



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Facultad de Ciencias de la Hospitalidad

Carrera de Gastronomía

Aplicación del sistema de siete desperdicios con base en la Filosofía Esbelta (Lean) en la industria de la restauración de la ciudad de Cuenca, caso: “Come en Casa”.

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:
Licenciada en Gastronomía y Servicio de Alimentos y Bebidas **Autora:**

Daniela Valentina Orellana Ordoñez

CI: 0106721970

dany.orellana97@gmail.com **Director:**

Ing. Gustavo Eduardo Íñiguez Márquez, MBA

CI:0101994911

Cuenca, Ecuador 14-03-2022



El presente estudio analizó los procesos de producción en restaurantes con base en herramientas “Lean” o “Filosofía Esbelta”, eliminando operaciones que no agregan valor al producto terminado, tal como lo realizan grandes industrias de manufactura mundial como Toyota o Intel. De esta manera se optimizó uno de los mayores problemas dentro de los restaurantes, que es la baja productividad y la deficiente administración de los recursos empresariales.

Se utilizaron herramientas de mejora continua, estandarización y control de calidad, usando como unidad de análisis el restaurante “Come en Casa” de la ciudad de Cuenca - Ecuador, se generó una guía “Lean” Gastronómico de siete desperdicios o “Filosofía Esbelta” Gastronómica de siete desperdicios, que al estar enfocada en procesos es aplicable a diferentes empresas gastronómicas.

El resultado de este trabajo indica que es posible la aplicación de “Filosofía Esbelta” en procesos productivos gastronómicos, el uso de sus herramientas permitió una reducción del 12% de desperdicios sobre el producto terminado. Y dentro de procesos administrativos el 26%, lo cual representa capital de ahorro diario para el negocio, maximizando utilidades y minimizando costos y gastos.

Palabras claves: Esbelta, Costos, Gastos, Mejora, Negocio, Producción, Proceso, Solución de problemas



The present study analyzed the production processes in restaurants based on "Lean" tools or Lean Philosophy, eliminating operations that do not add value to the finished product, as done by large global manufacturing industries such as Toyota or Intel. In this way, one of the biggest problems within restaurants was optimized, which is low productivity and poor management of business resources. Tools of continuous improvement, standardization and quality control were used, using as a unit of analysis the restaurant "Come en Casa" of the city of Cuenca - Ecuador, a Lean Gastronomic guide of seven wastes was generated, which being focused on processes is applicable to different gastronomic companies.

The result of this work indicates that it is possible to apply Lean in gastronomic production processes, the use of its tools allowed an average reduction of 12% of waste on the finished product, which represents daily saving capital for the business, maximizing profits and minimizing costs and expenses.

Keywords: Lean. Costs. Expenses. Improvement. Business. Production. Process. Troubleshooting

Certificado de Precisión FCH-TR-Gst-164

Yo, Guido E Abad, certifico que soy traductor de español a inglés, designado por la Facultad de Ciencias de la Hospitalidad, que he traducido el presente documento, y que, al mejor de mi conocimiento, habilidad y creencia, esta traducción es una traducción verdadera, precisa y completa del documento original en español que se me proporcionó.

guido.abad@ucuenca.edu.ec

Santa Ana de los Ríos de Cuenca, 12 de agosto de 2021

Elaborado por: GEAV _____
cc. Archivo Recibido por: nombre / apellido / firma / fecha / hora

Procesado a través de correos institucionales durante la emergencia sanitaria COVID19.

ÍNDICE

RESUMEN.....2



ABSTRACT	3
ÍNDICE	4
AGRADECIMIENTO	14
DEDICATORIA	15
INTRODUCCIÓN	16
CAPITULO 1: “FILOSOFÍA ESBELTA”	
1.1. Historia de “Filosofía Esbelta”.....	18
1.2. Características de Cultura Esbelta	20
1.3. Fundamentos de Producción Esbelta	21
1.3.1. Origen de Producción Esbelta	21
1.3.2. Diferencia entre Producción Tradicional con Esbelta	22
1.3.3. Panorama General de Herramientas Esbeltas	23
1.4. Herramientas de “Filosofía Esbelta” de Mejora.....	24
1.4.1. Planeación Estratégica y Desarrollo.....	25
1.4.1.1. Objetivos o Sueños.....	25
1.4.1.2. Visión, Misión y Valores.....	25
1.4.1.3. Entender la Situación.....	26
1.4.1.3.1. Entornos Externos.....	26
1.4.1.3.2. Entornos Internos.....	26
1.4.1.4. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)	26
1.4.2. Generaciones Estrategias.....	27
1.4.3. Charter o Carta Proyecto.....	28
1.4.4. Planes Operativos.....	28
1.5. Herramientas Siete Desperdicios de la “Filosofía Esbelta”.....	30
1.5.1. Estandarización (Mejora).....	30



1.5.1.1. Valor Agregado y Siete Desperdicios.....	30
1.5.1.2. Separar, Situar, Suprimir, Estandarizar, Mejorar (5'S).....	32
1.5.1.3. Trabajo Estándar.....	32
1.5.2. Pull (Plazo).....	33
1.5.2.1. Value Stream .Mapping (VSM) o Mapeo de Flujo de Valor.....	35
1.5.2.2. Supplier, Input, Process, Output, Customer (SIPOC) o Proveedores, Entradas, Procesos, Salidas y Clientes.....	36
1.5.3. Calidad (Origen).....	36
1.5.3.1. Control Estadístico de Procesos (CEP).....	36
1.5.3.2. Voice of the Customer (VOC) – Critical to Quality (CTQ)....	37
1.5.3.3. Respuesta rápida: Planear, Hacer, Verificar, Actuar (PHVA).....