. A nivel regional la Sierra es la de mayor importancia, pues contribuye con el 58% del Valor Agregado Total. Mientras que la Costa aporta con el 26% y la Amazonía y Región Insular con el 16%. A nivel provincia, Pichincha genera el 94% de la Sierra y el 54% a nivel nacional, mientras que Guayas contribuye con el 95% de la Costa y el 25% del país”.⁶

⁵ Producto Interno Bruto: valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado.

⁶ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 2008.

2.2.1.5. Análisis de las Fuerzas de Porter

A continuación se presenta un análisis de las variables consideradas por Porter, para el análisis de la industria.⁷

Amenaza de entrada de nuevos competidores: media

Es media, puesto que se necesita un capital medianamente importante para realizar adecuaciones (equipos, camiones, etc.), que varía entre USD 60000 y USD 80000, sin incluir el capital de trabajo inicial para contratar el personal adecuado (incluye un *chef* altamente capacitado), sistemas de apoyo, equipos de oficina, logística en el servicio y experiencia. El último factor es el más complicado por el tiempo de servicio a otras instituciones de renombre y recolección de metodología y *know how* interno.

Rivalidad entre competidores: alta

Existen dos grandes empresas enfocadas en el servicio de *catering* a colegios y empresas que pueden cumplir con rendimientos, capacidades, experiencia y servicio de características similares o mejores que Bokado en el mercado. La rivalidad es alta y directa. Existe además una competencia potencial para la atención en empresas como en colegios, que se deriva de un servicio mayormente improvisado, que no genera un valor agregado pero que de contar con mayor inversión, podría convertirse en un obstáculo.

Poder de negociación de los proveedores: baja

Es baja porque existe una gran cantidad de proveedores nacionales e internacionales para el abastecimiento de insumos para preparación de alimentos, bebidas, limpieza y de consumo, con los que generalmente se logra conseguir créditos a causa del volumen de pedidos. Los proveedores no están organizados en gremios para poder imponer condiciones en cuanto a entrega

⁷ Fred R. David, 2003: # Pág. 98-101

de insumos. Su fuerza de negociación se ve reducida, por lo que la empresa tiene la posibilidad de decidir sobre los precios que más convengan.

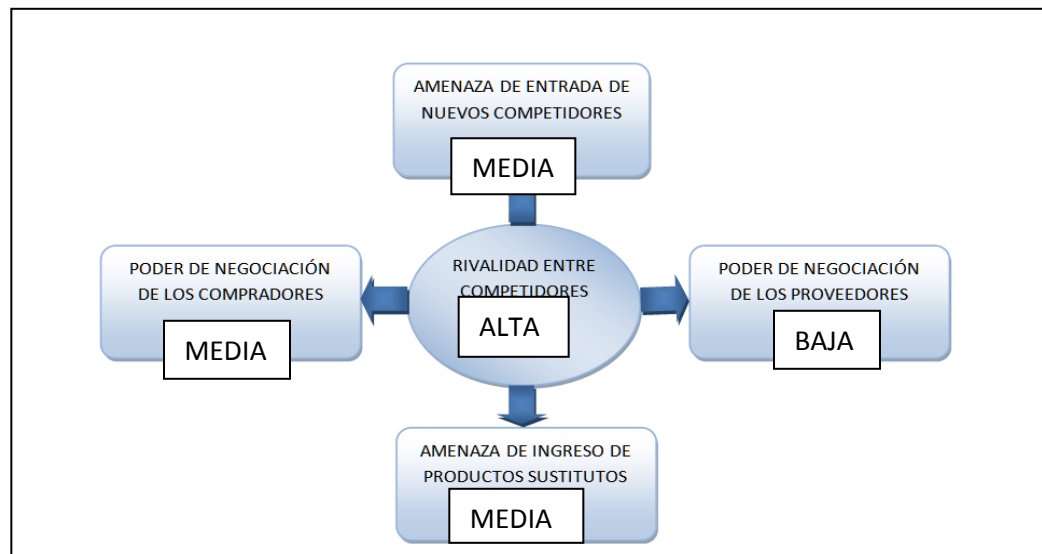
Poder de negociación de los compradores: media

Es media, porque al existir pocas empresas de catering preparadas que cumplan los requisitos que la institución solicita, al momento de una licitación el poder de negociación de la empresa se ve fortalecido. La institución y el proveedor del servicio de alimentación deben llegar a acuerdos sobre precios, oferta de productos y ciertos controles de calidad sin que afecten la integridad y manera de llevar procesos internos.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos: media

Es media porque existe una gran cantidad de productos y servicios para el negocio; cualquier restaurante o bar puede promocionar un servicio de alimentación con enfoque en la venta de productos semi-elaborados, precocidos o que puedan distribuirse, sin que eso signifique que brinda un servicio diferenciado y se cumplan los estándares de calidad que las instituciones solicitantes exigen.

Figura 2.4. LAS FUERZAS DE PORTER



Fuente: López Alberto, Managers Magazine, 2009. **Elaborado:** por el Autor

2.2.1.6. Estrategias de BOKADO basadas en la Industria

Para Porter, las empresas pueden tener una ventaja competitiva según tres estrategias: el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque o nicho.

Bokado para competir en el mercado hará uso de las estrategias de liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.⁸

A. Estrategia de liderazgo en costos:

Para clientes que son muy sensibles al precio del producto y su servicio, Bokado Food and Service utilizará las siguientes estrategias con sus respectivas tácticas:

- Ampliar los nichos de mercado hacia instituciones, eventos, lanzamientos, escuelas y colegios públicos con costos menores.
- Aprovechar el uso de infraestructura instalada, el uso de camiones, la experiencia del servicio en eventos y métodos de transportación, se podrá distribuir el producto para el nuevo nicho, con el fin de sacar provecho de la inversión hecha y reducir costos tales como: Costos de mantenimiento; Compra de equipos exclusivamente para un colegio; personal solo para reabastecimiento de almuerzos y *break* en horas de servicio específico.
- Establecer periodos de prueba sin obligatoriedad de la firma de un contrato por parte del cliente potencial, a corto plazo, con el fin de ganar mercado sobre ofertas de servicio por parte de proveedores informales o posicionados; donde se podrá demostrar la calidad del alimento, la variedad, reduciendo al máximo los costos del servicio completo. De esta manera Bokado logrará captar nuevos mercados con productos predefinidos y a largo plazo poder negociar la firma de contratos de exclusividad. (Creación de servicio *express*).

⁸ Fred R. David: # Pág. 175-176

- Elaborar productos naturales sin químicos y preservantes. Productos de preparación sencilla, de origen natural y bajo costo de producción, serán ofertados en colegios donde es muy sensible el precio de venta, donde se respetará la misión de Bokado, ofrecer productos sanos que mantengan un balance nutricional y que mejoren el desempeño del alumno.

B. Estrategias de diferenciación:

Para clientes que no presentan sensibilidad al precio y que encuentran atractiva la adquisición de productos únicos en el mercado; una vez realizada una prueba con resultados exitosos en el Colegio Alemán de Quito, , Bokado Food and Service utilizará las siguientes estrategias

- Anunciar las facilidades del sistema frente al cobro tradicional en diversas instituciones.
- Aprovechar la experiencia y uso del sistema de facturación en un colegio de renombre; se ofertará el sistema de facturación, el que dedica sus esfuerzos en reducir los tiempos de espera, facilitar los pagos con tarjetas de crédito y débito (exclusivas en el servicio de Bokado Food and Service) que serán entregadas en la cafetería y según las condiciones de uso del cliente, podrán ser de uso ilimitado o limitado.
- Mostrar en Internet el consumo, saldos y balance nutricional, etc.
- Ofrecer varios servicios exclusivos que acompañan al producto; entre éstos, se ofrecerá al padre de familia y cliente común preocupado por su alimentación e inversión, la opción de conocer sobre el manejo del dinero utilizado en su tarjeta, guías de balance nutricional enfocados en la alimentación diaria según el perfil bajo la asesoría de la nutricionista designada.
- Anunciar el reconocimiento de calidad sobre la cantidad. Bokado, enfocado en la venta de productos de la mejor procedencia, ofrecerá calidad antes que cantidad, con insumos de alta excelencia, logrando

atributos deseados, para conseguir cobrar un precio justo al valor agregado del producto.

C. Estrategias de enfoque de nicho

Para los grupos que demandan de productos diferentes y especializados, Bokado Food and Service utilizará las siguientes estrategias con sus respectivas tácticas:

- Diversificar hacia nuevos nichos de mercado, con productos especializados tales como: Productos de requerimiento médico, *break* para personal administrativo, loncheras para niños, pedidos de temporada y paseos estudiantiles. Servicio dirigido a los padres de familia que desean compartir el almuerzo con sus hijos.
- Atraer un mercado con gustos y preferencias diferentes, a través del enfoque en pequeños grupos; para esto se creó: La oferta de menús vegetarianos que serán elaborados bajo pedido especial; el servicio de un vendedor directamente a los puestos de oficina con productos que serán expedidos en los bares internos para el cliente en general; servicio de lonchera que los niños de corta edad podrán solicitar sin filas directamente en el comedor bajo un contrato mensual acordado con el padre de familia; pedidos de temporada como por ejemplo la elaboración de pan de pascua o guaguas de pan; pedidos del colegio o institución para el lunch de estudiantes o colaboradores fuera del plantel.

2.2.2. MERCADO

2.2.2.1. Segmentación

A continuación se explica minuciosamente la segmentación que responde a los intereses de Bokado respecto a su mercado meta.⁹

⁹ Arellano Rolando, 2002 : # Pág. 489-494

A. Segmentación geográfica

- Región: Andina.
- Clima: Templado.
- Ciudad: (Quito-Valles aledaños de la capital).
- Lugar de residencia: urbano-rural.

B. Segmentación demográfica

- Sexo: femenino y masculino
- Edad: niños, adolescentes, adultos jóvenes, adultos maduros.
- Raza: indígena, afroamericana, mestiza y blanca-europea.
- Religión: católica, cristiana, judía, budistas, etcétera.
- Características físicas: altos, medianos, pequeños, gordos y flacos.

C. Segmentación socio-económica de los padres de familia

- Niveles de ingreso individual: buenos, muy buenos, sobresalientes (superiores a los USD 2500 mensuales).
- Nivel de educación: cursando educación, secundaria completa, universidad, postgrado.
- Profesión: todas las variaciones de profesión.
- Clase social: media-alta, alta-baja, alta-alta y aristócratas.

D. Segmentación psicográfica de los consumidores

- Grado de innovación: consumidores que buscan diferenciación, innovadores, vanguardistas.
- Características culturales: individualistas (padres divorciados), mucho influencia de estrato social, familias con mucha apertura cultural.

E. Segmentación por uso o utilización

- Por cantidad de uso: uso diario de servicio de compradores individuales (alumnos de escuelas, colegios y universidades), compradores institucionales (personal administrativo, operativo, educativo y de servicio beneficiados por subsidio de la institución).
- Por tipo de uso: consumidores de alimentos del bar, consumidores de alimentos (almuerzos) y eventos sociales.
- Por oportunidad de uso: consumidores en tiempos libres, espacios recreacionales, *break* de trabajo y *lunch* ejecutivo.
- Por tipo de proveedor: consumo de productos ofertados por exclusividad del proveedor.

F. Segmentación por estilo de vida

- Por tipo de productos: producto sano (bajo en calorías), natural (vegetariano), elaborado en la planta, sin químicos, producto pre-elaborado en industria alimenticia con certificado de calidad y reconocido por buenas prácticas industriales de manufactura.

2.2.2.2. Datos del mercado

Existen 61 empresas que prestan su servicio en la clasificación nivel 4 (CIU; H55209.3) registradas en la Superintendencia de Compañías¹⁰ como empresas de *catering* y 452 registradas como servicios de alimentación varios (picanterías, cevicherías, servicios para bodas, festividades, cafeterías, servicios de alimentación en aviones, venta de comidas y bebidas preparadas) en los cantones Rumiñahui y Quito, Provincia de Pichincha. En esta clasificación se incluyen, además de Bokado, otras empresas de *catering* de renombre, tales como Catering Service -que cuenta con la mayor participación en referencia a los años y también al número de instituciones a las que prestan

¹⁰ Superintendencia de Compañías, 2010.

su servicio junto a Goddard Catering Group S.A. Ver Anexo 5: Tabla de Registro Superintendencia de Compañías.

Bokado enfoca su servicio a colegios, empresas, bodas, celebraciones, conciertos, eventos, etc., localizados en la ciudad de Quito y su periferia (valle de los Chillos, Cumbayá, Tumbaco), por tanto, en la industria hay diversas empresas que representan una competencia reconocida como directa, indirecta o que pueden ser una potencial amenaza.

El mercado se caracteriza por no ser muy específico debido a la variedad de servicios que puede ofertar una empresa de *catering*: puede ser desde atención de almuerzos a empresas y equipos deportivos, servicio de alimentación, limpieza y nutrición a petroleras, servicio de alimentación a instituciones educativas en bares, cafeterías, comedores y eventos sociales como matrimonios, bautizos, primeras comuniones, lanzamiento de productos, cócteles, servicios de refrigerios, alimentación en aviones y algunos más.

El nicho de Bokado corresponde a colegios e instituciones de alta categoría en la ciudad de Quito; estas instituciones son consideradas de “alta categoría” porque tienen un grado de servicios extracurriculares, poseen experiencia de atención educativa por el número de años de instrucción académica, tienen reconocimiento y prestigio; además porque se guarda el derecho de admisión del estudiante por el nivel de ingresos económicos de padres de familia, por preferencias con respecto al nivel social, cultural y de idioma (más no racial), en muchos casos debido a las políticas del colegio. Por otro lado se considera instituciones de “alta categoría”, por la conciencia que representa para su alto mando, el trato a sus colaboradores con beneficios adicionales a lo monetario y que también producen efectos sobre la eficiencia, concentración y mejor desempeño laboral, donde el personal tiene el beneficio de acceder a un servicio de alimentación muy balanceado y adecuado a la razón de ser empresarial.

En la ciudad de Quito existen colegios e instituciones particulares comúnmente consideradas como de alta categoría, mismos que son de interés para la empresa:

Colegios:

- Colegio Alemán
- Colegio Einstein
- Colegio Americano
- Colegio Menor de la Universidad San Francisco de Quito
- Academia Cotopaxi
- Colegio Internacional SEK
- Colegio Martin Cereré
- Colegio Letort
- Colegio Tomás Moro
- Colegio Británico
- Liceo Internacional
- La Condamine
- Colegio Intisana.

Empresas:

- Kimberly Clark.
- Pfizer.
- IBM.

Esta lista no es excluyente ya que pueden existir otros establecimientos educativos o corporaciones de similar perfil; sin embargo, al tener en su cartera de clientes a tan sólo dos instituciones nombradas, Bokado lograría duplicar el mercado objetivo. Por este motivo, el esfuerzo no se concentrará en quitar

clientes a la competencia, sino en buscar nuevos clientes que al momento no cuentan con este servicio.

2.2.2.3. Investigación de Mercados: Encuesta

Objetivo general

- Conocer la percepción del consumidor final y cliente respecto al producto y servicio ofertado por Bokado.

Objetivos específicos

- Identificar el nivel de satisfacción del cliente en los diferentes productos ofrecidos.
- Validar la continuidad del servicio de catering.
- Comparar la calidad del producto, servicio y conformidad con el precio de venta.

Metodología:

A petición del cliente (empresas e instituciones), la encuesta se realizará al consumidor final, pues es el principal evaluador y solicitante del servicio. Dicha encuesta tendrá la facultad de medir la opinión del cliente, tomando en cuenta la calidad, precio, gustos y preferencias ante el servicio de alimentación en una institución. La información fue obtenida mediante encuestas realizadas en el comedor de atención en la empresa Pfizer para el Ecuador con las personas que consumen alimentos preparados y servidos por la empresa Bokado Food and Service, con una completa transparencia y análisis de resultados realizada el año en curso, pues se considera que el consumidor final del servicio de *catering* de Pfizer es una muestra representativa. *Ver Anexo 6: Encuesta*

Los encargados del comedor y el autor fueron los responsables de la formulación de preguntas de la encuesta y tabulación, a quienes se describe de manera breve a continuación:

- Chef-Ejecutivo, Erwin Garzón de 32 años de edad (Administrador comedor Farmacéutica Pfizer.)
- Rosa Elena Larrea, 25 años de edad (Supervisora Comedor de Pfizer-Farmacéutica)

Muestreo

Se procede a calcular el tamaño de la muestra, considerando una fórmula para el efecto.

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2(N-1) + Z^2 * p * q} \quad (.^{11}.)$$

- Z= coeficiente de confianza (1.96)
- p= probabilidad de éxito (0.5)
- q= probabilidad de fracaso (0.5)
- n= tamaño de la muestra (3470 Consumidores Finales)
- e= error de estimación (95%)

Se reemplazan las variables, en donde los 3470 consumidores finales representan otro universo adicional de clientes respecto al considerado al inicio del presente documento; y se aplica la fórmula, con lo que se obtiene como resultado una muestra de 346 encuestas que deberían realizarse para mantener un 95% de nivel de confianza con un error del 5%.

Sin embargo, las autoridades de Bokado, por temas de tiempo y presupuesto, han decidido aplicar tan sólo 100 encuestas, por lo que se estaría trabajando con un nivel de error del 9.7%, verificado con la aplicación de la fórmula siguiente:

¹¹ GALINDO, Edwin, 1999: # Pág.

$$n = \frac{N}{e^2(N-1)+1} \quad (12)$$

De esta manera, se realizaron 100 encuestas, que corresponden al proceso de sondeo de opinión estimado para el presente estudio.

Antecedentes -Comedor Pfizer:

La empresa Pfizer, dedicada a la venta y producción de productos de orden bajo prescripción médica, ubicada en la Av. Manuel Córdova Galarza Km. 1, vía a la mitad del mundo, cuenta con un comedor adaptado bajo condiciones de completa salubridad con los instrumentos y activos aptos para el servicio y expendio de productos alimenticios para el consumo de personal laboral y de servicio, bajo la modalidad de contratación de una empresa proveedora la que es examinada, monitoreada y controlada por los altos estándares de calidad que manejan sus políticas empresariales internas.

El comedor abastece actualmente a 50 personas en el momento de servicio, por lo que el mismo, es realizado en tres turnos organizados por el personal encargado de tareas de contratación y manejo de proveedores. La cantidad de personas que consumen los alimentos diariamente es de 120, en el que se incluye al personal de alto mando, financiero, contabilidad, cobros, pagos, ventas y comercialización, guardianía y limpieza.

Las encuestas se realizaron a 100 de 120 personas que consumen los alimentos y usan las instalaciones proporcionadas por la institución.

¹² GALINDO, Edwin, 1999: # Pág.

Análisis y Resultados

Con la muestra de 100 personas, de todos los consumidores finales en el comedor de Pfizer, se realizó la distribución de encuestas. Todas las preguntas se imprimieron en hojas individuales, los datos recabados fueron supervisados por el encuestador, quien se encargó de revisar que cada hoja al momento de ser llenada, esté correctamente entendida por los colaboradores.

Los datos resaltados con fuente de color rojo en la Figura 2.5, resumen el porcentaje de aceptación en cada uno de los puntos evaluados, con preguntas que analizan el servicio en factores decisivos y medibles. El cliente se encuentra contento con el producto, su temperatura, calidad, cantidad y servicio al cliente, por lo que está de acuerdo en mantener el proveedor. En la Figura también el cliente expone sus razones del porqué la empresa Pfizer debería seguir con la empresa de servicios alimenticios para el próximo periodo. Aunque el porcentaje de aceptación este sobre el 95% a favor de la continuidad del servicio, también se muestran apreciaciones sobre el cambio de proveedor. El análisis de datos y resultados se resume a continuación:

Figura 2.5. RESULTADOS ENCUESTA CLIENTES

PREGUNTA		MALO	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
SERVICIO	1. La amabilidad de las personas que prestan el servicio es?	0%	25%	58%	17%
	2. La presentación del personal es?	0%	30%	50%	20%
	3. La atención a sus requerimientos, inquietudes ó reclamos es?	2%	26%	56%	16%
LIMPIEZA	4. La limpieza de la vajilla, utensilios y el local es?	1%	31%	63%	5%
	5. La limpieza de los alimentos servidos es?	1%	34%	56%	9%
SOPAS	6. La variedad y cantidad de las sopas servidas es?	1%	30%	49%	20%
	7. El sabor de las sopas es?	0%	31%	57%	12%
PLATO FUERTE	8. La variedad del plato fuerte es?	0%	38%	53%	9%
	9. El sabor del plato fuerte es?	0%	41%	49%	10%
	10. La cantidad servida en el plato fuerte es?	1%	34%	49%	16%
POSTRE	11. La cantidad servida de carne, pollo, pescado, etc es?	2%	36%	49%	13%
	12. La variedad de los postres es?	3%	45%	44%	8%
JUGOS	13. El sabor de los postres es?	1%	40%	47%	12%
	14. La variedad de jugos es?	2%	39%	52%	7%
	15. La consistencia de los jugos es?	4%	39%	50%	6%
FESTIVALES	16. El sabor de los jugos es?	3%	37%	52%	8%
	17. El menú de los festivales es?	2%	30%	53%	15%
VARIOS TEMAS	18. La temperatura de los alimentos es?	0%	15%	67%	18%
	19. La rotación del menú es?	0%	12%	74%	14%
	20. El precio del servicio en término de calidad y cantidad del producto es el óptimo	SI		NO	
		95%		5	
VARIOS TEMAS	21. Le gustaria que la empresa Bokado Food and Service continúe prestando este servicio a Pfizer?	SI		NO	
		94%		6	

Figura 2.6. PREGUNTA 21, DECISIÓN DE CONTINUAR CON EL SERVICIO

PREGUNTA 21.	
PORQUE SI?	PORQUE NO?
1. Excelente sabor.	1. Es bueno cambiar de proveedor.
2. Buena calidad.	2. Costo de los menus.
3. Agradable gente la que atiende.	3. Escasa cantidad.
4. Buen sistema de facturación .	4. La consistencia de los jugo son liquidas.
5. Variedad en los menus.	5. Poca variedad.
6. Buena sazon.	6. Valor monetario alto para lo que significa el servicio.
7. Suficiente cantidad.	
8. La presentación de los alimentos muestra salubridad en el proceso.	
9. La temperatura del producto es buena.	
10. El festival es excelente.	
11. El balance nutricional es equilibrado y sano.	
12. Los postres ademas de tener buen sabor, son saludables.	
13. Las sopas son nutritivas.	
14. El rendimiento del trabajador mejora con esta alimentación.	
15. El servicio es adecuado para oficinistas.	
16. Se puede repetir jugo.	
17. El sabor de los jugos es variado.	
18. Buena empresa, el menu es variado y limpieza.	
19. Excelente nutricionista.	
20. Variedad en las ensaladas.	
21. Excelente atencion.	
22. Los reclamos si son atendidos.	
23. La cantidad proteínica es balanceada.	

Elaborado: por el Autor

2.2.3. COMPETENCIA

2.2.3.1. Catering Service

El principal competidor de Bokado es Catering Service, una empresa que posee el mayor posicionamiento en el servicio de alimentación empresarial debido a la cantidad de años en el mercado y el servicio que brinda. El análisis de competencia se concentra en este competidor, su gestión, crecimiento, diversificación. La información fue obtenida mediante la realización de un consenso de panel desarrollado con los trabajadores de Bokado que antes trabajaron para Catering Service.

Las personas entrevistadas poseen el siguiente perfil:

- Alexis Albarracín, 26 años de edad (Administrador comedor, Colegio Einstein)
- Rosa Elena Larrea, 25 años de edad (Supervisora Comedor de Pfizer-Farmacéutica)

Las observaciones, resultados y conclusiones del panel respecto a la competencia, se resumen a continuación:

Aspectos Generales de la competencia

- Posee plantas de producción en empresas petroleras, colegios, empresas y equipos de fútbol de renombre.
- Tiene 37 años de experiencia en el servicio a nivel nacional.
- Cuenta con un bodegaje de contingencia que le permite abastecerse de materia prima en casos emergentes con coste y frescura garantizada.
- Cuenta con ISO 22000:2005 que garantiza calidad e inocuidad de productos en el transporte y almacenamiento.
- Está avalado por COFACE, entidad que certifica la solvencia financiera, comercial y la operatividad, lo que ayuda al contratante a tener confianza en la empresa.
- Posee certificado de la SGS que avala los estándares de calidad y niveles de eficiencia del servicio.
- Posee camiones nuevos con refrigeración y sin refrigeración.
- Realiza un control de los procesos de almacenamiento, compras, transporte y despacho.
- Gran reconocimiento en el mercado.
- Presta el servicio a colegios de prestigio.
- Oferta servicios extras no relacionados con el giro del negocio como coordinación de servicio de taxi para clientes, provisión de artículos de oficina, provisión de máquinas vending.

Segmentación de la competencia.

- Cliente homogéneo al de Bokado, con exigencias y requerimientos parecidos.
- Clase media-alta.

- Colegios y empresas de categoría.
- Personas de ingresos medios- altos (padres de familia).

Opiniones del producto y servicio en la competencia.

- Producto de calidad con insumos de buena procedencia.
- Pocas opciones para personas con restricciones de alimentación específicas como intolerantes a la lactosa, bajo en azúcar, bajo en sal etc.

Proceso de selección de personal en la competencia.

- El proceso es meticuloso y selectivo, se basa en recomendaciones e investigación del caso. Se imparte una inducción básica antes de que el empleado ingrese a su lugar definitivo de trabajo.
- Se provee de manera inmediata de uniformes y se evalúa al empleado al cabo de los primeros tres meses.

Sobre el área administrativa

- Cargos y funciones específicas y bien definidas

Recursos humanos

- Departamento totalmente establecido y conformado por profesionales.

Manejo de proveedores

- Se manejan por lo menos tres proveedores por producto, mismos que extienden un crédito de quince a 30 días, con entregas en fechas y horarios específicos.

Manejo de personal

- La capacitación es periódica y los estándares de producción son supervisados diariamente.
- Manuales y reglamentos bien detallados

Control de calidad

- El control de calidad es estricto, existen manuales de procedimientos que deben cumplirse al pie de la letra y deben ser reflejados en las auditorías internas y externas.
- Industrialización del producto a través de producción de recetas estándar.

Satisfacción del cliente

- Se realizan encuestas trimestrales para evaluar el proceso y satisfacción del cliente

Eficiencia y publicidad

- Publicidad se realiza mayormente en los puntos de venta.
- Adquiere demanda de servicio a nuevas empresas por promoción de boca a boca.

2.2.3.2. Goddard Catering Group S.A

Es preciso destacar a otro de los competidores importante: Goddard Catering Group S.A. Es una empresa con sede en el estado de Florida, Estados Unidos, con representación en 25 ciudades de Latinoamérica, entre ellas las ciudades de Quito y Guayaquil. Tiene 46 años en el mercado y centra su atención en el servicio de alimentación para aerolíneas y compañías de transporte aéreo como Continental Airlines, Copa Airlines, Lacsá-Grupo Taca, Aerogal, Martinair Cargo, Saereo, Quiport, ADC & HAS Management, Serviag and Corporate

Jets.. Actualmente es proveedor de compañías como Andinatel, Grupo Oro, 3M Ecuador e ICESA Orve.¹³

Trabaja con 48 empleados entrenados y calificados en su planta de producción ubicada cerca del aeropuerto internacional de la ciudad de Quito.

La compañía opera desde una moderna y equipada planta que reúne estándares de calidad nacional e internacional. La compañía no provee de cotizaciones y comentarios sobre su servicio debido a las políticas institucionales internas.

Si bien, al momento no centra su atención a colegios, dada su experiencia y capacidad en un futuro cercano podría también tomar en cuenta como su nuevo nicho de mercado a este tipo de instituciones educativas.

2.2.3.3. Gate Gourmet

Es parte de una gran transnacional dedicada a la actividad del catering, con una participación en el mercado desde hace ya seis años, que instaló su planta en julio de 2010. Cuenta con plantas modernamente equipadas tanto en el aeropuerto de Quito como de Guayaquil, además de una planta de producción de “una superficie de 4250 m², de los cuales 2580 m² corresponden a la estructura de servicio”¹⁴, desde los cuales atiende a un volumen diario de 1000 pasajeros entre vuelos nacionales e internacionales. Posee un personal capacitado en las más altas normas internacionales de aeronavegación, comida para aviones y sistemas de calidad total, contando con alrededor de cincuenta personas trabajando dentro de su planta en Quito. Entre los clientes principales a los cuales atiende esta empresa están American Airlines, Avianca, Lacs y

¹³ Página oficial Goddard Catering, www.goddard-catering.com, 2010

¹⁴ Diario El Universo, 2010

Taca para vuelos internacionales; en vuelos nacionales la única compañía que recibe este servicio es ÍCARO.

El siguiente cuadro explica la oferta en el servicio de catering y la influencia de empresas como Goddard Catering Group y Gate Gourmet en el mercado de alimentación y atención aérea.

Figura 2.7. GODDARD Y GATE GOURMET

EMPRESAS DE CATERING	AEROLINEA	PASAJEROS TRANSPORTADOS	TOTAL 2006
GATE GOURMET	AMERICAN	105.170	858.994
	AVIANCA	116.632	
	LACSA	21.081	
	TACA	37.096	
	ICARO	579.015	
GODDARD GROUP	COPA	53.969	918.781
	CONTINENTAL	42.577	
	MEXICANA DE AVC.	932	
	SANTA BARBARA	16.064	
	AEROGAL	741.208	
	VIP	64.031	

Fuente: Tráfico aéreo SAB, 2006. Elaborado: Tnt. González

La Figura anterior explica la cantidad de asistencias comerciales, en el servicio de catering en líneas aéreas, de las empresas Gate Gourmet y Goddard Catering Group, respectivamente donde según el Boletín de tráfico aéreo del 2006, se asistieron a un total de 1777 775 pasajeros.

2.2.3.4. Competencia informal de servicio de alimentación

Hay diferentes competidores en varios nichos de mercado en la ciudad de Quito, por lo que se ha preparado un resumen de la actividades registradas y maneras de operar de la competencia informal tomadas de fuentes de buena credibilidad. Esta lista no es excluyente pues es imposible mencionar a las 61

empresas referidas en la superintendencia de compañías y algunas que operan de manera irregular.

En colegios e instituciones públicas y privadas:

En los colegios públicos y de áreas rurales periféricas a la ciudad, el gobierno entrega colaciones; en algunas instituciones reciben atención en desayunos y en otras, almuerzos escolares que consisten en porciones definidas de guarnición, cereal y alguna fuente proteínica, acompañado de coladas. Por la gran demanda de estos productos es que las porciones son limitadas y solo llegan al 72%, de las escuelas a nivel nacional.

En estas instituciones los padres de familia, junto al personal docente intercambian gestión para lograr una mejor alimentación de los niños, como dice la señora Nelly Cantuñi "Los padres aportan ¢60 centavos al mes para comprar legumbres, frutas y gas. Además, pagamos a una persona para que cocine", coordinadora del área de Nutrición en el centro educativo.¹⁵

La competencia informal predomina en instituciones publicas, incluso hasta hace poco del inicio del año lectivo presente se vendian frituras, snacks y colas, las que fueron prohibidas en los colegios.

Incluso en colegios particulares hasta el día de hoy existe servicio alimenticio informal, asistido en su mayoría por el personal de servicio de planta del colegio, que de manera muy casera, prepara y acondiciona comedores con ayuda de los colegios para abastecer de almuerzos para el alumnado que se queda en extracurriculares y para el alumnado que solo consume productos del bar, acondiciona productos de consumo rápido en horas de recreo y esparcimiento.

¹⁵ El Hoy, 2008

La competencia informal no ha conseguido lograr un cuidado alimenticio controlado, manejo de insumos de manera técnica y adecuada al consumo del alumnado, debido también a los bajos presupuestos que manejan los alumnos sobretodo de instituciones publicas.

Para la nutricionista Silvia Núñez los estudiantes requieren más de lo que sugiere el acuerdo, el cual tiene "inconsistencias" ya que pretende que la ingesta del 10% de calorías diarias sea en el recreo, cuando lo sugerido es un 20%.¹⁶

Los niños de escuelas fiscales llevan un promedio de ¢50; por eso se ofrecen productos desde ¢10. Los huevos cocinados con sal se venden entre ¢12 y ¢0,15. Las funditas de yogurt también. Los niños consumen más sánduches con cola que todavía se los ofrece en ¢70. Los ingresos de los administradores depende de la cantidad de alumnos.

Empresas de catering de la ciudad de Quito

Existen 61 empresas en la ciudad de Quito que se dedican al servicio de catering. Además de las mencionadas empresas del sector se encuentran otros pequeños competidores que se dedican al catering de eventos, atención de matrimonios, fiestas de diversas índoles como cumpleaños y primeras comuniones. En cuanto a lo que a competencia indirecta, se refiere podemos encontrar varios restaurantes y cafeterías en las zonas aledañas al sector de oficinistas y personal laboral de la zona empresarial de la ciudad de Quito.

¹⁶ El Hoy, 2010

CAPÍTULO III

AREA DE INTERVENCIÓN O MEJORA

En el siguiente capítulo se realiza un diagnóstico de la situación actual de Bokado, así como la definición de posibles soluciones y el alcance de la propuesta de mejoramiento.

3.1. DOCUMENTACIÓN DEL DIAGNOSTICO DEL ÁREA DE INTERVENCIÓN QUE SURGE DEL FODA

Bokado Food and Service es una empresa relativamente nueva si se la compara con otras en el mercado, a pesar de ello ha tenido aceptación por parte de instituciones y empresas de prestigio en la ciudad de Quito, debido a su diferenciación en el servicio. En la operación interna de áreas como manejo de personal, costos, manejo de políticas y estandarización de servicio ha tenido muchos problemas, sin lograr posicionarse y consolidarse de una manera afín con su misión y visión. Tampoco tiene definidos procesos que regulen las acciones internas en las plantas de producción, personal y manejo administrativo; incluso, al momento tampoco cuenta con una estructura orgánica definida ni procesos internos estructurados.

La empresa mantiene la toma de decisiones centralizada en el gerente, no sólo para resolver problemas sino definir acciones para la marcha diaria de la empresa, lo cual hace casi imposible llevar adelante un plan de desarrollo perfectamente estructurado con la intervención de todos y cada uno de los actores involucrados en todo el quehacer operacional.

La falta de estructura formalmente establecida hace que la asignación de funciones tanto a las unidades internas como al personal se la haga puntualmente para cubrir necesidades sin usar las herramientas de administración adecuadas que permitirían optimizar recursos de la empresa.

Existen un sin número de problemas internos que afortunadamente no se ven reflejados en el servicio final al cliente, pero que pueden traer problemas a futuro si no son corregidos a tiempo.

3.2. PUNTO DE VISTA DE LOS ACTORES INVOLUCRADOS

Tomando en consideración las conclusiones del análisis FODA, se organizó un panel con personas de las áreas involucradas a quienes se realizaron preguntas claves sobre los cambios concretos que se deberían implementar en las distintas áreas de la empresa y que representan problemas para la mejora continua. Intervinieron en este método de consenso: un representante del área administrativa, la persona encargada de adquisiciones y compras quien tiene influencia directa en el servicio, además alguien de la parte operativa, manejo de personal y producción.

A continuación se sintetizan las respuestas obtenidas por los entrevistados, a manera de conclusiones, mas no de transcripciones.

2.2.3.5. Percepción de Mejoras Área de Personal y Operativa

Pregunta:

¿Qué se debería hacer con el fin de mejorar el ambiente laboral y lograr mayor eficiencia, eficacia y una organización que conozca sus obligaciones y derechos?. ¿Qué se puede hacer para brindar un servicio diferenciado de la competencia y lograr que la empresa disminuya sus costos de producción?

Entrevistado:

Encargado del personal y la parte operativa, chef Alex Arguello.

Respuesta:

- Se necesitan planificaciones de trabajo mediante herramientas que permitan medir el tiempo en los procesos, a fin de estandarizar un sistema de trabajo.
- Los trabajadores deben ser capacitados en sus áreas de producción, limpieza, atención al cliente, servicio de alimentos, caja, pago de proveedores con caja chica, etc.
- El principal problema interno se produce en bodega por el desabastecimiento; el mal manejo de porciones por lote de producción; y, el desperdicio. Esto se podría controlar con un sistema de apoyo en costos por plato, control de ingresos y egresos de bodega.
- Para lograr un servicio diferenciado, se debería implementar un sistema de evaluación que muestre la calidad de la gestión realizada en la planta de producción y un proceso de retroalimentación que permita corregir los errores.
- Lograr una estandarización de funciones es lo primordial porque así se establecen las responsabilidades; lo importante es seguir manteniendo un trabajo en equipo.
- Se deberían pagar sueldos un día determinado y tener un sistema de incentivo por bonos de eficiencia.
- Se tiene que reforzar el control de las cobranzas a los clientes.
- Respecto a la contratación de personal se debería trabajar con alguna agencia especializada que provea personal nuevo y con referencias.
- Promover un programa de estandarización de procesos en todas las plantas con el fin de eliminar comparaciones y crear una competencia sana de mejora entre plantas.
- Presentar informes sobre el desempeño de las plantas, tanto en mejoras como en aspectos que deban someterse a cambios, así como alguien designado a que estos se cumplan.

2.2.3.6. Percepción de Mejoras Área de Adquisiciones y Compras

Pregunta:

¿Qué se debe hacer para lograr mejoras tanto en los costos de la materia prima como en su transportación, abastecimiento, cambios de menú, ofertas de platillos diferenciados, cotizaciones y búsqueda de nuevos proveedores?

Entrevistado:

Verónica Terán, encargada de Adquisiciones y Compras.

Respuesta:

- Se debe encontrar un método de análisis de precios por medio de indicadores económicos y formatos que permitan cotizar la materia prima entre proveedores para hacer adquisiciones con costos menores y constante renovación de pedidos y precios.
- Consolidar el uso de un sistema de ingreso y egreso de materia prima por etiquetado, en el que se indique la calidad del producto, peso, cantidad, fechas de caducidad en todas las plantas.
- Encontrar el camino adecuado de tiempos en los procesos de transportación, de pedidos, de reabastecimiento.
- Mejorar el costeo por plato en todas las plantas, por medio de la estandarización de platos. promover la venta de productos fáciles de elaborar y establecer una base estadística que permita conocer la aceptación de los productos de alimentación.

2.2.3.7. Percepción de Mejoras Área Administrativa

Pregunta:

¿Qué cambios piensa que son necesarios para optimizar los recursos financieros de la empresa y que permitan reactivar la demanda de la cantidad de clientes, y mejora de la imagen empresarial? ¿Qué mejoras se pueden dar

respecto a proveedores, empleados, mejora organizacional, planificación de presupuestos y contabilidad, publicidad, *know how*¹⁷, credibilidad hacia el cliente, tendencia al cambio y control de costos?

Entrevistado:

Ing. Christian Capito, encargado del Área Administrativa

Respuesta:

- Primero se debe estructurar un mapa organizacional para marcar responsables de área y establecer ubicación dentro de la organización. Así, se irán mostrando las mejoras en la imagen y orden de la empresa.
- Establecer parámetros de cumplimiento de reglas con multas y también recompensas motivacionales.
- Marcar lineamientos y políticas claras en áreas de producción, compras y adquisiciones, contabilidad, finanzas, marketing e investigación y desarrollo.
- En cada área se deben reorganizar nuevamente los procesos, minimizar costos, implementar controles, marcar una planificación, formular objetivos, aumentar la proactividad del empleado y diseñar una tendencia al cambio con mejora constante.
- Se debe implementar un sistema de control de inventarios para monitorear el costo de materia prima y sus desperdicios, en conjunto con el área de contabilidad a través de un programa especializado, como lo es el sistema diseñado por "Practisis" exclusivamente para empresas que están en el servicio de alimentos y que es capaz de proveer información útil para que el área de compras pueda analizar cambios en precios y conveniencias de trabajo con nuevos proveedores.

¹⁷ *Know How*: proviene del inglés y significa: "saber cómo o saber hacer". Consiste en las capacidades y habilidades que un individuo o una organización posee en cuanto a la realización de una tarea específica y propia.

- Se deben reasignar funciones a los empleados sin que esto afecte al trabajo en equipo.
- Se deben planificar reuniones con un orden del día establecido y exposición de las actividades semanales realizadas en cada planta, los que serán analizados para tomar decisiones entre los accionistas de la empresa.
- Se deben formular objetivos con metas en tiempos determinados para alcanzar mejoras en las áreas mencionadas. Se deberían utilizar las herramientas de recursos humanos para promover la motivación del empleado, alcanzar eficiencia y gratitud al trabajo.
- Se debe asignar a una persona de recursos humanos para que evalúe el cumplimiento de objetivos pasados y futuros de manera aleatoria con la propuesta de cambio y emita informes a los accionistas.
- Se debe efectuar una planificación de los recursos que se deben asignar para llevar adelante los cambios propuestos.

3.3. MEJORES PRÁCTICAS EN EL ÁREA DE INTERVENCIÓN

A continuación se exponen las mejores prácticas que se plantean para cada área de intervención.

3.3.1. ÁREA ADMINISTRATIVA

- Crear una estructura orgánica y funcional que otorgue simplicidad y dinamismo a la empresa, con una correcta asignación de funciones en todas las áreas.
- Implementar un programa de mejora continua (PHRA)¹⁸ en los procesos de las áreas involucradas en la disminución de costos, control de calidad, cumplimiento de metas y planificación de estrategias futuras.

¹⁸ Heizer J, Render B, 2004: # Pág. 193-194.

- Mejorar el sistema manual de pagos y cobros a través de formatos básicos y funcionales
- Integrar al reglamento interno de Bokado, para que norme la relación de la empresa con todos sus servidores.
- Implementar el sistema de recursos humanos por competencias.
- Crear una unidad de apoyo capaz de controlar la gestión de marketing de la empresa por medio del uso de herramientas como solicitud de cotizaciones en línea, comercio electrónico y penetración de mercado por medio de redes sociales.
- Crear una unidad de investigación y desarrollo, capaz de analizar la competencia, sus estrategias, tácticas, ofertas y capacidades.
- Instaurar un sistema de certificaciones y de código abierto para lograr conceptos de diferenciación, mejora continua de la imagen y competitividad a través de programas de gestión de calidad.
- Desarrollar un sistema de control del nivel de satisfacción de los clientes en todas las plantas, mediante la aplicación de encuestas estandarizadas y un programa de evaluación con un plan informático.

3.1.2. ÁREA DE COMPRAS Y ADQUISICIONES

- Implementar un sistema de contabilidad de costos desarrollado y manejo de inventarios por medio de la implementación coordinada del programa de código abierto, el cual deberá ser implementado de forma integrada en las plantas necesarias, bajo la coordinación de la unidad de investigación y desarrollo,
- Armar diagramas de flujo para la medición y coordinación de procesos de reabastecimiento de materia prima.

3.1.3. ÁREA DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES.

- Optimizar los procesos de producción con diagramas de flujo para el almacenamiento de información útil para el ápice estratégico y el orden de procedimientos internos.
- Crear un organigrama funcional de las plantas para generar ubicación fija y orden interno.
- Generar planes de entrenamiento e inducción al personal sobre temas operativos.
- Aplicar las herramientas de mejora continua dentro del programa PHRA.

3.4. DEFINICION DEL ALCANCE DE LA PROPUESTA DE MEJORA

Bokado Food and Service, con la consolidación de mejoras prácticas en las áreas definidas logrará alcanzar cambios positivos para su posicionamiento, ampliación de nicho de mercado, reconocimiento de nuevos objetivos, y toma de decisiones. Esto se verá reflejado además en la oportunidad para que el personal desarrolle una carrera dentro la empresa con altos niveles de satisfacción y compromiso.

CAPÍTULO IV

FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

El siguiente capítulo se concentra en las propuestas de cambio sobre las interrogantes que los actores involucrados pudieron definir para las áreas y se explica, el cómo deberán aplicarlas según tiempos de implementación y los costos que involucran las variantes.

4.1. OBJETIVOS DEL PLAN

- Realizar una reingeniería de procesos.
- Formular objetivos y estrategias para el crecimiento de la empresa.
- Promover cambios que permitan mejorar la imagen externa e interna del servicio.
- Fomentar un medio ambiente laboral estable.
- Lograr una cultura organizacional dinámica y comprometida.
- Incrementar el número de clientes por propuestas y diferenciación.
- Reconocer el entorno.
- Ser pioneros en las tendencias de servicio y oferta de productos.

4.2. PROPUESTA DE CAMBIO

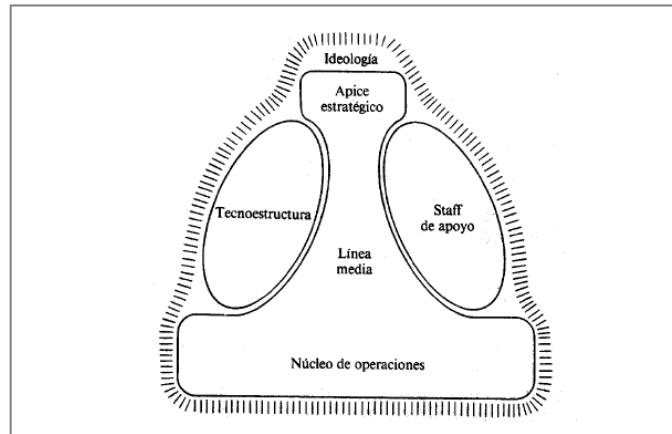
4.2.1. ÁREA ADMINISTRATIVA

4.2.1.1. Estructura Organizacional

Bokado necesita contar con una estructura organizacional adaptada a sus necesidades; por esto, se preparará un organigrama estructural bajo los siguientes criterios:

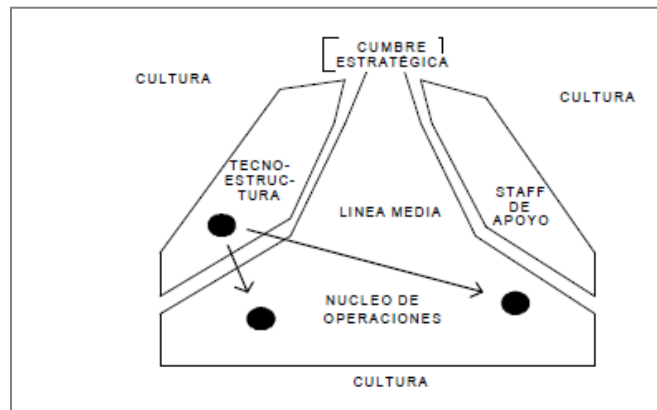
- Dividir las grandes áreas funcionales: en alta dirección, base operativa, staff de apoyo y tecno-estructura¹⁹ bajo conceptos de estructura plana y trabajo en equipo.

Figura 4.1. PARTES Y SISTEMAS DE LA ORGANIZACIÓN



Fuente: Henry Mintzberg en "Diseño de organizaciones eficientes"

Figura 4.2. NORMALIZACIÓN O ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE TRABAJO

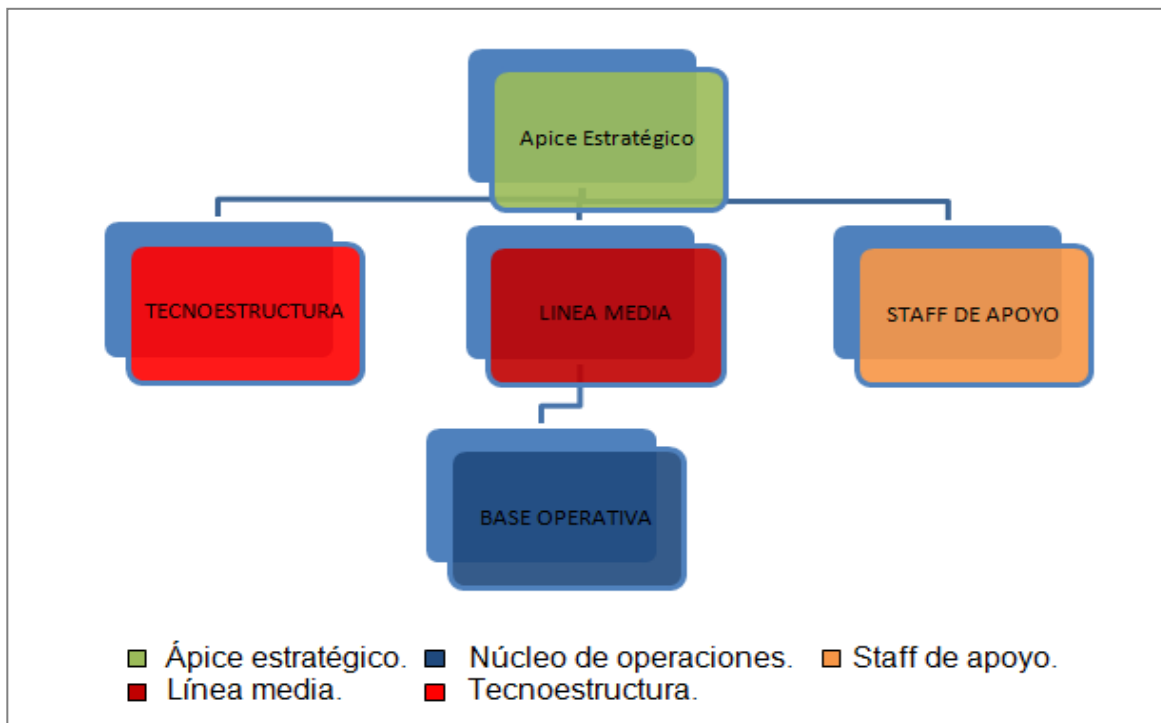


Fuente: Henry Mintzberg en "Diseño de organizaciones eficientes"

¹⁹ Mintzberg Henry, 1991.

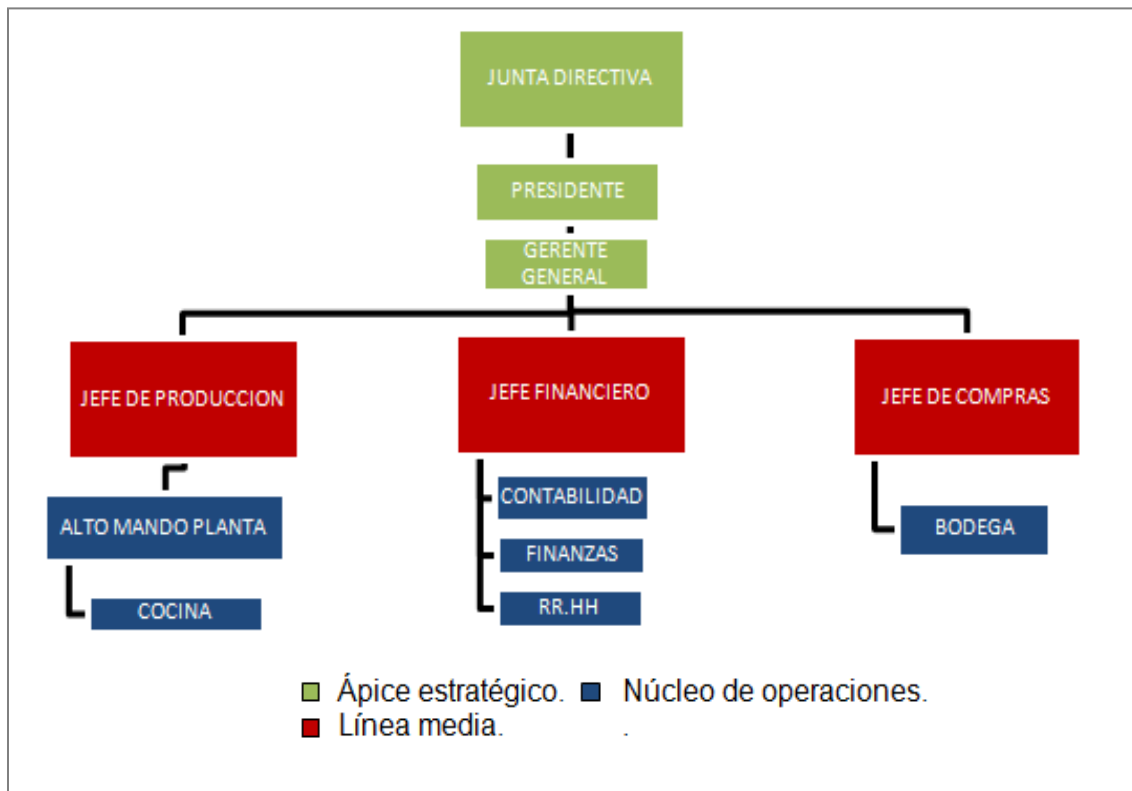
- Implementar un diseño organizacional basado en la estandarización de procesos, a través de un esquema del funcionamiento de los diferentes procesos en las áreas involucradas, con el fin de lograr que el *know how* y su cultura sean aplicadas en diferentes instancias y puedan ser usados bajo la guía, que la tecno-estructura logre redefinir.
- Capacitar al empleado en el manejo de alimentos, uso del sistema de facturación, uso del sistema de inventario, atención al cliente, manejo del sistema de contabilidad, presupuesto, formulación de objetivos y todo aquellos relacionado con el giro del negocio.
- Definir una estructura funcional basada en lo expuesto anteriormente, tomando en cuenta que la tecno-estructura jugará un papel importante. En las Figuras 4.3 y 4.4. se muestran los organigramas que ilustran la estructura organizacional deseada.

Figura 4.3. ESTRUCTURA BÁSICA



Elaborado: por el Autor

Figura 4.4. ESTRUCTURA FUNCIONAL



Elaborado: por el Autor

Alta dirección o ápice estratégico: Se encargará de la toma de decisiones y de controlar que la misión de la empresa se cumpla de manera efectiva y planificada. En este nivel se encuentran: la junta directiva integrada por los propietarios, el presidente, como máxima autoridad, gerente general y representante legal.

Línea media: Se encuentran los jefes de área: jefe de adquisiciones, jefe financiero y jefe de producción. Un poco más abajo en la estructura se encuentran los supervisores de planta o chef, administrador de planta o personal encargado de comunicar y controlar las decisiones del alto mando con el núcleo operativo.

Núcleo de operaciones: Comprende todo el personal operativo de base encargado de la elaboración del producto y servicio que la empresa ofrece. Aquí se ubican los carniceros, cocineros, panadero, cajero, posillero, personal de servicio, contador, bodeguero, etc.

Tecno-estructura: Juega el papel de asesoría técnica dentro de la empresa demostrada en la figura 4.2, que servirá para capacitar y entrenar al núcleo de operaciones en conjunto con línea media en temas de desarrollo y manejo de contabilidad de costos, estandarización, uso de *software* especializado en inventarios, control de estadísticas, informes de venta, facturación, control de desperdicio.

Staff de apoyo: Comprende al personal que no se encuentra en el ciclo operacional pero que ofrece servicios de consejería legal, recursos humanos, servicios generales, financieros, contabilidad, seguridad, servicio *web* y servicio de telefonía móvil.

4.2.1.2. Mejora Continua

En el área administrativa se aplicará un programa de mejora continua con el ciclo definido PHRA²⁰, en todos los campos que incluyen equipos, proveedores, insumos y procedimientos operativos, de servicio, contables y en general, todo lo involucrado en las actividades diarias de la empresa.

Con las adecuadas herramientas de auto-evaluación, este programa logrará incrementar la eficiencia, calidad, cumplimiento de objetivos y toma de decisiones, además que representa el interés de la empresa por mantener su imagen viva con proyectos vanguardistas que promueven la proactividad. La

²⁰ Heizer J, Render B, 2004, # Pág. 193-194.

idea del PHRA, es tener un proceso sistemático de logros continuos que la empresa adopte como parte de su cultura organizacional y operativa.

Figura 4.5. EL CICLO PHRA EN LA ADMINISTRACIÓN



Fuente: Jay Heizer, Barry Render, 2004. **Elaborado:** por el Autor

- **PLANEAR:** Bokado deberá identificar problemas en los procesos administrativos y de logística para transportación, pedidos, inventarios, adquisiciones, recursos humanos; además, los problemas por falta de estandarización en los procesos operativos en las diferentes plantas de producción, servicio y facturación, falta de sincronización y toma de decisiones por falta de información adecuada. Luego, con base en los problemas detectados, se elaboran planes de acción con herramientas como la inspección, análisis, establecimiento de objetivos e indicadores de control.

- HACER: Bokado deberá probar el plan de acción establecido, sincronizarlo con la correcta aplicación de tareas planificadas controlarlos por un supervisor de planta que cumpla con *line checks* ²¹ y redactar información sobre lo acontecido.
- REVISAR: Bokado deberá revisar si el programa de mejora está funcionando, si se están logrando los objetivos planificados, así como, se están controlando los planteamientos programados y si la función del supervisor es beneficiosa para la gestión de cambio empresarial.
- ACTUAR: Si los objetivos planteados fueron satisfactoriamente cumplidos, la empresa entra en una etapa de gran importancia, incluso se podrán aprovechar las oportunidades de aprendizaje pasadas y extenderlas para motivar a la organización al análisis de alternativas aún mejores. Con lo obtenido se podrán estandarizar y consolidar los procesos pasados e implementar un nuevo programa de mejora en relación con los nuevos inconvenientes para dar paso al plan de reestructuración.

4.2.1.3. Cobros y Pagos

Esta área tiene gran relación con la parte contable. Se establecerán días de pago, formatos de cobro a proveedores y pago al personal. Se utilizarán formatos como la guía de remisión, en el caso de transporte emergente de materia prima.

²¹ “Line checks: chequeo esquemático de las características de un servicio y producto en tiempo real.”

Figura 4.6. FORMATO DE AVISO DE COBRO A CLIENTES VIA ELECTRÓNICA

		AVISO DE COBRO A CLIENTES VIA MAIL
FECHA INICIO CICLO OPERACIÓN	1 DE ENERO 2011- 30 ENERO 2011	
FECHA MAXIMA DE PAGO	DESDE EL 30 ENERO - 5 FEBRERO DE 2011	
CONDICIONES:		
El valor debe cancelarse hasta el 5 de cada mes debido a las cuentas por pagar de la empresa, estos valores tienen un plazo de pago de		
máximo cinco días debido a la necesidad de pago de roles de empleados que sirven a su institución y proveedores de materia prima, en caso de que no sean cobrados los valores, la empresa no se responsabiliza por el cumplimiento del servicio acordado en el contrato		

Elaborado: por el Autor

Figura 4.7. FORMATO DE PAGO A PROVEEDOR

		FORMATO DE PAGO A PROVEEDOR	
Razon Social	<i>Levapan</i>	FECHA LIMITE DE PAGO	<i>5 de febrero</i>
Ruc o Cédula	<i>172190956001</i>	# Facturas Pagadas	Valor Total
Número de meses en servicio	<i>3</i>	Pago mensual	#268, #569, #1000 \$ 3.000,00
Días justificados (de entrega)	<i>1</i>	Retención	\$ (30,00)
Días sin justifica (sin entrega)	<i>0</i>	Saldo por pagar BOKADO	#265 \$ 10,00
Bono Producto		Adelantos	\$ (60,00)
No. Retrasos	<i>1</i>	Multas por retrasos	\$ (20,00)
Valor de multa/retraso	\$ <i>20,00</i>	Valor por pagar Neto	\$ 2.900,00

Elaborado: por el Autor

Figura 4.8. FORMATO DE PAGO AL PERSONAL

FORMATO DE PAGO AL PERSONAL			
NOMBRE	NELSON CAISAGUANO		
OCUPACIÓN	CAJERO		FECHA LIMITE DE PAGO
CEDULA	172190956-0		5 de febrero
NUMERO DE MESES SERVICIO	3		SALARIO MENSUAL USD
DIAS JUSTIFICADOS	1		\$ 260,00
DIAS SIN JUSTIFICAR	0		APORTE IESS USD
			\$ (24,31)
HORAS EXTRAS	5		SALDO POR PAGAR EMPRESA USD
VALOR HORA EXTRA USD	\$ 2,00		\$ 10,00
		ADELANTOS USD	\$ (60,00)
		SALARIOS EXTRAORDINARIOS USD	\$ -
		SALARIO HORA EXTRA USD	\$ 10,00
		SALARIO NETO USD	\$ 195,69

Elaborado: por el Autor

Figura 4.9. FORMATO DE GUÍA DE REMISIÓN

GUÍA DE REMISIÓN			
		RUC	1792149894001
		GUÍA DE REMISIÓN	
		NO. 001-001-123456789	
		AUT. SRI:	123456789
DIRECCION MATRIZ : CALLE A N43-74 AV. EDMUNDO CARVAJAL		FECHA AUTORIZACION: 01-08-2010	
FECHA INICIO TRASLADO		FECHA TERMINACIÓN DE TRASLADO	
DATOS DE COMPROBANTE DE VENTA			
TIPO		FECHA DE EMISION	
NO. AUTORIZACIÓN		NO. DEL COMPROBANTE	
NUMERO DE DECLARACIÓN ADUANERA			
MOTIVO DEL TRASLADO			
PUNTO DE PARTIDA		DESTINO	
HORA SALIDA:		HORA LLEGADA:	
IDENTIFICACIÓN DEL DESTINATARIO		IDENTIFICACIÓN DEL TRASPORTISTA	
RUC/C.I	010390985-0	RUC/C.I	010390955-0
RAZON SOCIAL	Julio Arreaga	RAZON SOCIAL	Carlos Castro
		PLACA:	PQA-1043
IDENTIFICACIÓN DEL REMITENTE			
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN		

Elaborado: por el Autor

4.2.1.4. Recursos Humanos

Se trabajará en la sincronización del reglamento interno con la gestión de recursos humanos basado en competencias para concienciar al personal sobre sus derechos y deberes en las diferentes etapas de trabajo, con sus respectivas sanciones, requisitos y justificativos. Toda la gestión se enfocará al apoyo a nivel de áreas y personas, con el fin de promover el compañerismo, respeto, equidad y orden.

La implementación del sistema de competencias de recursos humanos en Bokado incluirá aspectos importantes como la selección de personal por aptitudes y evaluaciones de requerimientos por puesto. Se creará una base de datos en asociación con un *outsourcing* especializado en provisión de personal capacitado.

Antes de entrar al programa definido de los recursos humanos por competencias, dentro del reglamento interno se ha definido la evaluación, análisis de presupuesto y operatividad para la creación del reemplazo o sustitución de puesto de trabajo.

Fases del Recurso Humano en la Empresa

Para el análisis de presupuesto y operatividad, el Gerente a través de la línea media- pedirá informes de factibilidad para determinado puesto de trabajo, donde se explicarán las razones de contratación y se examinará la capacidad presupuestaria para cumplir con los derechos del trabajador, según lo acordado por el reglamento y la legislación vigente. Todos los argumentos serán justificados por el personal de supervisión de planta; el jefe de adquisiciones será el encargado del siguiente proceso del desarrollo del recurso humano en la empresa.

A. Reclutamiento

Bokado promoverá el ascenso de puestos en la misma empresa como parte de un plan de desarrollo en el que el postulante deberá presentar su hoja de vida con los respectivos requisitos de identidad, experiencia, evaluación de desempeño y recomendaciones. Hará uso de convocatorias escritas y en medios de difusión masiva, tales como: revistas especializadas en gastronomía, avisos clasificados en periódicos de la ciudad, página web de la empresa, publicidad en radio y televisión pública popular, para atraer el interés de trabajadores.

El encargado de planta deberá reclutar el personal para luego, enviar a los aspirantes al Jefe de Adquisiciones y Compras para cumplir con la función de selección.

Figura 4.10. Métodos de Reclutamiento



Figura 3

Fuente: La administración de los recursos humanos Blog spot, 2008.

B. Selección

Comprenderá la evaluación y análisis del comportamiento, actitudes, aptitudes, talentos, destrezas, potencialidades y características de personalidad, a través de pruebas psicológicas y psicotécnicas que representen la potencialidad del solicitante para el cargo en cuestión. El Jefe de Adquisiciones destinará parte de su tiempo para evaluar, entrevistar y validar el perfil de trabajador necesario que satisfaga los requerimientos buscados.

C. Clasificación de puestos

Para la clasificación de puestos el encargado de planta o reclutador deberá enviar un perfil del operario necesario al seleccionador. *Ver ANEXO 7: Perfil de un Cocinero.*

Para la clasificación de puestos se tomarán en cuenta los siguientes puntos:

- ¿Cómo es el trabajo?
- ¿Cuál es su naturaleza?
- ¿Cuál es la similitud y diferencia entre los puestos?
- ¿Cuál es el nivel de complejidad relativa?
- ¿Cuáles son los requisitos para el puesto?
- ¿Cuál es la remuneración del puesto?

Estas características lograrán delimitar las obligaciones, responsabilidades, operatividad y salario mensual recomendado por el chef-ejecutivo, las que deberán ser tomadas en cuenta para la contratación del trabajador.

D. Determinación de sueldos

La determinación de sueldos se hará mediante una escala de sueldos técnicamente elaborada y se aplicará de acuerdo con el rendimiento y cargo establecido por el perfil antes mencionado y deberá ser relacionado con el

presupuesto de cada planta, enmarcado siempre dentro de lo que dispone el Código Laboral Ecuatoriano y normativas afines.

E. Formación previa

La formación previa contiene ciertos requisitos básicos dependiendo del cargo en mención, generalmente la empresa observará las siguientes condiciones de carácter legal obligatorio:

- Ser ciudadano ecuatoriano o de otra nacionalidad pero con papeles regularizados, mayor de 18 años
- Estar en el pleno ejercicio de los derechos previstos por la Constitución Política de la República del Ecuador y la ley para el desempeño de una función
- No encontrarse en insolvencia declarada judicialmente.
- Haber cumplido con los derechos y obligaciones de sufragio, cuando se tiene obligación, salvo las causas de excusas previstas en la ley.
- Haber cumplido lo dispuesto en la Ley de Servicio Militar Obligatorio en las Fuerzas Armadas.
- No tener obligaciones de pago de créditos de cualquier tipo.
- Haber presentado, cuando corresponda hacerlo, la declaración patrimonial juramentada conforme lo previsto en la Constitución Política de la República y la Ley.

Adicional a las disposiciones legales, Bokado considera las siguientes condiciones.

- El nivel de formación académica y experiencia previa.
- Desarrollo en enfoques de educación y formación no oficiales.
- Cualidades personales que le permitan asumir la cultura organizacional.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Destrezas y habilidades en el manejo de alimentos.

F. Capacitación y adiestramiento

En este proceso, el empleado deberá cumplir ciertos requisitos de inducción, para lograr eficiencia, eficacia y conocimiento de las responsabilidades laborales.

El manejo de recursos humanos habla de la metodología y momentos de adiestramiento, las que se mencionan a continuación, acorde con la urgencia laboral:

- Capacitación en el puesto de trabajo.- Se usan los manuales de funciones propios y paralelamente se capacita al trabajador en estas funciones.
- Vestibular.- Se asigna un lugar de capacitación dentro o fuera de Bokado para que los trabajadores reciban un programa completo sobre las diversas áreas de trabajo y apliquen las funciones que se pretenden desarrollar con estos programas.
- Talleres, seminarios y conferencias.- Se la realizará los días sábados en horarios extraordinarios y en tiempos definidos por la Gerencia. Se contará con especialistas que preparen los temas de vanguardia dentro del área a tratar.
- Estudio de casos.- Serán situaciones de vivencia experimentadas en horas de trabajo que se analizarán con lecturas y prácticas en las que se comprende la problemática situacional para ser resuelta por los especialistas con la aplicación del trabajador y desarrollar el sentido común del aprendiz.
- *Role Playing*.- Se capacitará al trabajador en diversas situaciones laborales; por ejemplo, en huelgas, accidentes, desastres naturales, enriquecimiento, entre otras.

G. Promociones y traslados

En esta etapa Bokado debe considerar al personal actual para cubrir un puesto vacante, paralelamente a la selección de personal nuevo. Para esto, se investigará a través del encargado de planta, la factibilidad de que un trabajador del mismo rango pueda hacer otra función o si uno de menor jerarquía está preparado para suplirla debido a su rendimiento, actitud y aptitud; esto significa que la transferencia de cargo puede ser tanto en sentido horizontal (traslado de puesto), como también en sentido vertical (ascenso). Las ventajas de las promociones y traslados son más evidentes que las desventajas:

- El empleado puede estimularse, mejorar el rendimiento, la iniciativa e interés por su nuevo puesto.
- El empleado puede alcanzar fidelidad con la empresa.
- Estimula el aprovechamiento de las capacidades potenciales del trabajador, puesto que se permite el ingreso de los que mejor se capacitaron.
- El clima laboral es mejor.
- Todos poseen la misma posibilidad de ascenso.
- El ascendido tiene mayores beneficios.
- El empleado estrella es considerado como parte de la casa.

Las desventajas son mínimas, no poseen mucha fuerza y además son menores que las ventajas, lo que se considera otro beneficio más. Las desventajas apenas son que se puede crear un clima de competencia negativa aunque la posibilidad que se presente solo será controlada por un manejo transparente y justo, medible solamente en las capacidades, ganas, persistencia e interés por las cosas. La segunda desventaja es que no se incorporan nuevos trabajadores, pero podrá ser manejada con puestos que el personal haya abandonado o puestos vacantes por ascenso.

H. Bajas

La empresa manejará las bajas en el personal con el reemplazo temporal de personas que envíen las empresas de reclutamiento y selección bajo prueba debido a la urgencia de la asistencia laboral; por ejemplo, en el servicio al cliente de almuerzos es necesario contar con gente en la líneas de servicio, si una persona faltara, se debe contar con un reemplazo inmediato aunque sea temporal; si ésta entrara en periodo de prueba, luego cumplirá con proceso regular.

Los datos sobre bajas laborales, faltas justificadas o no justificadas son llevados por el área de recursos humanos, como un reporte histórico de comportamiento. El proceso de baja será aplicado siguiendo los lineamientos establecidos en el reglamento interno de Bokado y aprobado por el ministerio de relaciones laborales.

I. Valoración de méritos

Tiene mucha relación con la evaluación de desempeño del personal y proporcionará la información clave del rendimiento individual del trabajador mediante resultados tomados de calificaciones diarias, mensuales o aleatorias que el personal de supervisión hará respecto a factores como:

- La identificación de la persona con el cargo.
- La identificación de la persona con el plan de entrenamiento que se aplicará.
- El número de promociones o ascensos.
- La cantidad de incentivos por el buen desempeño.
- El tipo de comunicación que mantenga con sus superiores y subordinados.
- La auto-educación que el empleado sienta, las ganas de perfeccionar sus procesos.

- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Uso correcto de herramientas y materia prima
- Estímulo a la mayor productividad.
- Capacidad de retroalimentación de errores y faltas a corregir.
- Asistencia y calidad de trabajo.

Todos estos factores serán importantes dentro del proceso de estímulo debido a que el empleado conseguirá beneficios económicos o cualitativos de acuerdo con su rendimiento y capacidad de retroalimentar sus errores. Bokado reconocerá un medio de evaluación que permita tener el control de tareas diarias vinculadas con las diferentes áreas de evaluación.²²

J. Comunicación organizacional

El factor comunicación será de gran importancia para la implementación de un proyecto de reingeniería empresarial.

Bokado deberá plantear establecer un *slogan*²³ de enorme objetividad entre el ápice estratégico, línea media, núcleo operativo, *staff* de apoyo y tecno-estructura, para dejar expresada claramente la propuesta de cambio y los medios para conseguir los objetivos, valiéndose de una reunión con todo el personal para informar el proceso de cambio.

Esta inducción empresarial buscará vincular a toda la organización con las perspectivas de proyecto y comprometer al trabajador con el proceso de cambio. A su vez, los aspectos positivos de cambio promoverán la mejora en rendimiento, estabilidad laboral, reducción de conflictos y consecución de objetivos.

¹⁴ La administración de los recursos humanos, 2008

²³ Slogan: Término inglés utilizado para fines políticos, comerciales, religiosos y otros, cuyo objeto es repetir una expresión o idea para lograr fácil recordación.

K. Contratos colectivos

Bokado mantendrá un contrato de trabajo a nivel individual, pero cuidando mucho la normativa laboral vigente respecto a formación de comités de empresa, sindicatos, etc. de tal forma que no se vea afectada ni la parte patronal ni el trabajador, sino que por el contrario, se mantengan cláusulas de compromisos mutuos. De llegar a constituirse un sindicato, la relación y el manejo con el mismo, será según los parámetros expuestos.

L. Disciplina de los empleados

Bokado usará el reglamento interno para la aplicación de sanciones, multas, acciones y calificación de comportamiento del personal, amparados siempre bajo los criterios de trato al empleado dispuestos por el Código Laboral Ecuatoriano respecto también a temas de despidos, reemplazos o traslados. El Reglamento Interno de Bokado será documento oficial, legalmente registrado ante el Ministerio de Trabajo y habla de las prohibiciones, deberes, derechos y faltas del empleado, y su procedimiento de acción para cada caso. Este documento se dará a conocer a cada uno de los trabajadores antes de empezar con sus labores.

M. Investigación sobre asuntos del personal

En casos específicos que involucren una investigación sobre el personal, se convocará a reuniones extraordinarias para evaluar y escuchar a las partes involucradas. El encargado de planta presentará un informe imparcial de los hechos, los que serán analizados por el Gerente General para la destitución o respectiva resolución; asimismo, el supervisor dará su sugerencia partiendo de las calificaciones realizadas pertinentemente.

N. Planeamiento y desarrollo de la organización

La empresa desea enfocar claramente un proceso de aplicación, chequeo, control y toma de decisiones a través de un esquema de mejora continua, el cual comprende pasos de acción y su desarrollo a nivel de cada área. Su ejecución y resultados serán controlados por el supervisor, quien luego de evaluar las distintas variables que intervienen en el proceso, deberá emitir un informe con los resultados, conclusiones y recomendaciones en reuniones aleatorias con ápice estratégico y línea media.

O. Desarrollo del contingente laboral

El trato con el personal temporal no es muy común debido al proceso de entrenamiento en manejo de manuales operativos tanto en cocina como a nivel administrativo; se dispondrá de este tipo de personal únicamente en requerimientos específicos como eventos y festividades especiales, que serán manejadas con la contratación de equipos enteros de meseros y cocineros, en función del volumen de producción que se vaya a manejar.

Los operarios llevarán implementos con el logo de Bokado y estarán bajo la responsabilidad de un solo representante que será el intermediario y parte del *staff* de apoyo.

P. Servicios médicos

Bokado será representado por el encargado de cada planta para brindar asistencia médica básica en caso de cortaduras o golpes por mal uso de herramientas. Para otras urgencias médicas de mayor gravedad, el empleado será trasladado a las dependencias del IESS, en primera instancia, ya que contarán obligatoriamente con esa afiliación. En casos específicos, serán trasladados a instituciones médicas en función de seguros o preferencias en otras instituciones públicas o privadas. Bokado llevará a visitantes médicos para charlas y venta de medicamentos, cuidado

personal, control periódico de sanidad. Bokado implementará un plan de medicina preventiva con exámenes y chequeos médicos anuales para todo el personal.

Q. Actividades recreativas

El personal de Bokado, a través de los jefes de planta, deberá coordinar, momentos de esparcimiento fuera de los horarios de trabajo; por ejemplo, partidos de fútbol de hombres y mujeres.

La empresa se compromete a organizar en fechas festivas la compensación del trabajo con agasajos, paseos, concursos, menciones y diversión para lograr cohesión del trabajo en equipo.

R. Servicios personales

Los servicios adicionales de tecno-estructura serán cancelados conforme la facturación y el contrato que se haya suscrito entre las partes. Así por ejemplo, la empresa acordará fechas de pago por la implementación del sistema con la empresa Practisis y deberá realizar pagos por entrenamiento, solución de problemas, corrección del sistema, mantenimiento, etc. que se haya brindado al equipo de trabajo de Bokado.

S. Seguridad

La empresa descontará el proporcional de la aportación del IESS para la afiliación individual del empleado y pagará puntualmente la afiliación patronal. Adicionalmente, y como un beneficio propio, ofrecerá planes corporativos de seguro privado de emergencias y atención médica. Bokado se enfoca mucho en la prevención, por lo que cuenta con manuales de Seguridad Industrial que son previamente conocidos por el representante de cada planta en la que instala su personal. La aplicación del procedimiento

indicado en los manuales, permite a Bokado contar con buenas prácticas en esta materia e integrarse a la seguridad de sus clientes.

4.2.2. UNIDAD DE MARKETING

4.2.2.1. Promoción

Como una nueva actividad, se promocionará el servicio de Bokado Food and Service en las nuevas redes sociales mundiales disponibles en Internet, así como también se promoverá el manejo de herramientas de cotización en la página *web*. La estrategia entonces, es la aplicación de los elementos básicos del *e-commerce*²⁴, a través del *e-mailing*²⁵.

A pesar de que en la actualidad el uso del Internet es masivo, el uso que Bokado dará a esta herramienta permitirá enfocar un servicio especializado que permita la difusión y el reconocimiento de la marca por medio de promociones, venta de paquetes para cumpleaños y matrimonios, información de actividades o festividades, pedido de información sobre consumo mensual de los alumnos, saldos en tarjetas, menús del mes, dietas y menús para clientes vegetarianos, tendencias en salud y guías informativas de nutrición, etc.

Todos estos servicios se implementarán con el fin de mantener una comunicación directa con el cliente, padres de familia, personal administrativo y potenciales clientes. También se agilizarán los procesos de pago por medio de sistemas confiables de transacción para recargas de saldos en tarjetas y reservaciones de almuerzos para padres de familia vía electrónica.

¹⁵ Comercio electrónico: consiste en la venta de productos y servicios a través de medios electrónicos

²⁵ E-mailing: consiste en la comunicación directa del administrador con el cliente a través de correo electrónico.

La página *web* contará con *links* de descripción de perfil de la empresa y formas de contactarse con el administrador de planta para respuesta de inquietudes, solución de problemas, entrega de información valiosa para el cliente, resumen sobre consumo y nutrición del alumno.

La empresa ingresará además, con herramientas masivas de promoción directa en redes sociales, donde se publicarán fotos del proceso de cocción y elaboración de alimentos, atención al cliente, descripción de productos, fechas festivas del colegio o institución, tendencias alimentarias, etc.

Figura 4.11. Portal *Web* de Bokado

The screenshot shows the Bokado website portal. At the top, there is a navigation bar with 'Home' and 'Contáctanos' links, and a search bar. The main header features the Bokado logo and the text 'QUIENES SOMOS'. Below this is a 'MENÚ PRINCIPAL' with various menu items. A central advertisement for 'CATERING' is displayed. The main content area includes a 'BIENVENIDOS a BOKADO' section with a logo and a paragraph of text. On the right, there is a 'BOKADO' section with a photo of a table set with orange tablecloths and a centerpiece.

Fuente: <http://www.bokado.ec>

Figura 4.12. Página de Facebook²⁶ de Bokado

Fuente: <http://www.facebook.com/pages/BOKADO-FOOD-SERVICE/104496289588693>

4.2.2.2. Competidores

Si bien se conocen a los competidores de la industria, es necesario que Bokado conozca e investigue a sus competidores a fin de poder mantenerse sostenible en la industria y potencializar sus acciones. El primer paso, es definir a sus competidores desde el enfoque central que es el servicio de alimentación a instituciones. Bokado ha clasificado a sus competidores en tres grupos:

- Los directos: Dan el servicio de *catering* a empresas en la actualidad pero no han visto la posibilidad de crecimiento y no han expandido sus servicios a colegios pero podrían hacerlo.
- Los indirectos: Empresas tradicionales no industrializadas o improvisadas por empresas o colegios para brindar un servicio que no cumple con

²⁶ Facebook: red social de comunicación mundial.

certificaciones; creadas con el fin de satisfacer medianamente los requerimientos de estudiantes, profesores y personal.

- Los potenciales: Empresas que desean ingresar al negocio pero que no poseen experiencia o conocimiento en el servicio y que por lo tanto poseen obstáculos para poder dar un servicio depurado y de primera en colegios y entidades públicas y privadas.

4.2.3. UNIDAD DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

En esta unidad, se implementará un sistema de apoyo que indique cómo está la competencia: sus ofertas y novedades, con el propósito de que la imagen de competitividad corporativa no se vea estancada y tomar acciones que permitan mantener estable y en crecimiento a la empresa respecto a sus competidores a través del involucramiento activo del trabajador. Esta área se encargará de buscar alternativas de mejora propias y desarrollar nuevos estándares de calidad, nuevas tendencias en alimentos, recetas, servicio diferenciado, nuevos productos, etc., además, se llevará un control estadístico de diversos aspectos a fin de conseguir mejoras continuas.

4.2.3.1. Gestión de control y reestructuración total

La empresa BlackBox Ecuador, ubicada en la ciudad de Quito, será la encargada de aplicar los modelos técnicos de ERP²⁷, dicho sistema permitirá a Bokado obtener los siguientes beneficios:

- Contar con una solución informática integral para apoyar la operación de la empresa en todos los ámbitos: inventarios, comercialización, financiero y contable.
- Tener un soporte técnico oportuno y fiable para la aplicación del sistema.

²⁷ Por sus siglas en inglés Enterprise Resource Planning, que significa, planeamiento de recursos empresariales.

- Anticipar las necesidades del cliente y satisfacer sus expectativas de manera adecuada.
- Integrar funcionalidades de pedidos y reportes gerenciales de las plantas, con el sistema central de gestión comercial y otros aplicativos.
- Mejorar el acceso a información
- Incrementar la efectividad y eficiencia en procesos operativos y administrativos.
- Reducir el margen de error y por tanto, contribuir a la reducción de costos y mejora en el servicio a los clientes.

BlackBoxEcuador, proveedor de varias empresas de renombre ha propuesto en breves rasgos la aplicación del sistema ERP MVIP© Business Server versión Enterprise, diseñado en código abierto que según las necesidades derivadas del FODA, pueden servir para lograr procesos mejor diseñados y varias ventajas competitivas en relación con la competencia directa. *Ver Anexo 8 - Correo BlackBox*

4.2.3.2. Gestión de Calidad

Bokado Food and Service implementará certificados de calidad -que ya han sido aplicados por la competencia- con el propósito de garantizar al cliente la calidad de los productos y la gestión de la seguridad alimentaria.

La empresa de certificación Bureau Veritas Ecuador será la que asistirá todo el proceso de certificación que de manera resumida, deberá cumplir con los siguientes procesos²⁸:

²⁸ Bureau Veritas Ecuador, comunicación personal, Enero 7, 2011.

- Etapa de Pre-Auditoría (opcional): es considerada como la etapa de conocimiento del grado de preparación y requisitos que la empresa posee. No es parte de los procesos de certificación.
- Etapa de Revisión Estructural o Documental (Fase 1): Se cumplirá con una revisión del marco legal relacionado con el giro de negocio y todo lo influyente a los análisis de manuales de gestión que incluyan procesos con el fin de evaluar la factibilidad la adecuación con la norma que se desea implementar.
- Etapa de Revisión Documental (Fase 2): Es la etapa de auditoría principal, en ésta se pretende implementar cambios internos que la empresa pueda tomar como correctivas antes de empezar la segunda fase. El equipo de auditores externos presentarán informes sobre sus hallazgos y el alcance que puede tener la certificación solicitada. De acuerdo con las recomendaciones del equipo de auditoría, podrá ser necesaria una visita especial para las no conformidades.
- Emisión del Certificado: Una vez dispuestas y corregidas las acciones previstas y verificadas, se emitirá la certificación, la cual detallará los procesos incurridos en el cambio e información de la empresa y el alcance en la mejoras planificadas. El certificado tendrá una validez de tres años.
- Etapa de mantenimiento de la certificación: Según el contrato de certificación se programarán visitas para medir los resultados de la efectividad de la gestión de certificación
- Las etapas mencionadas serán los patrones de certificación tanto para la ISO 9001 como para la ISO 22000, las que serán implementadas en diferentes momentos con el fin de no provocar confusiones entre sus empleados.

La **ISO 22000:2005** es la primera norma internacional para la implementación de un sistema de gestión en seguridad alimentaria. Cubre la comunicación Interactiva, el Sistema de Gestión y el Control de Peligros. La obtención de esta certificación dotará a la empresa de los siguientes beneficios:

- Mayor impacto en los clientes
- Incremento en la transparencia de la gestión.
- Producción más eficiente.
- Minimización de los riesgos alimenticios importantes.
- Control efectivo de procesos internos y minimización del riesgo de errores.
- Incremento de motivación del personal orientado en un trabajo bien hecho.
- Enfoque proactivo de seguridad alimenticia.
- Cambios profundos en los procesos internos de operatividad y referencia para los clientes, respecto a la seguridad en el manejo de alimentos, lo que representará un aporte para la toma de decisiones a la hora de seleccionar a Bokado como un proveedor preparado para la atención de sus colaboradores y estudiantes. Esta certificación está directamente relacionada con el servicio y los procesos de elaboración.

La **ISO 9001:2008** es una norma internacional relacionada con la gestión de calidad, aplicable a cualquier organización de todo tipo de sectores y actividades de negocios, basada en los ocho principios de la gestión de calidad (todos fundamentales para las buenas prácticas de negocios): Enfoque en el cliente, Liderazgo, Participación del personal, Enfoque basado de procesos, Enfoque de sistema para la gestión, Mejora continua, Enfoque

basado en hechos para la toma de decisiones, Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

Esta certificación se obtendrá luego de tener un correcto funcionamiento del manejo alimentario para dar paso a un nuevo proceso de auditoría, con la función de crear en el cliente respetabilidad, confianza y sobre los colaboradores de la empresa, autosatisfacción sobre la calidad del servicio. Los beneficios que logrará Bokado con esta certificación, son:

- Mejoramiento de su calidad transmitida a usuarios internos y externos.
- Apoyo a la toma de decisiones.
- Calidad en la operación interna así como en la atención al cliente y los productos.
- Se facilitará la tendencia de la empresa hacia un programa de mejora continua que no se limitará a generar cambios para solucionar problemas concretos sino que abrirán paso a lograr cambios que irán a la par con los objetivos empresariales a largo plazo.

Ver ANEXO 9 -Correo Bureau Veritas

4.2.4. AREA DE ADQUISICIÓN Y COMPRAS

Comprende el manejo contable de costos e inventarios a través de un sistema diseñado exclusivamente para el negocio de alimentos, facilitando el trabajo en plantas de producción, control del desperdicio, fechas de ingreso y egreso y optimización de mano de obra.

La empresa Practisis²⁹ diseñó un sistema operativo para manejo de empresas de *catering* y la implementación en el servicio a colegios. Los beneficios del uso

²⁹ Practisis: proveedor de software especializado en empresas que brindan servicios alimenticios.

de este programa podrán ser analizados en la página *web* respectiva ³⁰ y se resumen a continuación:

- La versión “Cafetería” es para servicios tipo buffet o producción en línea o lote y es utilizado por colegios, empresas, comedores, industrias, entre otros. (*VER ANEXO 10 -Manual Practisis*),
- La versión “Catering o Banquetes” es para servicios de eventos, banquetes y catering.
- Permite hacer un análisis del menú más rentable, incluyendo productos de alta rotación y eliminando los de baja.
- Lleva un control de receta estándar para monitorear el costo de alimentos y bebidas
- Facilita el manejo de facturación e inventarios
- Genera ordenes automáticas a cocina
- Arroja reportes de seguimiento de todas las actividades del negocio, como personal, ventas, cajas, clientes e inventarios.
- Trabaja con un sistema de ingreso manual de costos que permite administrar el estado de calidad de la materia prima y desperdicios al trabajar con etiquetado con códigos de barras para el adecuado almacenamiento.
- Controla el trato que el proveedor tiene a la planta, recopila el estado de producto, tiempos, calidad, cantidad, descuentos, precios, tendencia de cambios en los precios y bonificaciones, parámetros que se tomarán en cuenta para adquisiciones futuras o cambio de proveedor.
- Puede ser manejado vía conexión remota desde el centro de operaciones bajo el mando de un administrador.

³⁰ Página Oficial Practisis: www.practisis.com

- Para afianzar la aplicación tecnológica, se implementará un sistema de vigilancia con el uso de una cámara de video que detecte robo interno de bodega, el adecuado manejo de alimentos y el uso de los procesos de etiquetado y almacenamiento³¹.

Con los informes generados por el sistema, se realizarán evaluaciones de precios de productos por medio de índices inflacionarios confiables, además de la aplicación de constantes pedidos de proforma entre proveedores en búsqueda de calidad, volumen, seriedad en la entrega, bonificaciones, descuentos precio y crédito.

Se implementará un diagrama de flujo para el control de procesos de transportación y abastecimiento continuo y controlado por los bodegueros de cada planta, con base en los informes de orden y consumos aproximados de ciertos productos, y la ayuda de guías de remisión que los choferes deberán llenar en cada pedido entregado y que deberán ser firmados por el bodeguero para controlar las horas de ingreso a bodega.

Los diagramas de flujos que Bokado implementará servirán para reconocer fácilmente cómo deben funcionar los procedimientos internos para identificar los problemas u oportunidades en el desabastecimiento de materia prima, control de calidad, cuellos de botella, manejo de documentación e información. En general, trabajar con flujogramas contribuirá a establecer tiempos, sobrantes, desperdicio, egreso de inventario, control de materia prima, reducción de costos, organización, eliminación de conflictos de autoridad, comprensión y análisis de los empleados sobre la solución al problema. *Ver ANEXO 11. Diagrama de flujo unificado del área de adquisición-compras y del área de producción y operativa.*

³¹ Página Oficial Practisis, 2010.

4.2.5. AREA DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES.

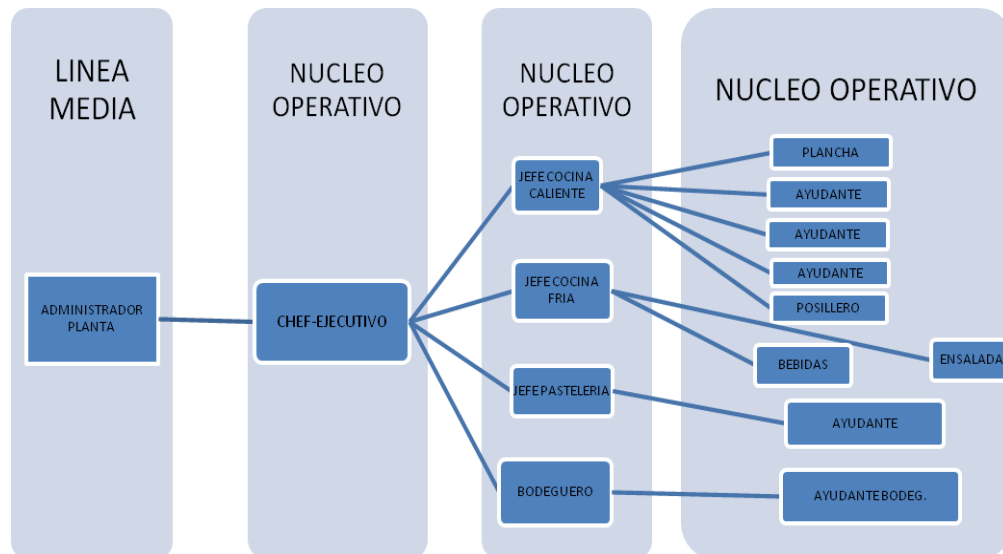
En el área de producción y operativa se implementará el uso de herramientas de diagramas de flujo a fin de que se cuantifiquen tiempos en los procesos operativos relacionados con el servicio al cliente, y entrega de informes a padres, alumnos, personal de servicio y administrativo, con el fin de minimizar los costos de producción.

La desorganización e informalidad en los procesos vuelven necesaria la implementación del diagrama de flujos en esta área para la comprensión sistemática de los operarios, por lo que será también una herramienta de capacitación para nuevos empleados y un punto de apoyo para corregir problemas, identificarlos e implementar decisiones positivas de cambio.

En la parte del personal operativo se utilizará una asignación de funciones por clase de puesto, con el fin de promover funciones específicas y lograr un diseño de manejo de personal estandarizado que no limite las acciones que el encargado de la planta pueda dirigir en determinado momento del servicio. Además, servirá para ubicar al empleado en su puesto de trabajo y como parte del entrenamiento y capacitación.

Para la capacitación continúa del personal del núcleo operativo se ha programado una inducción básica para el comienzo de sus responsabilidades laborales y cursos de mejora continua en procesos posteriores.

Figura 4.13. Asignación de Funciones del Personal Operativo por Puestos



Elaborado por el Autor

Debido a la urgencia de los servicios del trabajador a la empresa y a medida que el trabajador adquiere por lo menos una semana de estabilidad laboral, el personal administrativo del mando medio en conjunto con el chef-ejecutivo de cada planta, impartirán charlas de conocimiento con presentaciones explicativas del servicio en áreas de mantenimiento, cuidado higiénico personal, seguridad industrial, manuales de procesos, manuales de incendios, manuales sobre extintores, manuales de uso del sistema Practisis, etiquetación, limpieza de estación, uso de herramientas de cocina, manejo y desperdicio de materia prima y trato con el cliente, estos cursos deberán ser actualizados e impartidos cada mes con el uso de videos y material escrito, comprometiendo al personal al final de cada mes la evaluación respectiva, que será compensada con calificaciones de aptitud y actitud que servirán de puntaje para la calificación del empleado del mes, hecho que será recompensado por la empresa.

Se implementará un programa de mejora continua por medio de evaluaciones periódicas al azar que incluyan una revisión minuciosa del servicio por planta, en comparación del estándar propuesto, bajo el mismo esquema establecido en el área administrativa sobre el programa PHRA.

4.3. PLAN DE ACCIÓN

A continuación se exponen las acciones que han de ser realizadas para poder llevar a buen término el proceso de reingeniería de Bokado Food and Services. Dichas actividades deberán ser programadas con tiempos y reflejadas en un cronograma.

1. Inducción al personal sobre cultura organizacional.
2. Inducción del personal sobre manejo de Recursos Humanos.
3. Inducción al personal sobre manejo de formatos provisionales.
4. Charlas constantes de inducción sobre manuales internos.
5. Evaluaciones sobre charlas dictadas.
6. Aplicación de programa de mejora continua (PHRA) provisional.
7. Aplicación e inducción sobre diagrama de flujos.
8. Adecuación del sistema "Practisis" en plantas.
9. Inducción al cliente sobre el uso medio magnéticos.
10. Implementación del sistema de inventario.
11. Aplicación y uso del sistema de inventario.
12. Ingreso gradual de platos para costeo estandarizado.
13. Control de la satisfacción de los clientes.
14. Análisis de competencia constante.
15. Recuento sobre cultura organizacional para tercer año.

16. Re preparación al personal sobre manejo de recursos humanos.
17. Recuento sobre el manejo de formatos provisionales.
18. Continuación de la inducción al personal sobre manuales.
19. Evaluaciones sobre charlas dictadas.
20. Toma de decisión de inversión de cambio-junta ápice estratégico.
21. Aprobación e implementación del ERP.
22. Medición de la factibilidad de certificación ISO 9001 e ISO 22000.
23. Aprobación del proceso de certificación de ISO 9001.
24. Aceptación sobre el proceso certificación de ISO 22000.
25. Certificación ISO 9001.
26. Certificación ISO 22000.
27. Mantenimiento y recertificación sobre adecuaciones de imagen y competitividad empresarial.

Ver ANEXO 10- Informe explicativo del Plan de Acción realizado en el software Microsoft Project.

4.4. COSTOS INVOLUCRADOS

El cuadro de inversiones de implementación, expuesto en la Figura 4.14. refleja los costos involucrados en el plan de mejora para la empresa Bokado Food and Service. Se realizó un análisis de costos en el que se demuestra que el proyecto necesita de cinco años para llevar a cabo el proceso de inversión e implementación; en el año 2014 considerado el más costoso según las condiciones precontractuales con los proveedores de implementación de ERP, ISO 9001 e ISO 22000, los valores de implementación serán de USD 23.069,92 sin considerar influencia de inflación. El primer año de implementación (2011) también será de una inversión fuerte pronosticada en USD 10 998,55 debido a

la gran inversión en adecuaciones de sistemas que permitirán llevar a cabo la operación; en el año 2013, según estimaciones existirá una carga representativa de casi USD 5028,92 que pertenece a la implementación del ERP inicial. En los años restantes, la empresa deberá invertir aproximadamente USD 3127,09 para conseguir un proceso completo de reestructuración interna de lo mencionado en las propuestas de cambio integrales.

Figura 4.14. Inversiones de Implementación

INVERSIONES DE IMPLEMENTACIÓN			
DESCRIPCION	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	TOTAL
INDUCCIÓN PERSONAL SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL	18,75	8	150,00
INDUCCIÓN AL PERSONAL SOBRE MANEJO DE RECUSOS HUMANOS	0,00	4	0,00
INDUCCIÓN PERSONAL MANEJO DE FORMATOS PROVISIONALES	0,00	4	0,00
CHARLAS DE INDUCCIÓN SOBRE MANUALES	0,00	12	0,00
EVALUACIONES SOBRE CHARLAS DICTADAS	20,00	12	240,00
APLICACIÓN DE PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA PROVISIONAL	0,00	40	0,00
APLICACIÓN DE INDUCCIÓN DE DIAGRAMA DE FLUJOS.	0,00	40	0,00
INDUCCION AL CLIENTE SOBRE EL USO MEDIO MAGNETICOS	0,00	40	0,00
IMPLEMENTACIÓN SISTEMA DE INVENTARIO	50,00	1	50,00
USO DEL SISTEMA DE INVENTARIO	0,00	365	0,00
INGRESO DE PLATOS PARA COSTEO ESTANDARIZADO	0,00	365	0,00
CONTROL DE SATISFACCIÓN CLIENTES	0,00	365	0,00
ANALISIS DE COMPETENCIA	100,00	12	1200,00
TOMA DE DECISIÓN DE INVERSION DE CAMBIO-JUNTA APICE ESTRATEGICO	0,00	365	0,00
IMPLEMENTACIÓN DEL ERP COMPIERE	23500,00	1	23500,00
MEDICION DE LA FACTIBILIDAD DE CERTIFICACION ISO 9001 E ISO 22000	0,00	5	0,00
PROCESO DE CERTIFICACIÓN DE ISO 9001	2750,00	1	2750,00
PROCESO DE CERTIFICACIÓN DE ISO 22000	2750,00	1	2750,00
CERTIFICACIÓN ISO 9001	0,00	1	0,00
CERTIFICACIÓN ISO 22000	0,00	1	0,00
MANTENIMIENTO Y RECERTIFICACIÓN	1000,00	1	1000,00

LICENCIA PRACTISIS	2520,00	3	7560,00
RADIOS DE ONDA LARGA	349,00	2	698,00
COMPUTADORA-ADMINISTRADOR	600,00	1	600,00
COMPUTADORAS OPERATIVAS	420,00	2	840,00
TELEFONOS	12,00	2	24,00
SOFTWARE ERP	0,00	1	0,00
WIRELESS	160,00	1	160,00
ESCRITORIOS OFICINA	78,00	3	234,00
SILLAS ESCRITORIOS	28,00	6	168,00
IMPRESORA/COPIADORA/FAX	150,00	2	300,00
		TOTAL	42224,00
		TOTAL INVERSIONES	42224,00

LICENCIA PRACTISIS	12	2520
COSTO DE ERP-COMPIERE	35000	23500

Elaborado por el Autor

Ver Anexo 11 -Costos Involucrados.

4.5. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

En los anexos realizados en *Microsoft Windows Project*³² consta una explicación completa de los cambios por tarea vinculada a reestructuración así como un informe del cronograma de implementación pronosticado. Ver Anexo 12 - *Cronograma de Implementación*.

El cronograma expone gráficamente cómo se llevarán a cabo los procesos de implementación en el tiempo, es decir, es el plan de acciones con tiempos programados. El primer año se realizará una planificación y ejecución de programas de inducción al personal pues primero se requiere lograr un fortalecimiento del recurso humano; también se incluye la introducción de formatos provisionales que apoyen la gestión de cambio que se llevará en el futuro con la implementación de sistemas más sofisticados. Se adecuarán sistemas de facturación e inventario acompañados de la instalación de redes, computadoras, *hardware* y *software*.

³² Microsoft Windows Project: planificador de Windows para proyectos

El segundo año en secuencia se continuará con el proceso del manejo de los sistemas con mayor experticia.

En el tercer año, con las bases del primero y segundo, se pretende conseguir el propósito mayor de la restructuración con la adecuación del ERP.

El cuarto año, se busca lograr una facilidad relativa de certificación internacional que consiga una imagen sólida y procesos definidos.

Finalmente para los 4 años siguientes solo se realizarán procesos de mantenimiento de lo alcanzado.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo, el final de todo el documento, se exponen las conclusiones y recomendaciones que se han podido determinar luego de la investigación realizada.

5.1. CONCLUSIONES

1. La empresa Bokado Food and Service demuestra que tiene facilidad para crecer en el mercado, pero no ha tenido la oportunidad de manejar sus recursos y capacidades bien enfocados a un crecimiento sustentado.
2. La empresa demuestra que ha querido implantar una cultura organizacional, pero no ha puesto el suficiente interés en lograr un reconocimiento de estos valores a la comunidad que rodea su giro de negocio.
3. Bokado ha logrado la comprensión de sus valores a cierta fracción del personal más especializado, pero la gran mayoría del núcleo operativo no ha conseguido plasmar esas ideas de manera eficaz.
4. Se han conseguido muchos objetivos fundamentales para posicionar la marca Bokado, pero no de manera técnica, pues se han manejado sus decisiones más por sentido común que por una planificación adecuada.
5. La empresa ha conseguido apoyo financiero de accionistas y bancos, pero sus recursos han servido para solucionar errores pasados más que para lograr nuevos objetivos.
6. Al analizar la demanda del mercado, la empresa se ha dado cuenta que necesita un cambio profundo en todas sus áreas, y manejo de factores críticos para conformarse en una empresa exitosa.

7. El crecimiento de la industria de restaurantes, bares y cantinas es notable y el aporte del servicio de *catering* es destacado e influyente.
8. La empresa tiene claro que la competencia directa posee mayor experiencia y ventajas competitivas, pero también que puede alcanzar esos conceptos de diferenciación con estrategias bien planificadas fundamentadas en el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque o nicho.
9. El ápice estratégico reconoce que las fortalezas deben manejarlas correctamente, las oportunidades deben aprovecharlas, las debilidades conviene eliminarlas y ante las amenazas hay que estar prevenidos. También se encuentra en un momento adecuado para aplicar respectivamente una reingeniería total.
10. El ápice estratégico será el responsable de evaluar y controlar los cambios emprendidos, y que también deberá en ciertas ocasiones aplicar sanciones ó reconocer méritos y destrezas de sus colaboradores.
11. Los cambios no son fáciles, pero que una vez implementados provocarán muchos beneficios de manera interna como externa.

5.2. RECOMENDACIONES

1. Planificar correctamente y de manera inmediata la reestructuración total.
2. Lograr adecuarse a las necesidades de cambio y analizar previamente cada intervención con objetividad.
3. Comunicar y capacitar a todo el personal sobre los cambios que se realizarán y pedir cooperación para que los objetivos se cumplan.
4. Enfocar el servicio de primera a un nicho de mercado exclusivo con conceptos de diferenciación; y manejar conceptos de liderazgo en costos

para enfocar el servicio básico en nuevos nichos para aprovechar el uso de instalaciones y generación de rentabilidad.

5. Tener claro que no se deberán darse pasos atrás, que los cambios tienen repercusiones fuertes sobre toda la organización y que es necesario planificación adecuada para evitar problemas.
6. Reconocer que los cambios propuestos son múltiples pero que con procesos planificados, estructurados, bien presupuestados, aplicables, medibles y prácticos podrá reunir los suficientes recursos para instaurar una empresa con mejores resultados finales.
7. Llevar adelante el proceso de reingeniería por fases, considerando la capacidad de inversión actual y paulatina de la empresa.
8. Monitorear constantemente las acciones emprendidas a fin de asegurar la puesta en marcha de los programas.
9. Evaluar objetiva y estadísticamente la eficacia del programa de reingeniería para tomar medidas preventivas o de mejora.
10. Fomentar de aquí en adelante una cultura organizacional proactiva en todos los niveles de la organización

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

1. David, Fred R. (2003): Conceptos de Administración Estratégica. Pearson Prentice Hall, novena edición, México.
2. Hellriegel; Jackson; Slockum. (2002): Administración, un enfoque basado en competencias. Thompson. Bogotá, Colombia.
3. Heizer, J.;Render, B. (2004): Principios de Administración de Operaciones, Pearson Prentice Hall, Quinta edición, México.
4. Arellano, Rolando. (2002): Marketing, Enfoque América Latina, Mc Graw Hill, Distrito Federal, México.
5. Bateman, Thomas y Snell Scott. (2004): Administración, Una ventaja competitiva, Mac Graw-Hill, Cuarta Edición.
6. Galindo, Edwin, Estadística para Ingeniería y Administración, Graficas Mediavilla Hnos, Quito – Ecuador, 1999.

Fuentes de internet.

7. United Nations Statistics Divisions, Estructura detallada y notas explicativas, CIIU rev. 3, código 5520, URL: <http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=2&Lg=3&Co=5520>, 8 de septiembre de 2010 Banco Central del Ecuador, <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000167>, Descargado 15/07/2010.
8. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Encuesta de Hoteles, Restaurantes y Servicios, URL: http://www.inec.gob.ec/web/guest/ecu_est/est_eco/enc_eco/enc_h_or_res, 2008 año de publicación, Descargado 10/07/2010.
9. El Nuevo Empresario, URL: <http://www.elnuevoempresario.com/noticias.php?imprimir=13630>, Descargado 20/07/2010.
10. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, URL: http://www.inec.gob.ec/web/guest/publicaciones/anuarios/inv_eco/servicios, Descargado 19/07/2010.
11. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, URL: http://www.inec.gob.ec/web/guest/publicaciones/anuarios/inv_eco/servicios, Descargado 20/02/2011.

12. Superintendencia de Compañías del Ecuador, URL: <http://www.supercias.gov.ec/consultas/inicio.html>, Descargado 15/07/2010.
13. Servicio de rentas internas, URL: http://www.sri.gob.ec/DocumentosAlfrescoPortlet/descargar/5550882d-eacf-4885-bebf-5aee4358f535/003_Guia_de_remision.pdf, Descargado 3/02/2011.
14. Mintzberg, Henry, Diseño de organizaciones eficientes, URL: https://www.u-cursos.cl/inap/2010/1/OYG300/1/material_docente/bajar?id_material=6733, Ed. el Ateneo, Argentina, 1991. Descargado 16/07/2010.
15. La web de los recursos humanos, URL: <http://www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto.html>, Descargado 1/03/2011.
16. Practisis, URL: <http://www.practisis.com/Restaurante.aspx>, Descargado 13/10/2010.
17. La administración de los recursos humanos, Los recursos humanos por competencias, URL: <http://administracion-de-rrhh.blogspot.com/2008/10/el-reclutamiento.html>. Descargado 10/11/2010.
18. Página oficial Goddard Catering Group, URL: <http://www.goddard-catering.com/>, Descargado 11/12/2010.
19. MINTZBERG, Henry, Diseño de organizaciones eficientes, Edit. El Ateneo, Argentina, 1991, URL: https://www.u-cursos.cl/inap/2010/1/OYG300/1/material_docente/bajar?id_material=6733, Descargado 03/01/2011.
20. El Universo, Alvarado José, Gate Gourmet abrió planta: URL: <http://www.eluniverso.com/2010/07/22/1/1356/gate-gourmet-abrio-planta.html?p=1356A&m=256>, Descargado 05/03/2011
21. El Hoy, Alimentación llega al 72% de escuelas en todo el país, URL: <http://www.hoy.com.ec/especiales/2008/ecuadorsi-2008/ecuadorsi4.htm>, Descargado 06/03/2011.
22. El Hoy, Niños consumen pocos alimentos no procesados, URL: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/ninos-consumen-pocos-alimentos-no-procesados-420376.html>, Descargado 06/03/2011.
23. González Montenegro, Javier Mauricio (2007), URL: <http://www3.espe.edu.ec:8700/bitstream/21000/1243/1/T-ESPE-025200.pdf>. Universidad ESPE. Quito, Ecuador. Descargado 04/03/2011.

24. Jaramillo, Ricardo (2010), URL:
http://uisrael.ec/ctt/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=5&Itemid=7. Universidad Israel. Quito, Ecuador.
Descargado 04/03/2011.

ANEXOS

ANEXO 1- Expediente Superintendencia de Compañías

BOKADO FOOD & SERVICE BOKASERV CIA. LTDA.					
Información general					
Expediente:	160756	RUC:	1792149894001	Fecha de Constitución:	08/08/2008
Plazo Social:	08/08/2058	Tipo de Compañía:	RESPONSABILIDAD LIMITADA	Nacionalidad:	ECUADOR
Oficina de Control:	QUITO	Situación Legal:	ACTIVA	Correo Electrónico:	
Provincia:	PICHINCHA	Cantón:	QUITO	Ciudad:	QUITO
Calle:	CALLE A	Número:	N43-74	Intersección:	AV. EDMUNDO CARVAJAL
Piso:	PB	Edificio:		Barrio:	QUITO TENIS
Telefono:	2452299	Fax:	2452299		
Capital Suscrito:	10,000.00	Capital Autorizado:	0.00	Valor x Accion:	1.00
CIU:	ZZZZZ.ZZ	Objeto Social:	La realización de actividades complementarias de alimentación, ajeno a las labores propias o habituales del proceso productivo de sus usuarios, para lo cual podrá realizar catering social, catering promocional, catering artístico, todas estas dentro		

10/02/2011.

ANEXO 2- ANÁLISIS FODA

ANÁLISIS PARTICIPATIVO FODA PRELIMINAR

Para este análisis, se realizó un taller participativo (consenso de panel) en el que intervinieron tres personas capacitadas en el servicio a colegios. Se formularon preguntas abiertas sobre temas definidos por el autor, con el fin de que los participantes puedan dar sus opiniones de manera amplia explicando las ventajas y desventajas de los distintos aspectos para posteriormente, sintetizarlos en la matriz FODA.

Las personas que participaron en el panel son:

- Ing. Christian Alberto Capito (Gerente Administrativo de Bokado Food and Service)
- Chef-ejecutivo Alejandro Arguello (Chef Encargado del Colegio Alemán de Quito).
- Chef-ejecutiva Verónica Terán (Gerente de Adquisiciones y Compras de Bokado Food and Service).

Las opiniones y resultados del consenso se detallan a continuación como elementos del análisis para de manera posterior ser organizadas en la matriz FODA final que será parte del documento final:

- Los supervisores de las plantas de producción tienen sus funciones bastante claras.
- El chef tiene clara su función por la experiencia en preparación de alimentos en volumen.

- La planta del Colegio Alemán realiza evaluaciones semanales con respecto a la satisfacción del cliente.
- Al momento de la recepción del producto en el colegio Alemán, se verifica su calidad, peso y características.
- El manejo de los recursos de la empresa se hace semanalmente, lo que evita fallas y complicaciones en el colegio alemán, lo que sirve para resolver problemas diarios.
- Servicio y atención personalizada al cliente en ciertas plantas de producción.
- La empresa busca innovar constantemente y lograr mayores beneficios para total tranquilidad del cliente.
- El cliente puede solicitar directamente al chef del colegio alemán dietas, platos vegetarianos, menús especiales según patologías y consultas nutricionales gratuitas.
- Sistema de facturación implementado en el colegio alemán, apto para brindar un servicio personalizado y diferenciado a través de aplicaciones con estadísticas de información, tarjetas de debito y crédito.
- Resolución de problemas de manera inmediata.
- Los alimentos se preparan en el sitio donde está el cliente, permitiendo que llegue fresco y a la temperatura deseada.
- Asesoramiento sobre opciones novedosas y ofertas nuevas al cliente.
- Personal de mando alto operativo calificado.
- Tendencia al uso de tecnologías nuevas y exclusivas.
- Disposición al cambio.
- La empresa busca opciones de aumentar su capital de trabajo y su patrimonio con financiamiento de entidades financieras o nuevos socios, con el objetivo de innovar el servicio con tecnología, profesionales mejor capacitados.

- Para evitar la dependencia de terceros en el transporte, la empresa compró sus propios camiones, menaje, equipo de cocina nuevo y de calidad.
- Apertura crediticia de bancos (Banco de Fomento) en condiciones favorables para los empresarios.
- Apertura al cambio por parte del gobierno; se podría crear un servicio para sistema educativo público.
- El mercado está en crecimiento.
- Los clientes (colegios, empresas, bancos, oficinas, colegios, universidades, etc.), prefieren tercerizar el servicio de alimentación.
- Los servicios son especializados y tienen mayor aceptación en los estratos económicos altos de la sociedad.
- Poca especialización del servicio de empresas de *catering* de la competencia.
- Tendencia al consumo de productos más económicos, sanos y con enfoque a los alimentos de hogar.
- Crecimiento de la clase media por la influencia de los migrantes.
- Crecimiento del sector turístico para el servicio de alimentos, no sólo en área educativa.
- Oportunidad de servicio en el área de *catering* social y de eventos promocionales.
- Uso de nuevas tecnologías.
- No existe una organización estructurada técnicamente.
- No existe un manual de funciones por cargo.
- Cultura organizacional poco fortalecida.
- No existen evaluaciones de satisfacción del cliente definidas y estandarizadas.
- No existe un sistema técnico de costos para el manejo de la materia prima.

- El personal capacitado y estable no es abundante ni barato.
- No existe una planificación a largo plazo.
- No se realiza evaluación de resultados basada en las metas trazadas.
- No existe un manejo presupuestario adecuado, éste se lo hace en función de las necesidades del momento y sin considerar que la empresa ha crecido.
- Falta de comunicación y coordinación entre la parte administrativa y operativa.
- Falta de planificación financiera y de pagos, cobros y reglas de juego.
- Falta de seguimiento a objetivos y planificación.
- Problemas en el abastecimiento general, aunque hay proveedores definidos.
- No existe un servicio estandarizado en todas las plantas.
- Poca publicidad.
- Poca información de la competencia.
- No existe un área de recursos humanos.
- Falta de estandarización de recetas y mejoramientos en los costos de los platos.
- Cambios constantes en la legislación tributaria.
- La competencia es cada vez más fuerte y ofrecen precios más bajos.
- La imagen del país en servicios no es buena.
- Poca apertura de cierto sector al cambio para eventos, lanzamientos, aperturas y servicio a colegios.
- La presencia de *Catering Service* es una amenaza debido a su alto posicionamiento.
- Colegios tradicionalistas, no promueven el cambio en materia de refrigerios estudiantiles.
- Existen padres que prefieren enviar alimentos a sus hijos.

- Legislación laboral poco equilibrada y llena de privilegios para el trabajador.
- Mucha rotación en el personal.
- El cliente es bastante exigente y no se logran satisfacer al 100% sus expectativas.
- Licitaciones y controles internos frecuentes y muy exigentes.
- Poco control interno de materia prima para evitar el robo.

ANEXO 3 - MATRIZ FODA

MATRIZ FODA	FORTALEZAS-F	DEBILIDADES-D
	1. Uso de materia prima de calidad	1. Estructura organizacional deficiente.
	2. La infraestructura es excelente y de gran capacidad	2. Funciones por cargo no establecidas.
	3. Sistema de facturación adecuado al servicio en colegios.	3. Escasa cultura organizacional.
	4. La planta de producción se encuentra cerca del cliente.	4. No se realiza investigación y análisis de cliente, proveedor y competencia.
	5. Servicio integral, proactivo y dispuesto a mejorar.	5. No hay un sistema técnico de análisis de costos para el manejo y control de materia prima.
	6. Busque de fuentes de inversión creciente	6. Problemas en la planificación y seguimiento de objetivos a largo y corto plazo.
	7. Activos fijos propios.	7. Deficiencia en la comunicación y coordinación entre el area administrativa, operativa y compras.
	8. Oferta de alimentos variada y diversificada	8. Falta de planificación financiera, pagos, cobros y reglas de juego internas.
	9. Personal capacitado y experimentado con amplio conocimiento.	9. Problemas en los procesos operativos, producción y abastecimiento.
		10. Escasa estandarización del servicio.
		11. Poca publicidad y promoción.
	12. Deficiente administración de los recursos humanos.	

		13. Alta rotación de personal.
		14. Incremento de la deuda por adecuación de plantas de producción
OPORTUNIDADES-O	ESTRATEGIAS-FO	ESTRATEGIAS-DO
1. Apertura crediticia de bancos en condiciones favorables para los empresarios.	1. 1. Evaluar la conveniencia del endeudamiento para conseguir una mejor posición financiera. (F6,O1)	1. Uso de tecnologías de información dentro de la empresa. (D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D9, D10, D11, D12, O8)
2. Apertura al cambio por parte del gobierno en cuidado alimenticio.		
3. Incremento en la apertura de colegios privados y públicos.	2. Ampliar los nichos de mercado hacia a escuelas y colegios públicos con costos menores. (F2, O2,O3)	
4. Poca especialización del servicio de alimentación en la competencia informal.	3. Ofrecer un servicio diferenciado en escuelas y colegios en base aplicaciones tecnológicas (F5,O4,)	
5. Tendencia al consumo de productos sanos.	4. Ofrecer productos naturales sin químicos y preservantes. (F8,O5)	2. Fomentar ingresos extraordinarios y pago de deuda. (D14,O2,O6)
5. Crecimiento de la clase media por la influencia de los migrantes.		
6. Oportunidad de servicio en catering social y promocional.	5. Promover servicio en lanzamientos y eventos sociales. (F4,F7,O6)	
7. Uso de nuevas tecnologías.	6. Aplicar herramientas para la información y comunicación con el consumidor, etc. (F3,O7)	
AMENAZAS-A	ESTRATEGIAS-FA	ESTRATEGIAS-DA
1. El personal capacitado y estable no es abundante ni barato.	1. Anunciar el reconocimiento de calidad sobre la cantidad, (F1, A2, A5, A8)	1. Disminuir el precio de venta en sectores nuevos. (D8,D11,D4,D5,A3)
2. La competencia informal posee costos y precios más bajos.		

3. Poca apertura de cierto sector tradicionalista al cambio para eventos, lanzamientos, aperturas y servicio a colegios.	2. Anunciar las facilidades del sistema frente al cobro tradicional. (F3, A9, A4)	
4. El alto posicionamiento del líder del mercado.		
5. Existen padres que prefieren enviar alimentos a sus hijos.	3. Aplicar sistemas promocionales dirigidos al personal que toma decisiones de nichos no alcanzados. (F2, F4, F7, A3, A9, A6)	2. Identificar y desarrollar nuevos mercados. (D4,D8,A9,A3,A5,A6)
6. Diversidad de gustos y preferencias del consumidor.		
7. Legislación laboral poco equilibrada y llena de privilegios para el trabajador.		
8. Licitaciones y controles externos frecuentes y exigentes.	4. Ofrecer opciones diarias de consumo predeterminadas. (F8, A6)	
9. Amenaza de nuevos competidores.		
10. Alza de precios de insumos.		

ANEXO 4 – Valor Agregado de la Industria

VALOR AGREGADO INDUSTRIA INCLUYE HOTELES, RESTAURANTES, SERVICIOS EMPRESAS Y EDUCACIÓN (ESTRUCTURA PORCENTUAL A PRECIOS DE 2000)												
CIU REV. 3	INDUSTRIAS	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005 (sd)	2006 (sd)	2007 (p)	2008 (p)
G-24	COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR	16,3	15,4	15,6	15,5	15,1	15,1	14,5	14,4	14,6	14,7	14,7
I-25	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	8,0	8,5	8,9	8,5	8,1	8,0	7,5	7,3	7,4	7,4	7,3
J-27	INTERMEDIACIÓN FINANCIERA	3,4	1,9	1,9	1,7	1,7	1,6	1,6	1,8	2,0	2,2	2,3
H, K, M, N, O	OTROS SERVICIOS Incluye: hoteles, bares y restaurantes; comunicaciones; alquiler de vivienda; servicios a las empresas y a los hogares; educación; y, salud	14,6	15,1	15,2	15,0	15,0	15,1	14,8	15,3	15,6	16,1	16,2
L-32	ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y DEFENSA; PLANES DE SEGURIDAD SOCIAL DE AFILIACIÓN OBLIGATORIA	4,9	4,9	5,2	5,0	4,9	4,9	4,7	4,5	4,5	4,6	5,0

DATOS : Banco Central del Ecuador, <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000167>,
Acceso: 15 de julio de 2010

ANEXO 5- Tabla de Registro Superintendencia de Compañías

Expediente	Nombre	Ciudad
158976	CATERING SERVICE VERDESOTO RUIZ CIA. LTDA.	QUITO
162480	ADMINISTRACION DE BARES Y RESTAURANTES ASTABARES S.A.	QUITO
161750	ALIMENTOS INSTITUCIONALES SERVIALINSA CIA. LTDA.	NAYÓN
159963	ALUICUISINE S.A.	QUITO
160915	AMARILO RAGAZZI S.A.	QUITO
160919	AMAZONEVENTOS CIA. LTDA.	QUITO
163611	ASMUS & MARIANO CIA. LTDA.	QUITO
163509	ASTUDILLOCORP CIA. LTDA.	QUITO
160756	BOKADO FOOD & SERVICE BOKASERV CIA. LTDA.	QUITO
152023	CARLITADAS CIA. LTDA.	QUITO
160594	CATERBAIN CIA. LTDA.	QUITO
161790	CATERING ROUTFOOD S.A.	TUMBACO
158976	CATERING SERVICE VERDESOTO RUIZ CIA. LTDA.	QUITO
161573	COFIVI CIA. LTDA.	CUMBAYÁ
5500	COMERCIALIZADORA Y SERVICIOS SERVIDONG CIA. LTDA.	QUITO
161338	COMREXSA S.A.	QUITO
92169	CUERPOS DE CONSERVACION CCCDEISLA S.A.	QUITO
150249	DCSERVICE S.A.	QUITO
161155	ELADEREZO EMPRESA DE CATERING INDUSTRIAL EMPRESARIAL Y EVENTOS CIA. LTDA.	QUITO
161485	ESSENCORP CIA. LTDA.	QUITO
159381	FIGAZZA S.A.	QUITO
161286	GASTEREA C.A.	QUITO
150175	GERMAN MORALES E HIJOS INVERSIONES / CORPCYS	QUITO
156982	HUAXIA REAL ESTATE DEVELOPMENT CIA. LTDA.	CALDERÓN (CARAPUNGO)

163602	ITALCATERING S.A. COMPAÑIA DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	QUITO
160435	IZURIETA TRUJILLO CATHERINE SERVICE S.A.	QUITO
157767	JUAN ORLEANS & ASOCIADOS CIA. LTDA.	QUITO
154613	LOS PERICOS NEGROS PERNEG CIA. LTDA.	CUMBAYÁ
153213	MACROFOOD CIA. LTDA.	QUITO
159278	MANDRUKACATER Y AFINES CIA. LTDA.	QUITO
158908	MANTILLA & ORTEGA ASOCIADOS CIA. LTDA.	QUITO
85386	MARILOLY'S FOOD SERVICE S.A.	QUITO
160725	MARTINEZ VASQUEZ GROUP CIA. LTDA.	QUITO
159870	MAXBURGUER S.A.	QUITO
160758	MENTACATERING S.A.	QUITO
162481	METROSERVICIOS S.A.	QUITO
162259	MEXICANFOOD & DRINKS CIA. LTDA.	QUITO
89310	MISHAN SERVICES S.A	QUITO
156535	MULTISERVICIOS NUEVA IMAGEN GDM S.A.	QUITO
155929	MUNDOGOURMET CIA. LTDA.	QUITO
90400	NOURISMENT SUPPLIER AND GENERAL SERVICES CIA. LTDA	QUITO
162504	PAOLOSCATERING Y EVENTOS CIA. LTDA.	QUITO
159341	PRAFOOD CIA. LTDA.	QUITO
164009	PRAINSECUADOR CIA. LTDA.	QUITO
163849	PUENTE RIVADENEIRA & HIJOS CIA. LTDA.	QUITO
160814	RAMON OLMEDO SERVICIOS DE CATERING CIA. LTDA.	QUITO
150024	RAUL CERVETTO CIA. LTDA	QUITO
161215	RESTAURANTE EL PALO QUEMADO CIA. LTDA.	QUITO
39925	RESTAURANTE RISTOCARMINE S.A.	QUITO
161476	SABORSAZON SERVICIO DE CATERING CIA. LTDA.	QUITO
91284	SALSIFI CIA. LTDA.	QUITO
154937	SAN TELMO RESANTELMO CIA. LTDA.	QUITO

157185	SEDECAT CIA. LTDA.	CUMBAYÁ
91718	SERVICIOS ALIMENTICIOS MATCH POINT CIA. LTDA	QUITO
159888	SERVICIOS DE RESTAURANTES LETIERY CIA. LTDA.	QUITO
12310	SERVICIOS INDUSTRIALES DE COMIDAS Y BEBIDAS CATERING CIA LTD	QUITO
8795	SERVIJOANDA S.A.	PUEMBO
151709	SERVISWING ALIMSERV S.A.	QUITO
50643	SIHAMA SERVICIOS INTEGRALES DE HOTELERIA ALIMENTACION Y MANTENIMIENTO C. L.	CALDERÓN (CARAPUNGO)
92097	SWISSREST S.A.	QUITO
61320	THEATRUM SERVICES GASTRONOMICOS CIA. LTDA.	QUITO

Datos: Superintendencia de Bancos, <http://www.supercias.gov.ec/web>

ANEXO 6- Formato de Encuesta

ENCUESTAS DE SATISFACCION

Esta encuesta tiene la finalidad de medir el nivel de satisfacción del servicio de catering proporcionado por Bokado Food and Service, a los funcionarios del Pfizer.

Considere los siguientes factores de evaluación donde:

5. EXCELENTE 4. MUY BUENO 3. BUENO 2. MALO 1. PESIMO

	1	2	3	4	5
1. SERVICIO					
La amabilidad de las personas que prestan el servicio es?					
La presentación del personal es?					
La atención a sus requerimientos, inquietudes ó reclamos es?					
2. LIMPIEZA					
La limpieza de la vajilla, utensillos y el local es?					
La limpieza de los alimentos servidos es?					
3. SOPAS					
La variedad y cantidad de las sopas servidas es?					
El sabor de las sopas es?					
4. PLATO FUERTE					
La variedad del plato fuerte es?					
El sabor del plato fuerte es?					
La cantidad servida en el plato fuerte es?					
La cantidad servida de carne, pollo, pescado, etc es?					
5. POSTRE					
La variedad de los postres es?					
El sabor de los postres es?					
6. JUGOS					
La variedad de jugos es?					
La consistencia de los jugos es?					
El sabor de los jugos es?					
7. FESTIVALES					
El menú de los festivales es?					
8. VARIOS					
La temperatura de los alimentos es?					
La rotación del menú es?					

9. ¿El precio del servicio en término de calidad y cantidad del producto es el óptimo?

SI

NO

10. ¿Le gustaría que la empresa Bokado Food and Service continúe prestando este servicio a Pfizer?

SI

NO

¿PORQUE? _____

GRACIAS POR SU COMPRENSIÓN.

ANEXO 7- Perfil de un Cocinero

- **Imagen**

- Fuerza y Energía.
- Integridad.
- Inteligencia.
- Comunicación.

- **Personalidad**

- Detallado
- Le gusta trabajar en la cocina
- Tranquilo, trabaja muy bien bajo la presión
- Le gusta enseñar a los demás

- **Higiene**

- Modelo a imitar en apariencia y estándar personal

- **Entusiasmado**

- Obsesión con comida, pasión para los artes culinarios
- Trabaja en Equipo

Fuerza y Energía:

- **Un sentido de Emergencia**

- Muy "Hands On".
- Actitud de "Lo que es necesario".
- Apasionado por la rapidez de la comida sin perder la calidad de la presentación.

- **Agresividad**

- Tenacidad – No se espanta para hacer decisiones difíciles
- Le encanta un reto – Toma riesgos.
- Intensidad muy alta y mucha confianza en si mismo.

- **De Buena Salud**

- Un nivel alto de estameña y aguante
- Detergidas las manos

Integridad:

- **Confiable**

- Organizado – Consistente.
- Honesto – Hace lo que dice.
- Ejecuta Correctamente vs. hacer decisiones cómodas.

- **Capacidad de admitir sus errores**

- Abierto a sugerencias de sus empleados.
- Se sienten cómodos con su KM sus empleados para acercarse con confianza.

- **Credibilidad**

- Conocimiento/Capacidad
- No tiene miedo para meterse completamente en la estación.
- Haz lo que dices/Di lo que haces.

Inteligencia

- Sentido Común – Sentido Común – Sentido Común.
- Capacidad de deducir razonablemente.
- Multi-Trabajar.
- Rápido en calcular números y conectarlos a cualquier acción que es necesario para dar un buen impacto a la gente = resultados medibles.

- **Metas**

- Involucrar empleados y entrenadores para escribir las metas.
- Pro-activo en vez de Reactivo.
- Disfruta en ver la visión cambiarse hacia la realidad.

- **Pensar rápido.**

- Entendimiento profundo de reporte de las ventas y el (Reporte de utilidad y pedidos).
- Hace decisiones bajo mucha presión
- Capacidad en resolver problemas.

- **Capacidad de Comunicación**

- Entiende a su personal y puede comunicarse con ellos.
- Disfruta trabajar con gente
- Desarrolla a sus empleados
- Abre las líneas de comunicación.

ANEXO 8 -Correo VIP DATA: Costos e información de implementación y certificación de ERP

Quito, 28 de febrero de 2011

Señor
Carlos Tapia
Director
Bokado Food & Service
Presente

REF: Proyecto Sistema de Software MVIP Business Server

De mi consideración:

Es muy grato para nosotros incluir la presente propuesta para la instalación, implantación y puesta en producción del sistema de software MVIP[®] Business Server versión Enterprise, el cual cuenta con un diseño moderno, flexible y con visión de futuro con el propósito de que sea una fuente de información y gestión para los distintos departamentos y dependencias de Bokado Food & Service.

Estamos seguros que nuestra asesoría y experiencia, garantizan que esta propuesta cuente con una metodología de trabajo probada con personal técnico calificado y la mejor relación costo beneficio para los bienes y servicios ofertados.

Agradecemos por la confianza brindada para presentar nuestros servicios y quedamos a su disposición para cualquier aclaración adicional que consideren necesaria, con respecto al contenido de la presente propuesta.

Atentamente,
DATAVIP S.A.

Luis Miguel Azanza C.
Gerente General
Representante Legal

1. CLAUSULA DE CONFIDENCIALIDAD

Nuestra propuesta contiene información confidencial y competitiva y que es de propiedad de Soluciones Inteligentes Datavip S.A., "DATAVIP" y la divulgación no autorizada de esta dañarían nuestras posiciones competitivas. Esta información no deberá ser duplicada, usada o divulgada completa o parcialmente para cualquier propósito que no sea la evaluación de nuestra propuesta ni a personas ajenas a Bokado Food & Service, pese a ello, si se nos contratara para el licenciamiento y la prestación de servicios relacionados con la presente, tendrán la facultad de reproducir y divulgar dentro de su organización su contenido en la medida necesaria para cumplir con el proyecto. El Cliente no podrá bajo ninguna circunstancia divulgar nuestra metodología ni la información financiera contenida en la presente propuesta.

2. PRESENTACIÓN DEL SISTEMA DE SOFTWARE "MVIP[®] Business Server"

RESUMEN EJECUTIVO

Las empresas de hoy en día compiten por la eficiencia y eficacia en sus funciones y objetivos y para ello deben contar con empresas de tecnología especializadas que les brinden el soporte profesional necesario que les permita cumplir sus objetivos.

El propósito del presente documento es entregar la información necesaria para que los funcionarios de Bokado Food & Service encargados de la toma de decisiones, tengan todos los elementos necesarios con la mayor claridad posible, respecto a nuestra propuesta para la instalación, capacitación y puesta en marcha del sistema de software MVIP[®] Business Server versión Enterprise.

Nuestras fortalezas en el desarrollo de sistemas de software están enfocadas a enfrentar los grandes desafíos de aquellos clientes que quieren mejorar, cambiar o implantar nuestras aplicaciones con el fin de agilizar sus procesos y maximizar su rentabilidad.

MVIP[®] Business Server es una aplicación transaccional altamente parametrizable para adaptarse a requerimientos funcionales de nuestros clientes, sin embargo de lo cual se entrega lista para operar tan pronto como se carguen los datos básicos de su empresa en base a configuraciones estándar.

El sistema está construido para operar con la bases de datos relacional SQL Server y tiene la capacidad de inter operar opcionalmente con un aplicativo Web propio, para planificación estratégica, gestión de capital humano y Balance Scorecard bajo la metodología de Norton y Kaplan, así como también tiene la capacidad de interacción con aplicativos de Business Intelligence como "O3", que permite la construcción de cubos multidimensionales para el análisis de la información generada con MVIP Business Server.

Esta propuesta contempla productos y servicios, que garantizan los mejores resultados para la gestión propia de Bokado Food & Service, destacamos que Datavip S.A. es Distribuidor y CAS (Centro Autorizado de Servicios) de la empresa desarrolladora del sistema de gestión comercial MVIP Business Server, por lo que nosotros y nuestros Asociados, estamos ampliamente calificados para implementar estos productos y desarrollar estos servicios, contando con profesionales de amplia experiencia en su respectivo campo, con lo cual Bokado Food & Service tendrá asegurado un servicio profesional, íntegro y de calidad.

3. OBJETIVOS

Los objetivos generales del proyecto son:

- Contar con una empresa de tecnología que provea una solución informática integral, moderna, flexible y con visión de futuro para apoyar la operación de la empresa en todos los ámbitos: inventarios, comercialización, financiero y contable
- Garantizar que el sistema propuesto, cuente con el soporte completo y oportuno en lo que a integración, operación y conectividad se refiere.
- Anticipar las necesidades del cliente, satisfacer las expectativas del usuario final y proporcionar versatilidad y estabilidad con el sistema de software en base a los requerimientos funcionales emanados del cliente.
- Integrar funcionalidades de pedidos y reportes gerenciales de los puntos de venta de con el sistema central de gestión comercial con un aplicativo especializado como PosXpress y aplicativos con tecnología WEB.

- Garantizar un rápido retorno de la inversión (ROI), proporcionando mayor acceso a información, incremento en la efectividad y eficiencia en procesos operativos y administrativos, reducción del margen de error, reducción de costos y mejora en el servicio a los clientes.
- Proveer la capacitación adecuada en la operación integral del sistema de software con un tiempo de implantación planificado y con costos acordes a la realidad del mercado.

4. CARACTERÍSTICAS DIFERENCIADORAS DE MVIP BUSINESS SERVER VERSIÓN ENTERPRISE

Como características diferenciadoras de MVIP[®] Business Server versión Enterprise se destacan:

Sistema de Gestión Comercial de tipo transaccional en línea basado en el concepto de los sistemas ERP.

Alta integración de procesos entre los diferentes módulos del sistema con la finalidad de disminuir tareas duplicadas, procesos inconsistentes y/o diferencias en reportes obtenidos desde diferentes lugares sobre la misma información.

Control de la calidad de la información ingresada al sistema, como por ejemplo validadores de números de RUC y/o cédulas de identidad de clientes y proveedores que garantizan consistencia en las transacciones comerciales y fidelidad con los informes tributarios.

Registro de datos históricos para el uso con aplicativos de "Business Intelligence" que permiten una minería de datos para toma de decisiones gerenciales.

Capacidad de manejo de múltiples presentaciones de un mismo artículo, permitiendo versatilidad en los procesos de compra y venta de productos, por ejemplo: comprar en cajas y vender en unidades.

Capacidad de incorporar funcionalidades WEB para procesos vía Internet como la toma de Pedidos en línea con el sistema de Facturación. Contabilidad en línea para las funciones que

se definan como automáticas en función de transacciones contables pre configuradas por el área contable del cliente.

Gestión de cobros con control estricto de cierres de caja, documentos incluidos en el cobro y gestión de bancos en línea para evitar duplicación de funciones y mejorar el control y efectividad en las tareas de gestión de caja.

Capacidad de carga de datos al sistema desde formatos de Excel pre configurados en la aplicación nativa.

Exportación de consultas directamente a Excel, con la característica de que dichos archivos exportados están adecuadamente formateados, evitando el desperdicio de tiempo de acomodar filas y columnas de una exportación inadecuada desde el sistema comercial.

Optimización de los recursos de hardware del cliente para evitar costosas implementaciones de centros de datos y sistemas de comunicaciones.

Sistemas íntegramente desarrollados en Ecuador, con tecnología probada, estable y perdurable en el tiempo. Más de 13 años de operaciones ininterrumpidas en el mercado nacional e internacional haciendo exclusivamente sistemas y aplicativos web vinculados a MVIP® Business Server.

5. ALCANCE DE LA PROPUESTA

La presente propuesta se realiza a solicitud de Bokado Food & Service, contempla la provisión de la Licencia de uso del sistema MVIP® Business Server versión Enterprise y del Sistema PosXpress, los servicios profesionales correspondientes a la instalación, implementación, capacitación y puesta en marcha de los sistemas de software, con la finalidad de obtener un óptimo rendimiento en todas las transacciones generadas por Bokado Food & Service. El cronograma de trabajo contiene las etapas claves del proyecto tal cual está determinado por ambas partes y cubierto bajo el Contrato de Servicios que se debe suscribir.

La oferta está basada en los requerimientos del cliente que nos han sido expuestos y en base a los cuales se ha hecho las presentaciones requeridas y el cliente a efectuado, por medio de sus funcionarios, las pruebas necesarias en el equipo que se preparó para el efecto.

6. METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN

Las siguiente es la Metodología de implementación y capacitación del Sistema de Software: Bokado Food & Service entiende que la implantación de los Sistemas de Software es un proyecto a mediano plazo, que es desarrollado en su organización y bajo su supervisión y que Datavip realizará la provisión de asesoría y capacitación para que los funcionarios de Bokado Food & Service puedan operar el Sistema MVIP[®] Business Server y Sistema PosXpress, con total solvencia y conocimiento de las funcionalidades del sistema.

1. Definición del Proyecto:

Bokado Food & Service se comprometen a dejar especificado en detalle y antes de iniciar la implementación del sistema, lo siguiente:

Objetivos Generales del Proyecto

Definición de las especificaciones funcionales a nivel de detalle.

Prioridades en los proceso de implementación

Con base en lo arriba especificado los consultores de Datavip recomendarán a Bokado Food & Service, una estrategia de implantación apropiada.

2. Definición del Ambiente Operacional nivel de Hardware:

- a) Determinación del Hardware para servidores y estaciones de trabajo
- b) Determinación del Software de terceros (Base de Datos, Sistema Operativo, etc.)
- c) Requerimientos Telecomunicaciones (WAN, LAN, equipos de red)

3. Instalación del Software:

- a) Verificación de la idoneidad de los sistemas operativos de Bokado Food & Service

- b) Instalación de software de terceros (Base de Datos, Servidores Web, etc.)
- c) Instalación del Sistema de Software (versión estándar)

4. Asesoría y Capacitación:

- a) Asesoría al equipo implementador de Bokado Food & Service en la preparación de datos y procesos comerciales que la empresa operará cuando MVIP[®] Business Server Enterprise y Sistema PosXpress entre en operación.
- b) Capacitación al equipo Bokado Food & Service en el uso de las funcionalidades Sistema MVIP[®] Business Server Enterprise y Sistema PosXpress.
- c) Capacitación a los usuarios operadores del sistema MVIP[®] Business Server Enterprise y Sistema PosXpress en el manejo de las distintas funcionalidades, según los perfiles los grupos de usuarios.

Datavip S.A., proveerá servicios de capacitación para los usuarios y técnicos de Bokado Food & Service tal como se especifique en los contratos respectivos.

En la capacitación de todos los grupos, deberá obligatoriamente estar el responsable del equipo de implementación y capacitación que certifique la capacitación realizada y acepte la entrega parcial de cada funcionalidad establecida en las especificaciones funcionales aprobadas antes del inicio de la implementación del sistema.

5. Etapa de adecuación del sistema:

Una vez en proceso de implementación, Datavip solicitará a la empresa desarrolladora de software que incluya las variaciones que se desprendan de las especificaciones funcionales entregadas por Bokado Food & Service y que consten en el respectivo contrato de licenciamiento.

6. Plan del Proyecto:

Los funcionarios de Datavip y de Bokado Food & Service realizarán un Plan de implementación del sistema MVIP[®] Business Server Enterprise y Sistema PosXpress, en base al cual se ejecutarán las tareas de implementación. En este plan se considerarán los siguientes puntos:

- a) El documento de Especificaciones Funcionales
- b) Los recursos humanos acordados para el proyecto
- c) Cronograma de trabajos (Los plazos están en días calendario hábiles, sin tomar en cuenta fines de semanas y feriados).
- d) Formatos y características de los datos requeridos para la puesta en operación del sistema.
- e) Plan de pruebas y recepción de funcionalidades del sistema, de manera parcial y consecutiva hasta la entrega de todas aquellas que se hubieren establecido en las especificaciones funcionales o en un flujo de procesos.
- f) Plan de capacitación a los usuarios internos de Bokado Food & Service.
- g) Procedimiento para la Entrega – Recepción del sistema.

El objetivo del Plan de Proyecto es de proveer una estimación del tiempo requerido para la implantación del Sistema de Software y determinar claramente que acciones se deben ejecutar de parte y parte en pro de conseguir los objetivos generales.

7. Instalación y Entrega:

Bokado Food & Service deberá proveer los equipos de cómputo (servidores y estaciones de trabajo) debidamente configurados y con los sistemas operativos y utilitarios correctamente instalados, así como también la red de datos y equipos de comunicación para acceso LAN y a Internet.

Adicionalmente, deberá proveer el canal de acceso WEB, la IP pública o su equivalente y los registros de dominios que se requieran. Los técnicos de Datavip realizarán la instalación del Sistema MVIP[®] Business Server de acuerdo al plan de implementación.

En el evento de que la certificación por fases no sea completada por Bokado Food & Service, la aceptación tácita de la recepción del Sistema MVIP[®] Business Server y/o de los desarrollos adicionales se dará por realizada cuando: se demuestre que razonablemente está de acuerdo con la documentación relevante contenida en las especificaciones funcionales o tan pronto como transcurran 30 días desde la fecha de entrega para las pruebas y verificaciones finales ó cuando todo o una parte del Sistema de Software o de

cualquier módulo del Sistema de Software sea usada en el ambiente de producción para generar documentos comerciales.

8. Comité de Coordinación y Supervisión.

Las partes establecerán un comité ejecutivo para la coordinación y supervisión de la implantación del sistema MVIP® Business Server Enterprise. Este comité se reunirá semanalmente y estará integrado por dos (2) miembros, de los cuales uno (1) será designado por Datavip y uno (1) será designado por Bokado Food & Service. Este Comité, velará por controlar las actividades del proyecto y sus recursos, revisión y aprobación del plan de implementación, definición de responsabilidades y los compromisos entre las partes involucradas en cada etapa del mismo. De las reuniones de este comité se realizarán minutas y se remitirán vía a los interesados y pasadas 24 horas de su envío se darán por firmes.

9. Recursos Humanos Asignados por DATAVIP al Proyecto.

	Cantidad	Dedicación
Datavip se compromete a mantener, por lo menos, los siguientes funcionarios y técnicos asignados al proyecto durante el tiempo de implementación planificado: Funcionario		
Gerente del Proyecto	Uno (1)	Disponibilidad a tiempo completo
Técnicos capacitadores	Dos (2)	Tiempo parcial a requerimiento

Costos:

Los costos de implementación, licencias y demás equivalen a en un promedio de USD23500 y el costo final dependerá de las horas de:

Servicio de Soporte adicional

Cuando se requiera servicios de soporte adicional durante la capacitación e implementación que no estén contemplados ó posterior a la implantación del Sistema de Software MVIP Business Server

versión Enterprise y PosXpress, ofrecemos varias modalidades de soporte, los cuales están descritos en ben a continuación:

El costo de soporte adicional en sitio o en forma remota por hora o fracción para consultores Senior es de US\$60.00 en modalidad pospago.

El costo de soporte adicional en sitio o en forma remota por hora o fracción para técnico calificado es de US\$35.00 en modalidad pospago.

El costo en sitio por hora o fracción para soporte técnico junior es de US\$25.00 en modalidad pospago.

Gastos

Los gastos de los funcionarios de Datavip asignados al proyecto serán cubiertos directamente por Bokado Food & Service y son: estadía, alimentación, transporte y otros misceláneos siempre que los servicios sean provistos fuera de la ciudad de Quito.

Notas importantes

Para la provisión del servicio de soporte técnico remoto, es necesario que Bokado Food & Service disponga del acceso mediante LogMeIn cuyas licencias las debe adquirir directamente al proveedor.

Las sumas facturadas por Datavip a Bokado Food & Service serán pagadas en Dólares de los Estados Unidos de América, dentro de los ocho (8) días siguientes de haber presentado la factura. Los precios y gastos no incluyen los impuestos al Valor Agregado, ni ningún otro impuesto.

9. VIGENCIA

Esta propuesta se mantendrá vigente durante ocho (8) días a partir de la fecha de la misma. La formalización de la aceptación de la presente propuesta se hará efectiva mediante la recepción de la correspondiente aceptación de la presente, acompañada de un ejemplar de la misma debidamente firmado en prueba de conformidad.

Anexo 9- Correo electrónico Bureau Veritas Ecuador

22/02/11

Estimado Sr Tapia:

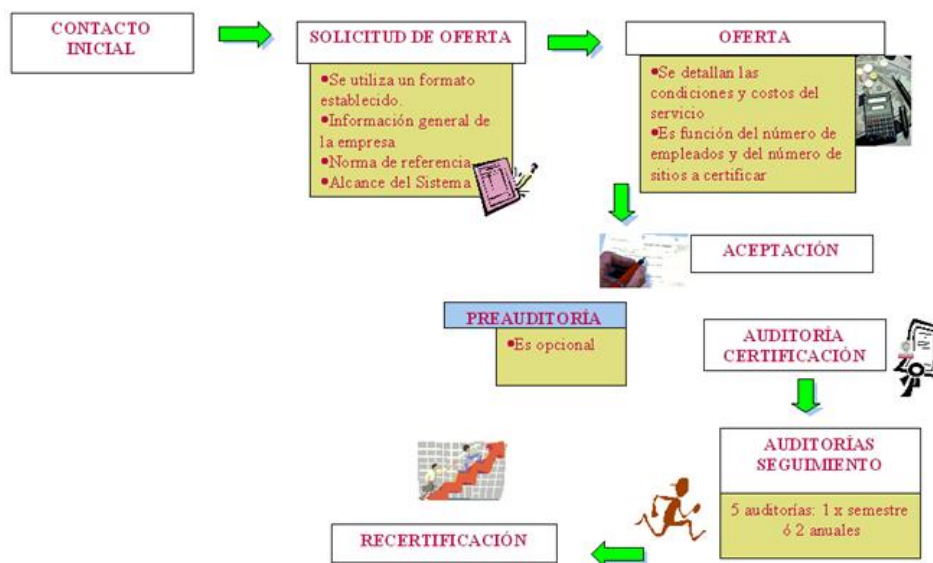
Tomando en cuenta su requerimiento, y con el fin de poder cotizarle el servicio de una manera más exacta, a continuación podrá encontrar una breve explicación del proceso de certificación y el formulario SF01, formulario que deber ser llenado de acuerdo a la normativa de su interés con el fin de remitírnoslo y así proceder a realizar una cotización de acuerdo a sus necesidades.

El costo aproximado de la certificación es entre los 2500 y 3000 dólares, estos valores corresponden solo al proceso de certificación, por motivos ajenos a la empresa no se implementan los procesos, pero podemos sugerir proveedores de implementación que hará más fácil su gestión empresarial.

Referente al proceso de certificación pongo a su conocimiento lo siguiente:

BUREAU VERITAS CERTIFICATION, como socio de negocios con más de 60 000 certificados emitidos de empresas exitosas en todo el mundo ofrece el servicio de **Certificación de Sistemas de Gestión** en los siguientes ámbitos: Gestión de Calidad, Gestión Ambiental y Seguridad. Como organismo independiente, BUREAU VERITAS CERTIFICATION realiza auditorías en relación con estándares internacionales como son las normas ISO 9000, ISO 14000, BS 8800, OHSAS 18001, ISO 22000, SA 8000, HACCP y otras para demostrar la calidad de su Organización a lo largo de toda la línea de sus negocios.

A continuación se detalla el proceso de certificación:



Es muy importante señalar que el paso previo a la certificación es la implementación, actividad que Bureau Veritas Certification no la realiza puesto que nos trae conflictos de intereses.

En caso de requerir información de nuestro plan de capacitación, adjunto cronograma de actividades.

Cualquier duda o inquietud estoy a las órdenes.

Saludos cordiales

Gabriela Andrade
 BUREAU VERITAS CERTIFICATION
 Checoslovaquia E9-95 y Suiza
 Edif. Eveliza Plaza, Piso 8, Of 801, 802, 804
 PBX: (593 2) 227 - 3190 ext 112
 FAX: ext. 102
 Base Celular: 099832237

Anexo 10. Manual de manejo del sistema Practisis

MANUAL DE MANEJO DEL SISTEMA PRACTISIS

Introducción

El Sistema Practisis es poderoso Sistema que le permite llevar de manera eficiente las operaciones de venta de su negocio, controlando las mesas que están activas, los meseros quienes los atienden, control de comandas, platillos que se consumen, el punto de Venta es compatible con lectores de códigos de barras para el cobro de alimentos, permite llevar un control de los insumos con los que elabora su menú; esta conformado por un Módulo de Compras, Cuentas por Pagar, Clientes, Facturación, Remisiones, Cuentas por Cobrar, Control de Inventarios, reportes y mucho más... Requiere Windows 98/ME/2000/NT ó XP. Gracias a su calidad y respaldo tecnológico, Practisis Restaurantes se ha convertido en la mejor opción de gestión interna para empresas que manejan alimentos y bebidas.

Descripción General:

- Es Multiusuario y Multiempresa
- Intuitivo y muy fácil de usar
- Control de usuarios por niveles de acceso y contraseña
- Control de usuarios por perfil de acceso; áreas autorizadas y restringidas
- Con el sistema usted podrá controlar los Productos, Insumos y sus Precios, Registrar cada evento de Compra, Venta y de Movimientos en sus almacenes, sus costos y sus precios.
- Con el Módulo de Compras, podrá controlar eficientemente las Cotizaciones y las Órdenes de Compra que formule a sus Proveedores,

registrar las cuentas por pagar y afectar el inventario y la historia de cada insumo, así como la del proveedor.

- El Módulo de Control de Ventas le permite dar un eficiente seguimiento a cada venta y sus comandas, realizar los procesos de facturación y/o Remisión, Crédito, Traspasos, cada operación puede afectar el inventario de insumos y la historia de cada producto o servicio de la lista de Precios.
- Módulo especial para el control de Platillos que facilita el registro de ingredientes por platillo, sus Costos y Precios Normales y de Promoción.

El sistema, incluye principalmente, todas aquellas herramientas necesarias para llevar un control preciso de cada movimiento de tipo comercial que se realice en su Empresa:

Lista de Precios.

- Control de Listas de Precios
- Presentación de la lista de precios ordenada por Descripción, Clave del Producto, Grupos y otros conceptos
- Descripción del Producto
- Asignación de Claves y Códigos por producto
- Clasificación de productos por Grupo(Alimentos, Tabaquería y Bebidas) y Subgrupo
- Listado de Ingredientes que contiene el producto expresados en cantidad y costo
- Cálculos del Costo por Producto
- Precio Promoción y Precios Especiales

Lista de Insumos (Materia Prima)

- Control de Listas de Insumos
- Agrupación de Insumos por Grupo y Marca
- Descripción del Insumos

- Presentación de adquisición del insumo, mermas y unidad de expresión (gramos, litros, kilos)
- Precios de Compra
- Proveedores a los que se le ha comprado la materia prima o insumo
- Notas Acerca del insumo
- Inventarios, control de existencias del producto

Ventas:

- Lista de acceso a operaciones de venta, Del Día, Mesas Ocupadas, Todas
- Facturación y/o Remisión
- Cuentas por Cobrar
- Reporte de Documentos por Cobrar
- Status por Operación
- Afectación de Inventarios
- Formas de Pago (Efectivo, Tarjetas de Crédito)
- Cortesías
- Control de Comandas, Mesas, Meseros por venta

Compras:

- Listado de acceso a operaciones de compra
- Cotizaciones
- Ordenes de compra
- Registro de Facturas
- Recepción de Insumos – Incremento de Inventarios
- Cuentas por Pagar
- Reporte de Documentos por Pagar
- Asignación de la operación a Compromisos

Almacenes:

- Existencias de Insumos por Almacén
- Salidas x Devolución a Proveedores
- Histórico de Entradas de Insumos
- Histórico de Salidas de Insumos

Analíticos:

- Lista de Insumos en árbol por grupo
- Cuentas por Cobrar, pendientes y liquidadas
- Cuentas por Pagar, pendientes y liquidadas
- Resumen de Ventas por período, exportable a Excel

Módulo de Utilerías:

- Configuración - Empresa Usuaría
- Configuración - Parámetros y Variables
- Configuración - Opciones de la Aplicación
- Configuración - Entorno - Fecha y Hora del Sistema
- Configuración - Entorno - Número y Moneda
- Configuración - Entorno - Propiedades de la pantalla
- Ubicación de Archivos
- Entradas, Salidas y Respaldos
- Mantenimiento de archivos.

Comunicación:

- Conversación en Grupo (Chat entre usuarios del sistema)
- Envío de correo electrónico a clientes y proveedores

Control de Compromisos:

- Lista de Asuntos atendidos y pendientes por resolver.
- Control de asuntos por responsable y por fecha del compromiso

- Listado de pendientes por responsable

Catálogos:

- Clientes
- Proveedores de Bienes y Servicios
- Giros de Clientes y Proveedores
- Bancos
- Almacenes (nombres de)
- Grupos de Insumos y productos
- Marcas de Insumos.
- Unidades de Medida Insumos
- Mesas
- Meseros
- Cargos y Abonos
- Formas de Pago.

Ayuda:

- Contenido
- Índice de la Ayuda
- Acerca del Sistema Restaurantes

Para Accesar todas estas opciones, Practisis cuenta con un menú principal, situado en la parte superior de la ventana, utilice el ratón para seleccionar cada opción.

Instalación

La distribución del Practisis, normalmente es a través de Internet, también lo puede encontrar en CD-ROM, sin embargo recomendamos bajar la versión más reciente de vendedor.

Los requisitos mínimos para la óptima operación del sistema son:

Hardware:

Celeron, Pentium o AMD de 1Ghz, 128MB RAM

Espacio en Disco duro: 70MB

Monitor a colores, operando con una resolución mínima de 800x600.

Practisis es compatible con todo tipo de impresoras reconocidas por el Sistema Operativo, la impresión de documentos como remisiones, facturas, ordenes de compra etc. puede ser adaptada a los requerimientos modificando la plantilla correspondiente en el formulario de Informes y Reportes del Sistema.

También es posible utilizar "miniprinters" o impresoras de tickets, reconocidas por el Sistema Operativo, al igual que los documentos y reportes, cuenta con una plantilla configurable en el formulario de Informes y Reportes del Sistema.

En el caso de los lectores de códigos de barras, existen una gran variedad de lectores que permiten emular el teclado, estos se conectan con una interfase entre el teclado y el CPU, estos dispositivos normalmente no requieren de software especial y se instalan con facilidad.

Software:

El Sistema Restaurantes para operar, requiere como mínimo Windows98SE, sin embargo, recomendamos Windows XP, opera también con WindowsNT, Windows2000 y Windows XP.

Se recomienda que se tenga instalado el Internet Explorer para que el sistema de ayudas y módulos de exportación a HTML operen correctamente.

Una vez instalado el Sistema Restaurantes, se registra en el sistema y puede ser desinstalado fácilmente desde el Panel de Control de Windows en el módulo de Agregar o Quitar programas.

Instalación en modo monousuario, solo 1 usuario utilizará el sistema:

1. Desempacar el archivo e instalarlo con el personal de Practisis
2. Ejecutar el programa SETUP.EXE

Se le presentará una pantalla como esta:

Oprimir el botón siguiente, se le pedirá que confirme el directorio en donde se instalará el Sistema:

Oprima el botón siguiente y siga las instrucciones en pantalla.

Una vez instalado, en el menú de Windows encontraremos el icono del Sistema Practisis está listo para ser operado, al iniciarlo por primera vez, el sistema creará la cuenta de SUPER USUARIO con la contraseña *PASSWORD* esta contraseña la podrá cambiar más adelante en el Catálogo de Usuarios del Sistema.

La primera ventana que presentará el sistema es donde se dan de alta los datos de la Empresa, una vez introducidos el sistema estará listo para funcionar.

Instalación en red para operar el Sistema en modo Multiusuario:

1. Seleccionar el servidor
2. Instalar el sistema exactamente igual que el descrito en el modo monousuario.
3. Compartir en la red la carpeta en la que se haya instalado el Sistema Practisis.
4. En las estaciones de trabajo, instalar el archivo RUNTIME.EXE
5. Asignar una letra de unidad al recursos compartido, p. ejemplo M:\
6. Crear un acceso directo del MasRest.EXE en la estación de trabajo.

Al iniciar el Sistema le pedirá que especifique la ruta en donde se encuentre la carpeta MASREST\DATOS en el Servidor:

Utilice los botones con la Lupa para buscar la unidad, ruta y carpeta de datos en la red, como se muestra en el ejemplo anterior.

En este punto el Sistema Restaurantes ya está listo para ser operado en la red

Operación del Sistema

Durante el diseño del Practisis la máxima prioridad fue la de crear un Sistema muy sencillo de utilizar que permita controlar todos los complejos procesos que exige la Administración Restaurantera de manera fácil y rápida.

La Operación del Practisis es muy sencilla e intuitiva, la mayoría de las opciones se pueden conseguir mediante el uso del ratón y con teclas calientes (teclas combinadas, por ejemplo oprimir simultáneamente la tecla CONTROL y la tecla A).

Al mover el puntero del ratón sobre los diferentes botones y controles del Sistema, el Practisis despliega ayudas rápidas describiendo las acciones que realiza el botón o control correspondiente.

En cualquier momento puede consultar ésta ayuda haciendo clic sobre el botón de ayuda o presionando la tecla de función F1 en la parte superior de su teclado.

Una vez instalado el Sistema, podrá encontrar el Icono de Acceso en el Menú de Programas de Windows, para iniciar el Sistema, haga clic en el icono.

La operación del sistema se hará más sencilla y rápida con la práctica, le recomendamos en un principio explorar todas las opciones del Sistema Restaurantes para que se familiarice con el Sistema y leer completamente éste Instructivo.

Inicio del Sistema

Al iniciar el Sistema Restaurantes, se le presentará la pantalla de control de acceso, si es la primera vez que entra al sistema, la contraseña inicial es: *PASSWORD* una vez que entre al sistema, podrá cambiar esta contraseña en el catálogo de usuarios del Sistema.

Dependiendo de la contraseña que introduzca el sistema identificará al usuario y los permisos de acceso correspondientes, estos permisos se pueden establecer en el Catálogo de Usuarios del sistema.

La primera vez que entre al Sistema, el Practisis Restaurantes le presentará el formulario de configuración del Sistema, éste lo puede examinar y cambiar de acuerdo a sus necesidades, si requiere volver a reconfigurar el sistema lo puede hacer accediendo al Menú de Utilerías | Configuración del Sistema.

También, la primera vez que inicia el Practisis Restaurantes, le presentará el formulario con los datos de la Empresa, ésta información es la que utiliza el Sistema en los diferentes documentos e informes impresos que hacen referencia a datos particulares de la Empresa.

Opciones del Sistema

El Practisis Restaurantes cuenta principalmente con dos medios de selección de opciones, son el Menú Principal que se encuentra ubicado en la parte superior de la ventana, justo abajo del título de la ventana y el conjunto de Botones de Acceso Rápido que se encuentran en el lado izquierdo de la ventana.

Utilizando el ratón, se puede seleccionar el Menú Principal y recorrer todas las opciones disponibles en el sistema, en la base de la pantalla, en la barra de estatus por cada opción aparecerá una breve descripción de lo que se trate la opción, haciendo un clic con el ratón es como se seleccionan las opciones, algunas opciones en el menú tienen "teclas calientes" que permite con una combinación de teclas seleccionar rápidamente la opción deseada, estas se encuentran abreviadas en las opciones del menú.

Al desplazar el ratón por los Botones de Acceso Rápido, se despliega una etiqueta que describe brevemente de lo que trate el botón correspondiente, haciendo un clic sobre el botón es como se selecciona la opción correspondiente.

Cuentas por Pagar

El módulo de cuentas por pagar, se encuentra integrado a las Compras, facilitando el acceso a la información. Por omisión el Practisis Restaurantes crea automáticamente la Cuenta por Pagar cuando en el módulo de Compras capturamos la factura del Proveedor. Para acceder al módulo de Cuentas por Pagar, se hace clic en el botón Crédito en la parte inferior del formulario de la Compra correspondiente, la fecha de vencimiento es calculada automáticamente ya que en el Catálogo de Proveedores en los datos del Proveedor correspondiente se puede especificar en número de días de crédito que nos otorga el Proveedor:

En la parte superior del formulario de Cuentas por Pagar, se nos informa del Proveedor y el Importe Total a pagar.

En la lista de Cuentas por Pagar, en cada renglón se muestra el N° de Control de la compra, la factura y el consecutivo de documentos por pagar de esa operación.

El tipo de documento por omisión es Cuenta por Pagar y se pueden seleccionar: Anticipo, descuento especial, bonificación o devolución.

La columna Fecha corresponde a la fecha en la que se creó el documento.

La columna Importe es donde se especifican las cantidades que se tienen que liquidar.

La columna Vence es la fecha de vencimiento (fecha límite de pago), esta es calculada automáticamente y puede ser modificada manualmente.

La columna Estado, es en la que si se marca se especifica que el pago ya fue realizado, para marcarla o desmarcarla hay que hacer un clic con el ratón encima del recuadro en el renglón correspondiente.

En la base de la lista se puede uno desplazar hacia la derecha o izquierda para ver el resto de las columnas en el formulario:

Cuando se marca la casilla de estado como Liquidado, automáticamente se apunta la fecha de liquidación, esta puede ser modificada manualmente.

En la columna Forma de pago, en cada renglón al hacer clic se muestra un menú desplegable en el que se puede seleccionar la forma en la que se va a liquidar el documento por pagar, pueden ser: Efectivo, Tarjeta de barras o Transferencia.

En la columna referencia podemos escribir información relacionada con el pago correspondiente.

En la base del formulario, se encuentra el botón Agregar, éste sirve para añadir nuevos documentos por pagar, a un lado se puede especificar el número de días de vigencia del documento, si se modifica el importe en el primero y se añade un nuevo documento, el sistema va calculando la diferencia del pago siguiente.

El botón Quitar, sirve para eliminar el documento por pagar que se encuentre seleccionado.

Punto de Venta

En éste formulario es donde se registran y controlan todas las operaciones de ventas que se realizan en caja, en la pestaña de Lista de Operaciones podemos desplegar las operaciones de venta ordenadas de distinta manera.

Por omisión las operaciones son listadas consecutivamente por su número de control (N° Ctrl. = número de venta) en la parte superior izquierda se encuentra un menú desplegable que permite seleccionar las diferentes opciones de búsqueda, N° de Control, Pedido, Factura, Remisión, o Mesa si se escribe el número correspondiente en el campo inmediato, el sistema buscará automáticamente la operación correspondiente.

Podemos filtrar la información presentada en la lista de Operaciones, si elegimos Del Día; Las operaciones mostradas serán solo las del día, si elegimos Mesas Ocupadas; Mostrará todas las ventas del día en las cuales las mesas no han sido desocupadas; Finalmente en Todas muestra el concentrado de todas las operaciones de registro.


Cuando encontramos el registro que necesitamos, podemos dar clic en la pestaña superior que dice Datos de la Operación y se nos presentará el formulario con todos los detalles de la Venta.

Nuestra operación se basa principalmente en la venta a estudiantes y personal del Colegio Alemán, por medio de código de barras, que se encuentran en las respectivas tarjetas entregadas a los estudiantes. El procedimiento de la operación se da de la siguiente manera:

1. El Alumno se formara en los puntos de dirección de la línea de comida.
2. Recoge su bandeja y sus implementos y pasa hacia delante recogiendo sus alimentos y bebidas.

3. Al terminar de escoger y recoger los géneros alimenticios que consumirá presentara su tarjeta y se le identificara como consumidor y se procederá a cobrar.
4. El alumno sale de la línea de alimentos y se dirige a retirar sus bebidas en la siguiente estación.
5. Finalmente se sienta en el comedor y consume sus alimentos.

El Cliente por omisión es PUBLICO GENERA, mayores de edad y en su gran mayoría menores de edad “estudiantes “. El agente de ventas, quien atiende es tomado automáticamente de la persona que entra al sistema y utiliza el módulo de punto de venta.

Antes de empezar a capturar la comanda de la venta es necesario asignar un Número de mesa, en el campo Mesa -Para Dar de alta el catálogo de mesas entre al Menú Catálogos | Mesas- El botón a la Izquierda , permite reasignar un número de Mesa. Seguido a esto se captura el Mesero encargado de la Mesa, para hacerlo sólo escriba el Número del Mesero en el Campo Mesero y oprima <enter>, el sistema Cargará automáticamente el Mesero Correspondiente - de igual manera puede llenar la información del catálogo de Meseros en el Menú Catálogos | Meseros -.

En el campo Personas, capture el número de personas que conformarán la Mesa, esta dato es útil, cuando se requieren Separar, Dividir o Traspasar Mesas.

La opción Ir a, es muy útil cuando necesitamos movernos de una mesa a otra para el ingreso de comandas, si escribimos un Número de Mesa y Oprimimos <enter> , el sistema nos llevará al registro de operación de venta seleccionada. Para agregar el detalle de la venta, lo puede realizar de dos formas: la primera opción es con el botón identificado por la leyenda "Nueva", que le permitirá agregar las partidas por numero de parte del platillo, la segunda opción es el

botón Agregar por Catálogo, el cual desplegará la ventana de búsqueda de la Lista de Precios de Platos, se selecciona el artículo que necesita y presiona el botón de Aceptar, y el artículo se agregará a la lista de partidas.

En la lista de partidas por cada una de ellas podrá especificar en la columna Cantidad el número de productos que va a vender, podrá cambiar el precio del artículo en la columna Precio, de manera manual.

Si desea eliminar alguna partida de la lista de partidas únicamente seleccione la partida y presione el botón Quitar.




El sistema calcula automáticamente el Subtotal y Total de la operación.

Si la comanda es cancelada, se procede a cancelar el pedido activando la opción Cancelado.


Como se puede Observar, el pago de la venta puede ser dividida hasta en 4 formas de Pago Diferentes, las formas de Pago por default son: EFECTIVO, CODIGO DE BARRAS y CORTESÍAS - todas modificables en el Catálogo de Formas de Pago (Menú Catálogos | Formas de Pago).


Opcionalmente en cada uno de las formas de pago, se pueden agregar un monto destinado a las propinas, importe que finalmente es separado de la utilidad de la Venta.

Si la Venta es a Crédito, elija en Formas de Pago CUENTAS POR COBRAR, y marque la casilla de Crédito. Al cerrar la operación el sistema cargará automáticamente la cuenta por cobrar al Cliente, Para liquidar Cuentas por Cobrar entre al botón Crédito (Más Información en [Cuentas por Cobrar](#)).

En este momento el sistema está listo para imprimir la nota de remisión (ticket) o factura correspondiente. Si la venta no requiere factura, se selecciona el Informe Remisión y se oprime , automáticamente el sistema asignará el consecutivo de remisión. Si la venta requiere factura es necesario indicar la razón social, oprimiendo botón  el sistema mostrará el catálogo de Clientes para la selección del Cliente, -en caso de no contar con el Registro puede darlo de alta en ese momento oprimiendo las tecla ctrl+n-, hecho esto se selecciona el Informe Factura y oprima  para su impresión.

El formato de la nota de remisión y factura puede ser modificado en el módulo de reportes | Plantillas de Punto de Venta, Formato de Remisión Parcial y Formato de Factura respectivamente.

Finalmente pulse el botón  el cual permite cerrar la mesa para su posterior utilización y afectación de los inventarios de insumos (puede deshabilitar ésta última opción en el Menú Utilerías | Configuración del Sistema), una vez cerrada la operación el Control de Venta queda absolutamente cerrado para evitar recapturas o modificaciones de información.

Sólo el administrador de Sistema puede abrir un Control de Venta para correcciones en la información, oprimiendo el botón  y proporcionando la contraseña.

Cuentas por Cobrar

El módulo de cuentas por cobrar, se encuentra integrado a las Ventas, facilitando el acceso a la información. Por omisión el MasAdmin Restaurantes crea automáticamente la Cuenta por Cobrar cuando en el módulo de [Ventas](#) asignamos el número de factura. Para acceder al módulo de Cuentas por Cobrar, se hace clic en el botón Crédito en la parte superior del formulario de la

venta correspondiente, la fecha de vencimiento es calculada automáticamente ya que en el Catálogo de Clientes en los datos del Cliente correspondiente se puede especificar en número de días de crédito que se otorga al Cliente:

En la parte superior del formulario de Cuentas por Pagar, se nos informa del Cliente y el Importe Total a cobrar.

En la lista de Cuentas por cobrar, en cada renglón se muestra el N° de Control de la venta, la factura y el consecutivo de documentos por cobrar de esa operación.

El tipo de documento por omisión es Cuenta por Cobrar y se pueden seleccionar: Anticipo, bonificación especial, descuento, ajuste de precios, enganche o devolución.

La columna Fecha corresponde a la fecha en la que se creó el documento.

La columna Importe es donde se especifican las cantidades que se tienen que liquidar.

La columna Vence es la fecha de vencimiento (fecha límite de pago), esta es calculada automáticamente y puede ser modificada manualmente.

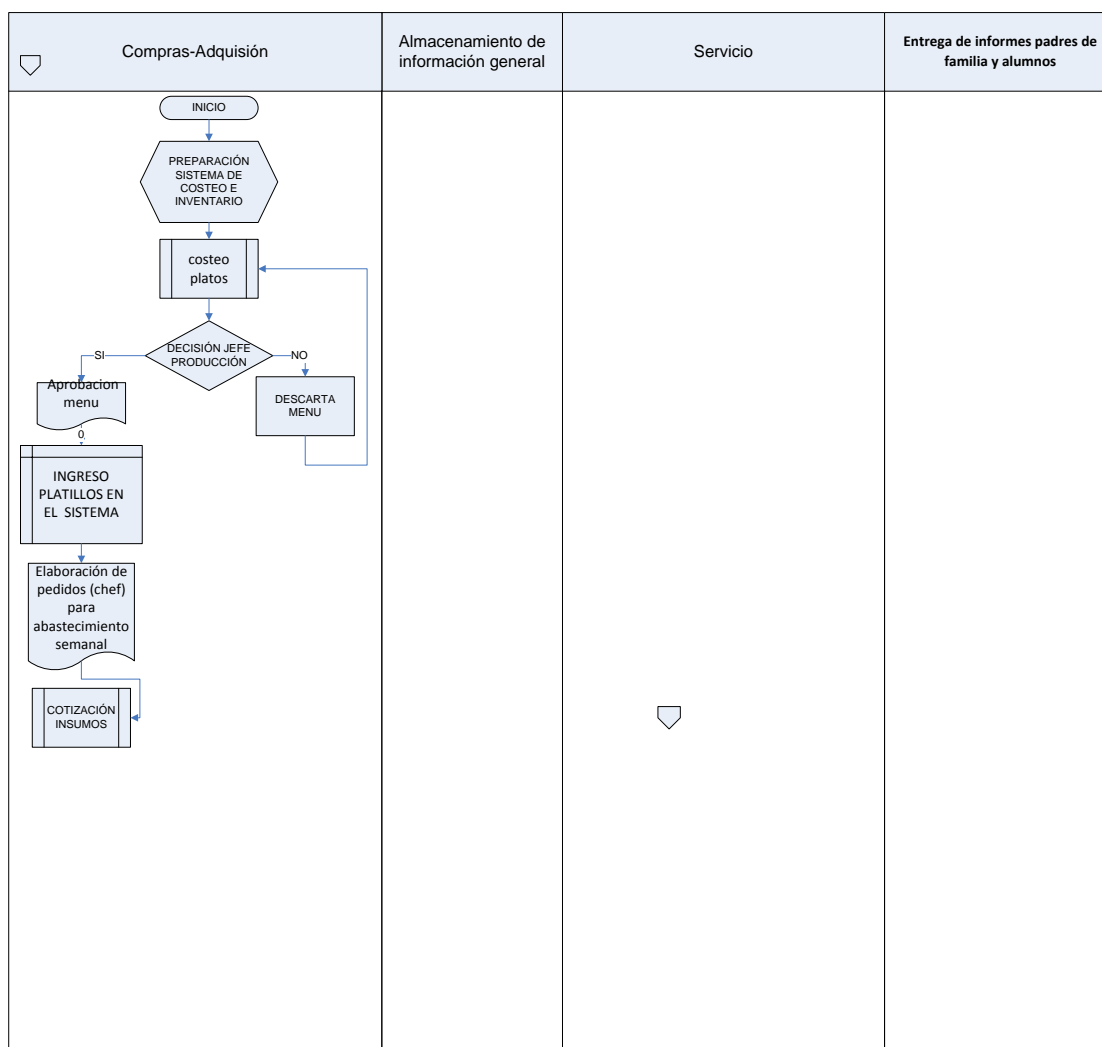
La columna Estado, es en la que si se marca se especifica que el pago ya fue realizado, para marcarla o desmarcarla hay que hacer un clic con el ratón encima del recuadro en el renglón correspondiente.

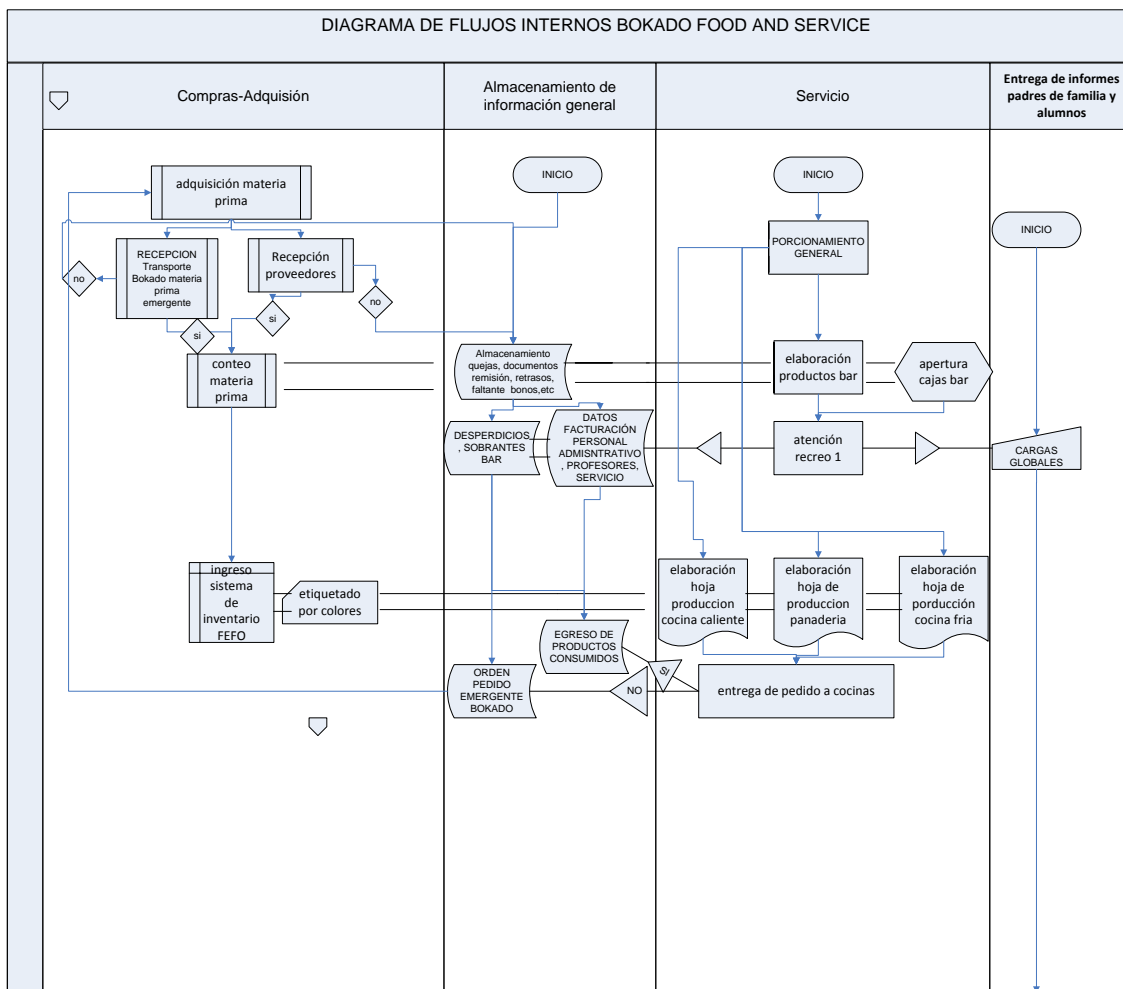
En la base de la lista se puede uno desplazar hacia la derecha o izquierda para ver el resto de las columnas en el formulario:

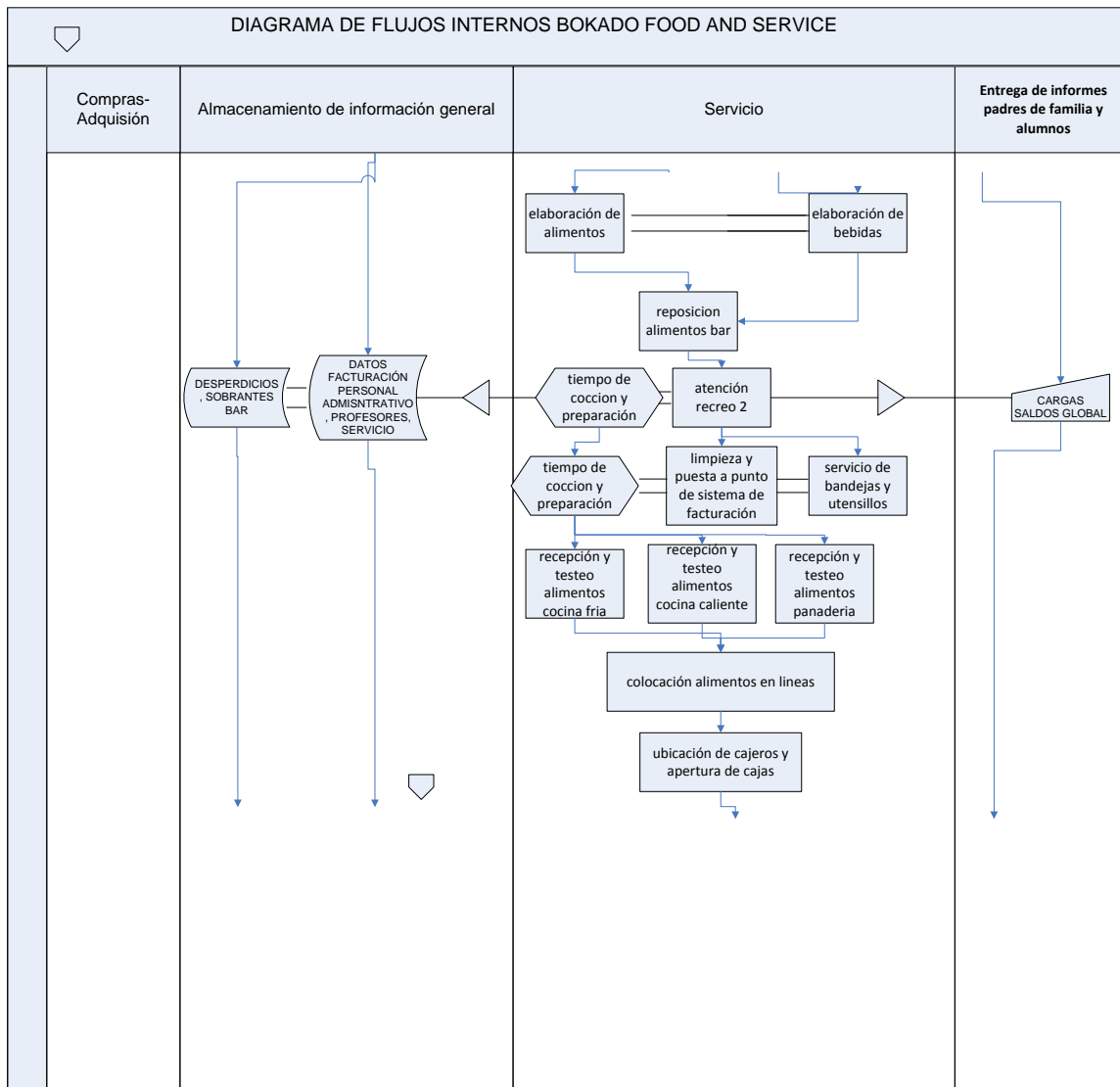
Cuando se marca la casilla de estado como Liquidado, automáticamente se apunta la fecha de liquidación, esta puede ser modificada manualmente.

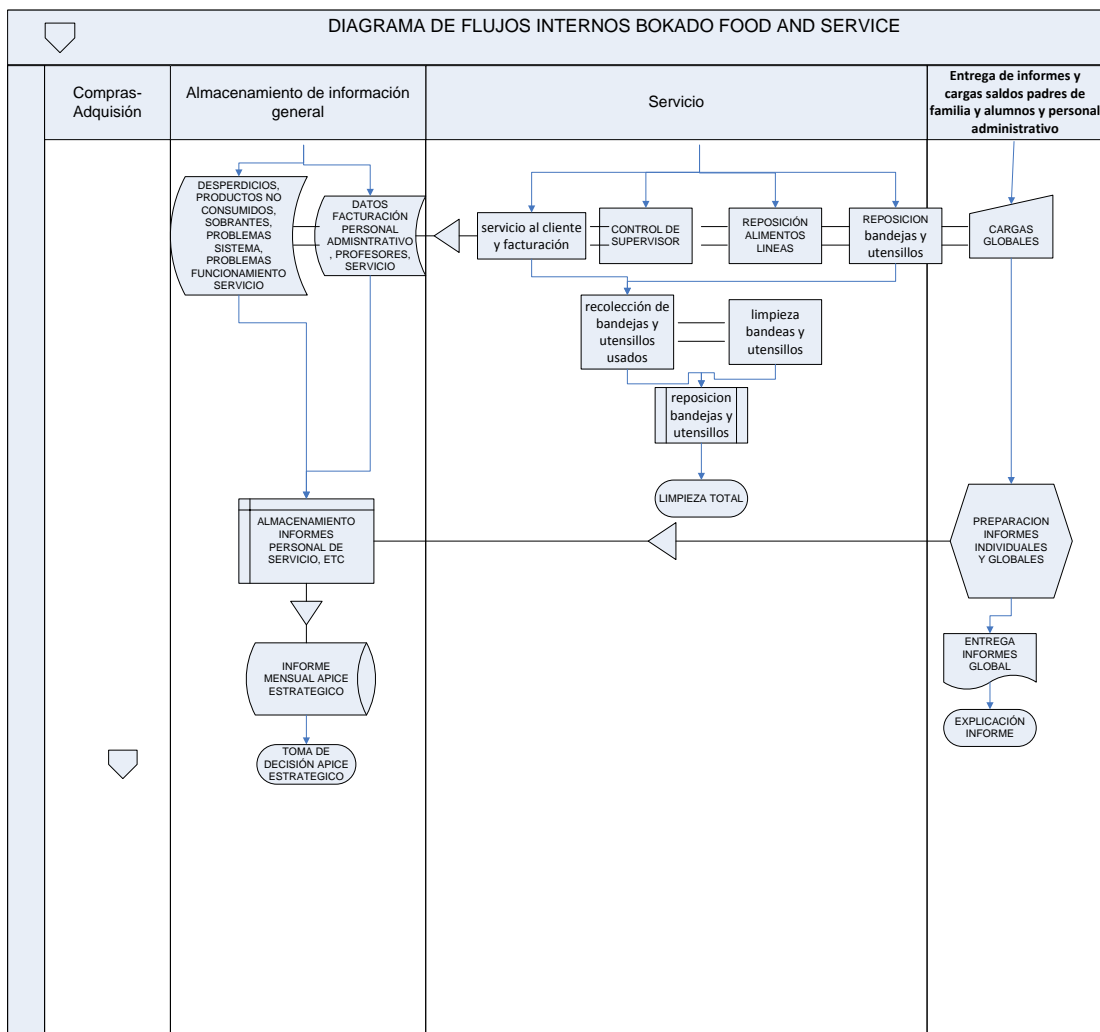
En la columna Forma de pago, en cada renglón al hacer clic se muestra un menú desplegable en el que se puede seleccionar la forma en la que se va a liquidar el documento por pagar, pueden ser: Cheque, Efectivo, Tarjeta de Barras o Transferencia.

Anexo 11- Diagrama de flujo del área de adquisición-compras y del área de producción y operativa










ANEXO 12 - Informe explicativo Plan de Acción

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras																																										
8	ADECUACIÓN DEL SISTEMA PRACTISIS EN PLANTAS	5 días	vie 04/03/11	jue 10/03/11																																											
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Identificador</th> <th>Nombre de la sucesora</th> <th>Tipo</th> <th>Posposición</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>9</td> <td>INDUCCIÓN AL CLIENTE SOBRE EL USO MEDIO MAGNETICOS</td> <td>FC</td> <td>0 días</td> </tr> <tr> <td>10</td> <td>IMPLEMENTACIÓN SISTEMA DE INVENTARIO</td> <td>FC</td> <td>0 días</td> </tr> <tr> <td>13</td> <td>CONTROL DE SATISFACCIÓN CUENTES</td> <td>FC</td> <td>0 días</td> </tr> <tr> <td>21</td> <td>IMPLEMENTACIÓN DEL ERP COMPRE</td> <td>FC</td> <td>0 días</td> </tr> </tbody> </table>	Identificador	Nombre de la sucesora	Tipo	Posposición	9	INDUCCIÓN AL CLIENTE SOBRE EL USO MEDIO MAGNETICOS	FC	0 días	10	IMPLEMENTACIÓN SISTEMA DE INVENTARIO	FC	0 días	13	CONTROL DE SATISFACCIÓN CUENTES	FC	0 días	21	IMPLEMENTACIÓN DEL ERP COMPRE	FC	0 días																										
Identificador	Nombre de la sucesora	Tipo	Posposición																																												
9	INDUCCIÓN AL CLIENTE SOBRE EL USO MEDIO MAGNETICOS	FC	0 días																																												
10	IMPLEMENTACIÓN SISTEMA DE INVENTARIO	FC	0 días																																												
13	CONTROL DE SATISFACCIÓN CUENTES	FC	0 días																																												
21	IMPLEMENTACIÓN DEL ERP COMPRE	FC	0 días																																												
	<p>Notes</p> <ul style="list-style-type: none"> Esta etapa de preparación y adecuación de la tecnoestructura sobre sistemas de computación, redes e inducción previas sobre manejos del sistema se lo realizará en horas de trabajo inaprovechadas con la asesoría del personal de la empresa PRACTISIS. Aproximadamente contará con los siguientes rubros: <table border="1"> <tbody> <tr> <td>LICENCIA PRACTISIS</td> <td>2520</td> <td>3</td> <td>7560.00</td> </tr> <tr> <td>RADIOS DE ONDA LARGA</td> <td>349.00</td> <td>2</td> <td>698.00</td> </tr> <tr> <td>COMPUTADORA-ADMINISTRADOR</td> <td>600.00</td> <td>1</td> <td>600.00</td> </tr> <tr> <td>COMPUTADORAS OPERATIVAS</td> <td>420.00</td> <td>2</td> <td>840.00</td> </tr> <tr> <td>TELEFONOS</td> <td>12.00</td> <td>2</td> <td>24.00</td> </tr> <tr> <td>SOFTWARE ERP</td> <td>0.00</td> <td>1</td> <td>0.00</td> </tr> <tr> <td>WIRELESS</td> <td>160.00</td> <td>1</td> <td>160.00</td> </tr> <tr> <td>ESCRITORIOS OFICINA</td> <td>78.00</td> <td>3</td> <td>234.00</td> </tr> <tr> <td>SILLAS ESCRITORIOS</td> <td>28.00</td> <td>6</td> <td>168.00</td> </tr> <tr> <td>IMPRESORA/COPIADORA/FAX</td> <td>150.00</td> <td>2</td> <td>300.00</td> </tr> <tr> <td>TOTAL APROXIMADO</td> <td></td> <td></td> <td>\$10584.00</td> </tr> </tbody> </table>	LICENCIA PRACTISIS	2520	3	7560.00	RADIOS DE ONDA LARGA	349.00	2	698.00	COMPUTADORA-ADMINISTRADOR	600.00	1	600.00	COMPUTADORAS OPERATIVAS	420.00	2	840.00	TELEFONOS	12.00	2	24.00	SOFTWARE ERP	0.00	1	0.00	WIRELESS	160.00	1	160.00	ESCRITORIOS OFICINA	78.00	3	234.00	SILLAS ESCRITORIOS	28.00	6	168.00	IMPRESORA/COPIADORA/FAX	150.00	2	300.00	TOTAL APROXIMADO			\$10584.00		
LICENCIA PRACTISIS	2520	3	7560.00																																												
RADIOS DE ONDA LARGA	349.00	2	698.00																																												
COMPUTADORA-ADMINISTRADOR	600.00	1	600.00																																												
COMPUTADORAS OPERATIVAS	420.00	2	840.00																																												
TELEFONOS	12.00	2	24.00																																												
SOFTWARE ERP	0.00	1	0.00																																												
WIRELESS	160.00	1	160.00																																												
ESCRITORIOS OFICINA	78.00	3	234.00																																												
SILLAS ESCRITORIOS	28.00	6	168.00																																												
IMPRESORA/COPIADORA/FAX	150.00	2	300.00																																												
TOTAL APROXIMADO			\$10584.00																																												
9	INDUCCIÓN AL CLIENTE SOBRE EL USO MEDIO MAGNETICOS	90 días*	vie 01/04/11	mié 03/03/11	8																																										
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Identificador</th> <th>Nombre de la sucesora</th> <th>Tipo</th> <th>Posposición</th> <th>Identificador</th> <th>Nombre de la sucesora</th> <th>Tipo</th> <th>Posposición</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>9</td> <td>ADECUACIÓN DEL SISTEMA PRACTISIS EN PLANTAS</td> <td>FC</td> <td>0 días</td> <td>13</td> <td>CONTROL DE SATISFACCIÓN CUENTES</td> <td>FC</td> <td>0 días</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>21</td> <td>IMPLEMENTACIÓN DEL ERP COMPRE</td> <td>FC</td> <td>0 días</td> </tr> </tbody> </table>	Identificador	Nombre de la sucesora	Tipo	Posposición	Identificador	Nombre de la sucesora	Tipo	Posposición	9	ADECUACIÓN DEL SISTEMA PRACTISIS EN PLANTAS	FC	0 días	13	CONTROL DE SATISFACCIÓN CUENTES	FC	0 días					21	IMPLEMENTACIÓN DEL ERP COMPRE	FC	0 días																						
Identificador	Nombre de la sucesora	Tipo	Posposición	Identificador	Nombre de la sucesora	Tipo	Posposición																																								
9	ADECUACIÓN DEL SISTEMA PRACTISIS EN PLANTAS	FC	0 días	13	CONTROL DE SATISFACCIÓN CUENTES	FC	0 días																																								
				21	IMPLEMENTACIÓN DEL ERP COMPRE	FC	0 días																																								
	<p>Notes</p> <ul style="list-style-type: none"> Se planificará el uso de medios magneticos a los clientes, con el objetivo de conseguir que el sistema de información recopile datos, agilite procesos de facturación y almacene información sobre el balance nutricional controlado por un experto en el área No tendrá costos adicionales, el colegio provee de los carné estudiantiles, que servirán para el uso correspondiente en el área de cafetería y bar del colegio. 																																														
1	INDUCCIÓN PERSONAL SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL	4 días*	lun 04/04/11	jue 07/04/11																																											
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Identificador</th> <th>Nombre de la sucesora</th> <th>Tipo</th> <th>Posposición</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>4</td> <td>CHARLAS DE INDUCCIÓN SOBRE MANUALES</td> <td>FC</td> <td>30 días</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>EVALUACIONES SOBRE CHARLAS DICTADAS</td> <td>FC</td> <td>-10 días</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>AFIJACIÓN DE PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA PROVISIONAL</td> <td>FC</td> <td>0 días</td> </tr> <tr> <td>14</td> <td>ANÁLISIS DE COMPETENCIA</td> <td>FC</td> <td>0 días</td> </tr> </tbody> </table>	Identificador	Nombre de la sucesora	Tipo	Posposición	4	CHARLAS DE INDUCCIÓN SOBRE MANUALES	FC	30 días	5	EVALUACIONES SOBRE CHARLAS DICTADAS	FC	-10 días	6	AFIJACIÓN DE PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA PROVISIONAL	FC	0 días	14	ANÁLISIS DE COMPETENCIA	FC	0 días																										
Identificador	Nombre de la sucesora	Tipo	Posposición																																												
4	CHARLAS DE INDUCCIÓN SOBRE MANUALES	FC	30 días																																												
5	EVALUACIONES SOBRE CHARLAS DICTADAS	FC	-10 días																																												
6	AFIJACIÓN DE PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA PROVISIONAL	FC	0 días																																												
14	ANÁLISIS DE COMPETENCIA	FC	0 días																																												
	<p>Notes</p> <ul style="list-style-type: none"> Se dictarán charlas, luego del horario de trabajo en las oficinas de Bokado a todo el personal. Estas charlas las dictará el apice estratégico, sin costo alguno, para los días se pagará transporte de ida y vuelta para el personal, el momento del retorno se alcanzará al lugar más cercano a su residencia y se usará también medio propios. Los costos serán de 18.75 diarios para movilización. Se usará materiales reciclados y audiovisuales preparados para las exposiciones. La inducción servirá para dos años de servicio. 																																														
2	INDUCCIÓN AL PERSONAL SOBRE MANEJO DE RECURSOS HUMANOS	4 días*	lun 04/04/11	jue 07/04/11																																											
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Identificador</th> <th>Nombre de la sucesora</th> <th>Tipo</th> <th>Posposición</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5</td> <td>EVALUACIONES SOBRE CHARLAS DICTADAS</td> <td>FC</td> <td>0 días</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>AFIJACIÓN DE INDUCCIÓN DE DIAGRAMA DE FLUJOS</td> <td>FC</td> <td>0 días</td> </tr> <tr> <td>14</td> <td>ANÁLISIS DE COMPETENCIA</td> <td>FC</td> <td>0 días</td> </tr> </tbody> </table>	Identificador	Nombre de la sucesora	Tipo	Posposición	5	EVALUACIONES SOBRE CHARLAS DICTADAS	FC	0 días	7	AFIJACIÓN DE INDUCCIÓN DE DIAGRAMA DE FLUJOS	FC	0 días	14	ANÁLISIS DE COMPETENCIA	FC	0 días																														
Identificador	Nombre de la sucesora	Tipo	Posposición																																												
5	EVALUACIONES SOBRE CHARLAS DICTADAS	FC	0 días																																												
7	AFIJACIÓN DE INDUCCIÓN DE DIAGRAMA DE FLUJOS	FC	0 días																																												
14	ANÁLISIS DE COMPETENCIA	FC	0 días																																												

.....
 "INDUCCIÓN AL PERSONAL SOBRE MANEJO DE RECURSOS HUMANOS" (continuación)

Notes


- Las charlas de inducción sobre cómo la empresa va a manejar los recursos humanos se hará a nivel de todo el personal.
- Se las impartirá paralelamente a la de cultura organizacional. De la misma manera se usará el mismo transporte para el personal para aprovechar los mismos recursos. El apice estrategico dará las charlas sin costo para la empresa.
-
- El costo está prorrateado a la tarea de inducción sobre cultura organizacional.
- La inducción servirá para dos años de servicio.

.....
 3  INDUCCIÓN PERSONAL MANEJO DE FORMATOS PROVISIONALES 4 días? lun 04/04/11 jue 07/04/11

Identificador	Nombre de la sucesora	Tipo	Posposición
6	EVALUACIONES SOBRE CHARLAS DICTADAS	FC	10 días
14	ANALISIS DE COMPETENCIA	FC	0 días

Notes

- Se dictará charlas sobre:
- Manejo de guías de remisión al personal de transporte y bodegas.
- Formatos de pago al personal en general a todo el personal
- Formato de pago a proveedores al personal contable.
- Serán dictados paralelamente a las inducciones sobre manejo de recursos humanos y cultura organizacional. El costo será compartido para optimizar recursos.
- La inducción servirá para dos años de servicio.

.....
 6  APLICACIÓN DE PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA PROVISIONAL 15 días lun 11/04/11 vie 29/04/11 1

Identificador	Nombre de la predecesora	Tipo	Posposición
1	INDUCCIÓN PERSONAL SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL	FC	0 días

Notes

- El programa de introducción a la mejora continua será un premiso en la aplicación integral del ERP e Iso 9001.
- La inducción sobre este manejo se lo aplicará por lo pronto en horas de trabajo sin costo alguno.

.....
 7  APLICACIÓN DE INDUCCIÓN DE DIAGRAMA DE FLUJOS. 20 días mar 12/04/11 lun 09/05/11 2

Identificador	Nombre de la predecesora	Tipo	Posposición	Identificador	Nombre de la sucesora	Tipo	Posposición
2	INDUCCIÓN AL PERSONAL SOBRE MANEJO DE RECURSOS HUMANOS	FC	0 días	13	CONTROL DE SATISFACCIÓN CUENTAS	FC	0 días
				21	IMPLEMENTACIÓN DEL ERP COMPRE	FC	0 días

Notes

- El programa de inducción primaria provisional del manejo de los diagramas de flujo se lo dictará previo a la implementación del ERP correspondiente. Se hará en los puestos de trabajo y al momento del reclutamiento del personal y no tendrá ningún costo adicional.

.....
 5  EVALUACIONES SOBRE CHARLAS DICTADAS 365 días vie 22/04/11 lun 10/09/12 1FC-10 días,2,3FC+10 días

Identificador	Nombre de la predecesora	Tipo	Posposición
1	INDUCCIÓN PERSONAL SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL	FC	-10 días
2	INDUCCIÓN AL PERSONAL SOBRE MANEJO DE RECURSOS HUMANOS	FC	0 días
3	INDUCCIÓN PERSONAL MANEJO DE FORMATOS PROVISIONALES	FC	10 días

Notes

- Las evaluaciones serán tomadas luego del día laboral no exederán a una hora. El personal sabrá con una semana de anticipación sobre el examen.

.....
 "EVALUACIONES SOBRE CHARLAS DICTADAS" (continuación)

Notes

- La evaluación será coordinada y manejada por el administrador de cada planta y tendrá costos del uso de materiales de oficina y la calificación se tomará en cuenta para un sistema de recompensa en el manejo de recursos humanos.
- El costo aproximado de implementos para la evaluación será de 20 dolares por planta y será cada tres meses.

4



CHARLAS DE INDUCCIÓN SOBRE MANUALES

90 días

Jue 19/05/11

Jue 29/09/11

1FC=30 días

Identificador	Nombre de la precesora	Tipo	Posición	Identificador	Nombre de la sucesora	Tipo	Posición
1	INDUCCIÓN PERSONAL SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL	FC	30 días	14	ANÁLISIS DE COMPETENCIA	FC	0 días
				21	IMPLEMENTACIÓN DEL ERP COMPRE	FC	0 días

Notes

- Las charlas de inducción al personal operativo y de plantas sobre manejo de materiales y procesos. La inducción será constante al cabo del año de trabajo establecido, se la realizará a cargo del Chef principal de planta, con el uso del mismo material y en los mismos lugares de trabajo los días sábados (una vez al mes), como requisito para continuar en su respectivo puesto.
- El costo estará a cargo de cada cuál con respecto al transporte y no se aplicará ningún costo extra a la remuneración mensual independiente de cada empleado.

13



CONTROL DE SATISFACCIÓN CLIENTES

365 días?

mié 03/08/11

Jue 24/12/12

7,8,9

Identificador	Nombre de la precesora	Tipo	Posición	Identificador	Nombre de la sucesora	Tipo	Posición
7	APLICACIÓN DE INDUCCIÓN DE DIAGRAMA DE FLUJOS	FC	0 días	21	IMPLEMENTACIÓN DEL ERP COMPRE	FC	0 días
8	ADECUACIÓN DEL SISTEMA FRACTIS EN PLANTAS	FC	0 días				
9	INDUCCIÓN AL CLIENTE SOBRE EL USO MEDIO MAGNETICOS	FC	0 días				

Notes

- El control de satisfacción del cliente se lo manejará aleatoriamente durante todo el año de servicio con el manejo de encuestas e informes al apice estratégico.
- Se lo realizará al momento del servicio de catering por el mismo personal de cocina previamente informado y programado en las charlas de manuales de procesos
- No tendrá ningún costos adicional.

14



ANÁLISIS DE COMPETENCIA

365 días?

Jue 29/09/11

mar 19/02/13

1,2,3,4

Identificador	Nombre de la precesora	Tipo	Posición	Identificador	Nombre de la sucesora	Tipo	Posición
1	INDUCCIÓN PERSONAL SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL	FC	0 días	20	TOMA DE DECISION DE INVERSION DE CAMBIO JUNTA APICE ESTRATEGICO	FC	0 días
2	INDUCCIÓN AL PERSONAL SOBRE MANEJO DE RECURSOS HUMANOS	FC	0 días	21	IMPLEMENTACIÓN DEL ERP COMPRE	FC	0 días
3	INDUCCIÓN PERSONAL MANEJO DE FORMATOS PROVISIONALES	FC	0 días				
4	CHARLAS DE INDUCCIÓN SOBRE MANUALES	FC	0 días				

Notes

- El análisis de la competencia se lo realizará una vez al mes y estará a cargo de la unidad de investigación y desarrollo, con el fin de medir la capacidad de los competidores al cambio, mejoras y concepto de diferenciación.
- El costo aproximado del análisis de la competencia será de 100 mensuales.

10



IMPLEMENTACIÓN SISTEMA DE INVENTARIO

5 días?

Jue 11/06/12

Jue 15/06/12

8

Identificador	Nombre de la precesora	Tipo	Posición	Identificador	Nombre de la sucesora	Tipo	Posición
8	ADECUACIÓN DEL SISTEMA FRACTIS EN PLANTAS	FC	0 días	11	USO DEL SISTEMA DE INVENTARIO	FC	0 días
				12	INGRESO DE PLATOS PARA COSTEO ESTANDARIZADO	FC	0 días

Notes


- Luego de recibir una inducción sobre el uso del sistema, el personal de bodega se encargará de recibir asesoría técnica sobre el uso del programa de

..... "IMPLEMENTACIÓN SISTEMA DE INVENTARIO" (continuación)

Notes

inventario. Hará uso de los diagramas de flujo para conocer los momentos de uso de guías de remisión, informes de inventario, pedidos lo que se tecnificarán con la implementación del ERP.


- No tendrá costo adicional al de transporte del personal de bodega en cierto caso excepcionales.
- El costo no sobrepasará los 50 dólares semanales y los que serán los primeros cinco días de la implementación del sistema de inventario.

..... 11  USO DEL SISTEMA DE INVENTARIO 365 días lun 18/08/12 vie 08/11/13 10

Identificador	Nombre de la sucesora	Tipo	Posposición
10	IMPLEMENTACIÓN SISTEMA DE INVENTARIO	FC	0 días

Notes


- El uso planificado de el sistema de inventario se lo hará bajo inducción de manuales del uso de PRACTISIS.

..... 12  INGRESO DE PLATOS PARA COSTEO ESTANDARIZADO 365 días? lun 18/08/12 vie 08/11/13 10

Identificador	Nombre de la sucesora	Tipo	Posposición	Identificador	Nombre de la sucesora	Tipo	Posposición
10	IMPLEMENTACIÓN SISTEMA DE INVENTARIO	FC	0 días	21	IMPLEMENTACIÓN DEL ERP COMPERE	FC	0 días

Notes


- Para el ingreso del costeo, gramaje y recetas al sistema, primero se logrará una inducción del programa de inventarios, previo a la aceptación del jefe de producción del platillo en mención.
- En este proceso se estandarizarán recetas a tiempo de real de producción y será un proceso diario. La empresa lleva cinco años elaborando alimentos sin estandarizar por lo que no será un problema en cuestión de costos que la empresa no pueda soportar.
- El costo de estandarización será practicamente nulo.

..... 15  INDUCCIÓN PERSONAL SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL 4 días mar 01/01/13 vie 04/01/13

Identificador	Nombre de la sucesora	Tipo	Posposición
18	CHARLAS DE INDUCCIÓN SOBRE MANUALES	FC	30 días
19	EVALUACIONES SOBRE CHARLAS DICTADAS	FC	-10 días
21	IMPLEMENTACIÓN DEL ERP COMPERE	FC	0 días

Notes

- Se dictarán charlas, luego del horario de trabajo en las oficinas de Bokado a todo el personal.
- Estas charlas las dictará el apice estratégico, sin costo alguno, para los días se pagará transporte de ida y vuelta para el personal, el momento del retorno se alcanzará al lugar más cercano a su residencia y se usará también medio propios.
- Los costos serán de 18.75 diarios para movilización. Se usará materiales reciclados y audiovisuales preparados para las exposiciones.
- La inducción servirá para dos años de servicio.
- La inducción se volverá a dictar con las adecuaciones aprendidas para el año 2013.

..... 16  INDUCCIÓN AL PERSONAL SOBRE MANEJO DE RECURSOS HUMANOS 4 días mar 01/01/13 vie 04/01/13

Identificador	Nombre de la sucesora	Tipo	Posposición
19	EVALUACIONES SOBRE CHARLAS DICTADAS	FC	0 días
21	IMPLEMENTACIÓN DEL ERP COMPERE	FC	0 días

Notes

- Las charlas de inducción sobre cómo la empresa va a manejar los recursos humanos se hará a nivel de todo el personal.
- Se las impartirá paralelamente a la de cultura organizacional. De la misma manera se usará el mismo transporte para el personal para aprovechar los mismos recursos. El apice estratégico dará las charlas sin costo para la empresa.
- La inducción servirá para dos años de servicio.
- La inducción se volverá a dictar con las adecuaciones aprendidas para el año 2013.

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
----	-----------------	----------	----------	-----	--------------

17 INDUCCIÓN AL PERSONAL SOBRE MANEJO DE RECURSOS HUMANOS (continuación)

Notes

El costo está prorrateado a la tarea de inducción sobre cultura organizacional

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
17	INDUCCIÓN PERSONAL MANEJO DE FORMATOS PROVISIONALES	4 días	mar 01/01/13	vie 04/01/13	

Identificador	Nombre de la predecesora	Tipo	Postposición
19	EVALUACIONES SOBRE CHARLAS DICTADAS	FC	10 días
21	IMPLEMENTACIÓN DEL ERP COMPRE	FC	0 días

Notes

- Se dictará charlas sobre:
- Manejo de guías de remisión al personal de transporte y bodegas.
- Formatos de pago al personal en general a todo el personal
- Formato de pago a proveedores al personal contable.
- Serán dictados paralelamente a las inducciones sobre manejo de recursos humanos y cultura organizacional. El costo será compartido para optimizar recursos.
- La inducción servirá para dos años de servicio.
- La inducción se volverá a dictar con las adecuaciones aprendidas para el año 2013.

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
19	EVALUACIONES SOBRE CHARLAS DICTADAS	365 días	lun 21/01/13	vie 13/08/14	15FC-10 días,16,17FC+10 días

Identificador	Nombre de la predecesora	Tipo	Postposición
16	INDUCCIÓN PERSONAL SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL	FC	-10 días
16	INDUCCIÓN AL PERSONAL SOBRE MANEJO DE RECURSOS HUMANOS	FC	0 días
17	INDUCCIÓN PERSONAL MANEJO DE FORMATOS PROVISIONALES	FC	10 días

Notes

- Las evaluaciones serán tomadas luego del día laboral no excederán a una hora. El personal sabrá con una semana de anticipación sobre el examen.
- La evaluación será coordinada y manejada por el administrador de cada planta y tendrá costos del uso de materiales de oficina y la calificación se tomará en cuenta para un sistema de recompensa en el manejo de recursos humanos.


El costo aproximado de implementos para la evaluación será de 20 dolares por planta y será cada tres meses.

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
18	CHARLAS DE INDUCCIÓN SOBRE MANUALES	90 días	lun 18/02/13	vie 21/06/13	15FC+30 días

Identificador	Nombre de la predecesora	Tipo	Postposición
16	INDUCCIÓN PERSONAL SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL	FC	30 días

Notes


- Las charlas de inducción al personal operativo y de plantas sobre manejo de materiales y procesos. La inducción será constante al cabo del año de trabajo establecido, se la realizará a cargo del Chef principal de planta, con el uso del mismo material y en los mismos lugares de trabajo los días sábados (una vez al mes), como requisito para continuar en su respectivo puesto.
- El costo estará a cargo de cada cuál con respecto al transporte y no se aplicará ningún costo extra a la remuneración mensual independiente de cada empleado.

20  TOMA DE DECISION DE INVERSION DE CAMBIO-JUNTA APICE ESTRATEGICO 5 días* mié 20/02/13 mar 26/02/13 14

Identificador	Nombre de la precesora	Tipo	Posposición	Identificador	Nombre de la sucesora	Tipo	Posposición
14	ANALISIS DE COMPETENCIA	FC	0 días	21	IMPLEMENTACION DEL ERP COMPIERE	FC	0 días

Notes


- Dependerá de como los procesos anteriores han resultado, se planificará un análisis sobre la factibilidad al cambio e implementación de un ERP , según parametros de análisis de competencia y capacidad de Bokado al cambio.
- Dependerá del costo de implementación del ERP y situación de la empresa en el momento de evaluación.

21  IMPLEMENTACION DEL ERP COMPIERE 180 días lun 11/11/13 vie 18/07/14 4,7,8,9,12,13,14,20,15,16,17

Identificador	Nombre de la precesora	Tipo	Posposición	Identificador	Nombre de la sucesora	Tipo	Posposición
4	CHARLAS DE INDUCCION SOBRE MANUALES	FC	0 días	22	MEDICION DE LA FACTIBILIDAD DE CERTIFICACION ISO 9001 E ISO 22000	FC	0 días
7	APLICACION DE INDUCCION DE DIAGRAMA DE FLUJOS	FC	0 días				
8	ADRECUACION DEL SISTEMA PRACTIGS EN PLANTAS	FC	0 días				
9	INDUCCION AL CLIENTE SOBRE EL USO MEDIO MAGNETICOS	FC	0 días				
12	INGRESO DE PLATOS PARA COSTEO ESTANDARZADO	FC	0 días				
13	CONTROL DE SATISFACCION CUENTES	FC	0 días				
14	ANALISIS DE COMPETENCIA	FC	0 días				
15	INDUCCION PERSONAL SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL	FC	0 días				
16	INDUCCION AL PERSONAL SOBRE MANEJO DE RECURSOS HUMANOS	FC	0 días				
17	INDUCCION PERSONAL MANEJO DE FORMATOS PROVISIONALES	FC	0 días				
20	TOMA DE DECISION DE INVERSION DE CAMBIO-JUNTA APICE ESTRATEGICO	FC	0 días				

Notes


- Si el apice estrategico decidiera implementar el ERP, se evaluará la gestión y necesidad de alcanzar parametros de diferenciación de ciertos módulos.
- El proceso puede ser largo y costoso, los cambios dependerán de la necesidad del momento y de estos, el costo final, que varía entre los 12000 dólares y 35000 dólares. El costo aproximado estimado está en la media de 23500 por los meses de implementación.
- Se hará uso de los sistemas de computación, redes e implementación de software que es gratuito. El costo es solo de la asesoría técnica.

22  MEDICION DE LA FACTIBILIDAD DE CERTIFICACION ISO 9001 E ISO 22000 5 días* lun 08/09/14 vie 12/09/14 21

Identificador	Nombre de la precesora	Tipo	Posposición	Identificador	Nombre de la sucesora	Tipo	Posposición
21	IMPLEMENTACION DEL ERP COMPIERE	FC	0 días	23	PROCESO DE CERTIFICACION DE ISO 9001	FC	0 días
				24	PROCESO CERTIFICACION DE ISO 22000	FC	0 días

Notes

- Dependiendo de la factibilidad de aplicar y lograr certificaciones internacionales y lograr una internacionalización del servicio, se analizará la factibilidad de introducir nuevos cambios que mejoren la imagen empresarial.
- Gracias a los logros alcanzados en la implementación del ERP, los costo de certificación serán relativamente menores. Se analizará la gestión de cambio de la competencia y propia. Un análisis del presupuesto interno será muy importante.

23  PROCESO DE CERTIFICACION DE ISO 9001 90 días lun 15/09/14 vie 16/01/15 22

Identificador	Nombre de la precesora	Tipo	Posposición	Identificador	Nombre de la sucesora	Tipo	Posposición
22	MEDICION DE LA FACTIBILIDAD DE CERTIFICACION ISO 9001 E ISO 22000	FC	0 días	25	CERTIFICACION ISO 9001	FC	0 días

Notes

- La certificación será un paso de avance en el mercado local e internacional así como el conocimiento de otros nichos del mercado. La certificación de la ISO 9001 tendría un enfoque en la gestión de calidad.
- La implementación será manejada por auditores externos y el costo mayor podría ser la certificación.
- Los costos aproximados son entre los 2500 y 3000 dólares según las especificaciones y necesidades del momento por lo que hipotéticamente se consideraría que la media estaría alrededor de los 2750 dólares.

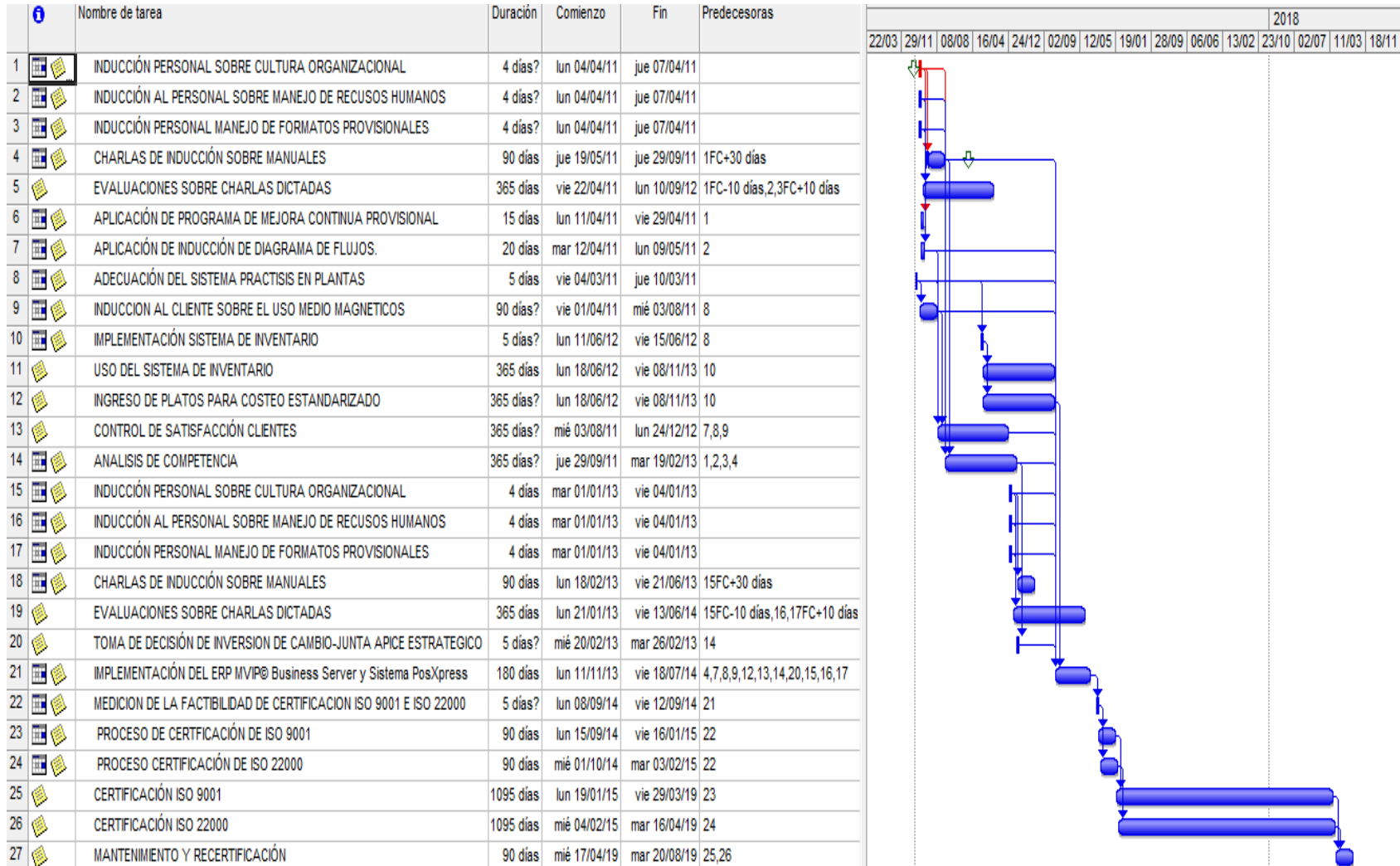
Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras																
24	PROCESO CERTIFICACIÓN DE ISO 22000	90 días	mié 01/10/14	mar 03/02/15	22																
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Identificador</th> <th>Nombre de la predecesora</th> <th>Tipo</th> <th>Posición</th> <th>Identificador</th> <th>Nombre de la sucesora</th> <th>Tipo</th> <th>Posición</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>22</td> <td>MEDICIÓN DE LA FACTIBILIDAD DE CERTIFICACIÓN ISO 9001 E ISO 22000</td> <td>FC</td> <td>0 días</td> <td>25</td> <td>CERTIFICACIÓN ISO 22000</td> <td>FC</td> <td>0 días</td> </tr> </tbody> </table> <p>Notas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Paralelo a la certificación ISO 9001, la empresa debería analizar la implementación de la ISO 22000, que de manera similar lograría abrir el mercado y sus nichos con enfoque a la seguridad alimentaria certificada. • La implementación será manejada por auditores externos y el costo mayor podría ser la certificación. • Los costos aproximados son entre los 2500 y 3000 dólares según las especificaciones y necesidades del momento por lo que hipotéticamente se consideraría que la media estaría alrededor de los 2750 dólares. 						Identificador	Nombre de la predecesora	Tipo	Posición	Identificador	Nombre de la sucesora	Tipo	Posición	22	MEDICIÓN DE LA FACTIBILIDAD DE CERTIFICACIÓN ISO 9001 E ISO 22000	FC	0 días	25	CERTIFICACIÓN ISO 22000	FC	0 días
Identificador	Nombre de la predecesora	Tipo	Posición	Identificador	Nombre de la sucesora	Tipo	Posición														
22	MEDICIÓN DE LA FACTIBILIDAD DE CERTIFICACIÓN ISO 9001 E ISO 22000	FC	0 días	25	CERTIFICACIÓN ISO 22000	FC	0 días														
25	CERTIFICACIÓN ISO 9001	1095 días	lun 19/01/15	vie 29/03/19	23																
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Identificador</th> <th>Nombre de la predecesora</th> <th>Tipo</th> <th>Posición</th> <th>Identificador</th> <th>Nombre de la sucesora</th> <th>Tipo</th> <th>Posición</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>23</td> <td>PROCESO DE CERTIFICACIÓN DE ISO 9001</td> <td>FC</td> <td>0 días</td> <td>27</td> <td>MANTENIMIENTO Y RECERTIFICACIÓN</td> <td>FC</td> <td>0 días</td> </tr> </tbody> </table> <p>Notas</p> <p>La duración de la certificación es de 3 años</p>						Identificador	Nombre de la predecesora	Tipo	Posición	Identificador	Nombre de la sucesora	Tipo	Posición	23	PROCESO DE CERTIFICACIÓN DE ISO 9001	FC	0 días	27	MANTENIMIENTO Y RECERTIFICACIÓN	FC	0 días
Identificador	Nombre de la predecesora	Tipo	Posición	Identificador	Nombre de la sucesora	Tipo	Posición														
23	PROCESO DE CERTIFICACIÓN DE ISO 9001	FC	0 días	27	MANTENIMIENTO Y RECERTIFICACIÓN	FC	0 días														
26	CERTIFICACIÓN ISO 22000	1095 días	mié 04/02/15	mar 16/04/19	24																
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Identificador</th> <th>Nombre de la predecesora</th> <th>Tipo</th> <th>Posición</th> <th>Identificador</th> <th>Nombre de la sucesora</th> <th>Tipo</th> <th>Posición</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>24</td> <td>PROCESO CERTIFICACIÓN DE ISO 22000</td> <td>FC</td> <td>0 días</td> <td>27</td> <td>MANTENIMIENTO Y RECERTIFICACIÓN</td> <td>FC</td> <td>0 días</td> </tr> </tbody> </table> <p>Notas</p> <p>La duración de la certificación es de 3 años</p>						Identificador	Nombre de la predecesora	Tipo	Posición	Identificador	Nombre de la sucesora	Tipo	Posición	24	PROCESO CERTIFICACIÓN DE ISO 22000	FC	0 días	27	MANTENIMIENTO Y RECERTIFICACIÓN	FC	0 días
Identificador	Nombre de la predecesora	Tipo	Posición	Identificador	Nombre de la sucesora	Tipo	Posición														
24	PROCESO CERTIFICACIÓN DE ISO 22000	FC	0 días	27	MANTENIMIENTO Y RECERTIFICACIÓN	FC	0 días														
27	MANTENIMIENTO Y RECERTIFICACIÓN	90 días	mié 17/04/15	mar 20/06/15	25,26																
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Identificador</th> <th>Nombre de la predecesora</th> <th>Tipo</th> <th>Posición</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>25</td> <td>CERTIFICACIÓN ISO 9001</td> <td>FC</td> <td>0 días</td> </tr> <tr> <td>26</td> <td>CERTIFICACIÓN ISO 22000</td> <td>FC</td> <td>0 días</td> </tr> </tbody> </table> <p>Notas</p> <p>Proceso de recertificación, en base al análisis de beneficios de implementaciones ISO</p>						Identificador	Nombre de la predecesora	Tipo	Posición	25	CERTIFICACIÓN ISO 9001	FC	0 días	26	CERTIFICACIÓN ISO 22000	FC	0 días				
Identificador	Nombre de la predecesora	Tipo	Posición																		
25	CERTIFICACIÓN ISO 9001	FC	0 días																		
26	CERTIFICACIÓN ISO 22000	FC	0 días																		

Anexo 13 – Costos Involucrados

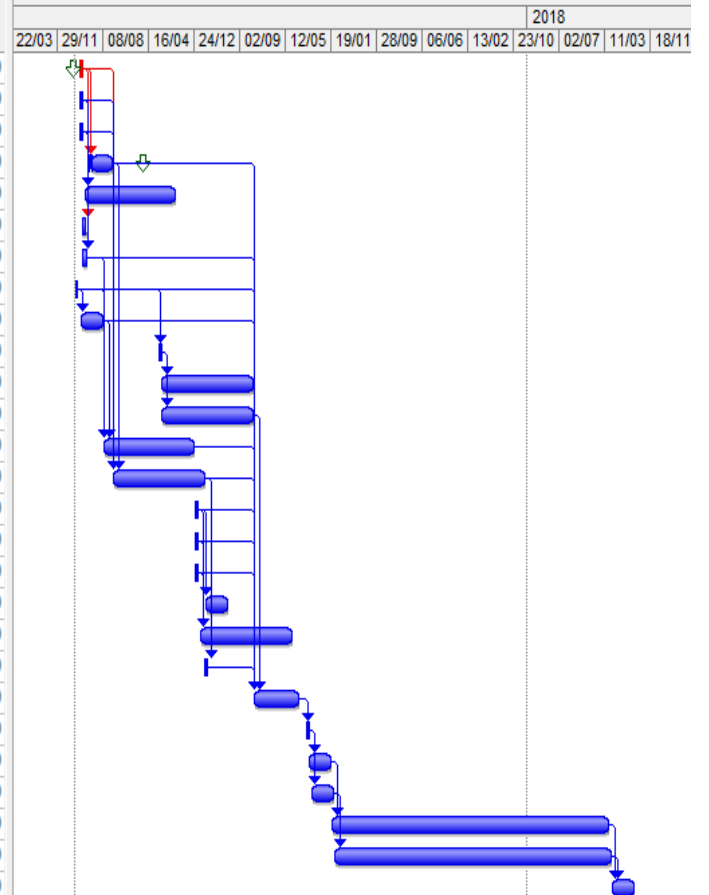
ma 03/03/11 16:26 TIPO:PDF-COSTOS #1 mar 03/03/11
 Cronograma de Implementación- PROYECTO DE MEJORA SOCIO PRODUCTIVO SERVICE

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Total
INDUCCIÓN PERSONAL SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL	\$ 70,00										\$ 70,00
INDUCCIÓN AL PERSONAL SOBRE MANEJO DE RECURSOS HUMANOS											
INDUCCIÓN PERSONAL MANEJO DE FORMATOS PROVISIONALES											
CHARLAS DE INDUCCIÓN SOBRE MANUALES											
EVALUACIONES SOBRE CHARLAS DICTADAS	\$ 120,99	\$ 119,01									\$ 240,00
APLICACIÓN DE PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA PROVISIONAL											
APLICACIÓN DE INDUCCIÓN DE DIAGRAMA DE FLUJOS.											
ADECUACIÓN DEL SISTEMA PRACTIS EN PLANTAS	\$ 10.584,00										\$ 10.584,00
INDUCCIÓN AL CLIENTE SOBRE EL USO MEDIO MAGNETICOS											
IMPLEMENTACIÓN SISTEMA DE INVENTARIO		\$ 60,00									\$ 60,00
USO DEL SISTEMA DE INVENTARIO											
INGRESO DE PLATOS PARA COSTEO ESTANDARIZADO											
CONTROL DE SATISFACCIÓN CLIENTES											
ANÁLISIS DE COMPETENCIA	\$ 223,56	\$ 858,08	\$ 118,36								\$ 1.200,00
INDUCCIÓN PERSONAL SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL			\$ 80,00								\$ 80,00
INDUCCIÓN AL PERSONAL SOBRE MANEJO DE RECURSOS HUMANOS											
INDUCCIÓN PERSONAL MANEJO DE FORMATOS PROVISIONALES											
CHARLAS DE INDUCCIÓN SOBRE MANUALES											
EVALUACIONES SOBRE CHARLAS DICTADAS											
TOMA DE DECISIÓN DE INVERSIÓN DE CAMBIO-JUNTA APICE ESTRATEGICO											
IMPLEMENTACIÓN DEL ERP MVIPO Business Server y Sistema PosXpress			\$ 4.830,66	\$ 18.669,44							\$ 23.500,00
MEDICIÓN DE LA FACTIBILIDAD DE CERTIFICACIÓN ISO 9001 E ISO 22000											
PROCESO DE CERTIFICACIÓN DE ISO 9001				\$ 2.383,33	\$ 366,67						\$ 2.750,00
PROCESO CERTIFICACIÓN DE ISO 22000				\$ 2.016,67	\$ 733,33						\$ 2.750,00
CERTIFICACIÓN ISO 9001											
CERTIFICACIÓN ISO 22000											
MANTENIMIENTO Y RECERTIFICACIÓN									\$ 1.000,00		\$ 1.000,00
Total	\$ 10.998,55	\$ 1.027,09	\$ 5.028,92	\$ 23.069,44	\$ 1.100,00				\$ 1.000,00		\$ 42.224,00

ANEXO 14 -Cronograma de Implementación



Nombre de tarea	Costo fijo	Acumulación de costos fijos	Costo total	Previsto	Variación	
1	INDUCCIÓN PERSONAL SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL	\$ 70,00	Comienzo	\$ 70,00	\$ 0,00	\$ 70,00
2	INDUCCIÓN AL PERSONAL SOBRE MANEJO DE RECURSOS HUMANOS	\$ 0,00	Prorrrateo	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
3	INDUCCIÓN PERSONAL MANEJO DE FORMATOS PROVISIONALES	\$ 0,00	Prorrrateo	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
4	CHARLAS DE INDUCCIÓN SOBRE MANUALES	\$ 0,00	Prorrrateo	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
5	EVALUACIONES SOBRE CHARLAS DICTADAS	\$ 240,00	Prorrrateo	\$ 240,00	\$ 0,00	\$ 240,00
6	APLICACIÓN DE PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA PROVISIONAL	\$ 0,00	Prorrrateo	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
7	APLICACIÓN DE INDUCCIÓN DE DIAGRAMA DE FLUJOS.	\$ 0,00	Prorrrateo	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
8	ADECUACIÓN DEL SISTEMA PRACTISIS EN PLANTAS	\$ 10.584,00	Prorrrateo	\$ 10.584,00	\$ 0,00	\$ 10.584,00
9	INDUCCION AL CLIENTE SOBRE EL USO MEDIO MAGNETICOS	\$ 0,00	Prorrrateo	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
10	IMPLEMENTACIÓN SISTEMA DE INVENTARIO	\$ 50,00	Prorrrateo	\$ 50,00	\$ 0,00	\$ 50,00
11	USO DEL SISTEMA DE INVENTARIO	\$ 0,00	Prorrrateo	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
12	INGRESO DE PLATOS PARA COSTEO ESTANDARIZADO	\$ 0,00	Prorrrateo	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
13	CONTROL DE SATISFACCIÓN CLIENTES	\$ 0,00	Prorrrateo	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
14	ANALISIS DE COMPETENCIA	\$ 1.200,00	Prorrrateo	\$ 1.200,00	\$ 0,00	\$ 1.200,00
15	INDUCCIÓN PERSONAL SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL	\$ 80,00	Comienzo	\$ 80,00	\$ 0,00	\$ 80,00
16	INDUCCIÓN AL PERSONAL SOBRE MANEJO DE RECURSOS HUMANOS	\$ 0,00	Prorrrateo	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
17	INDUCCIÓN PERSONAL MANEJO DE FORMATOS PROVISIONALES	\$ 0,00	Prorrrateo	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
18	CHARLAS DE INDUCCIÓN SOBRE MANUALES	\$ 0,00	Prorrrateo	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
19	EVALUACIONES SOBRE CHARLAS DICTADAS	\$ 0,00	Prorrrateo	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
20	TOMA DE DECISIÓN DE INVERSION DE CAMBIO-JUNTA APICE ESTRATEGICO	\$ 0,00	Prorrrateo	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
21	IMPLEMENTACIÓN DEL ERP MIVIP® Business Server y Sistema PosXpress	\$ 23.500,00	Prorrrateo	\$ 23.500,00	\$ 0,00	\$ 23.500,00
22	MEDICION DE LA FACTIBILIDAD DE CERTIFICACION ISO 9001 E ISO 22000	\$ 0,00	Prorrrateo	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
23	PROCESO DE CERTIFICACIÓN DE ISO 9001	\$ 2.750,00	Prorrrateo	\$ 2.750,00	\$ 0,00	\$ 2.750,00
24	PROCESO CERTIFICACIÓN DE ISO 22000	\$ 2.750,00	Prorrrateo	\$ 2.750,00	\$ 0,00	\$ 2.750,00
25	CERTIFICACIÓN ISO 9001	\$ 0,00	Prorrrateo	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
26	CERTIFICACIÓN ISO 22000	\$ 0,00	Prorrrateo	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
27	MANTENIMIENTO Y RECERTIFICACIÓN	\$ 1.000,00	Fin	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 0,00



Cronograma de Implementación- PROYECTO DE MEJORA BOKADO FOOD AND SERVICE

Fechas			
Comienzo:	vie 04/03/11	Fin:	mar 20/08/19
Comienzo previsto:	NOD	Fin previsto:	NOD
Comienzo real:	NOD	Fin real:	NOD
Variación de comienzo:	0 días	Variación de fin:	0 días
Duración			
Programada:	2211,38 días?	Restante:	2211,38 días?
Prevista:	0 días?	Real:	0 días
Variación:	2211,38 días?	Porcentaje completado:	0%
Trabajo			
Programado:	0 horas	Restante:	0 horas
Previsto:	0 horas	Real:	0 horas
Variación:	0 horas	Porcentaje completado:	0%
Costos			
Programados:	\$ 42.224,00	Restantes:	\$ 42.224,00
Previstos:	\$ 0,00	Reales:	\$ 0,00
Variación:	\$ 42.224,00		
Estado de las tareas		Estado de los recursos	
Tareas aún no comenzadas:	27	Recursos de trabajo:	0
Tareas en curso:	0	Recursos de trabajo sobreasignados:	0
Tareas finalizadas:	0	Recursos materiales:	0
Total de tareas:	27	Total de recursos:	0

FOTOGRAFIAS BOKADO FOOD AND SERVICE COLEGIO ALEMAN













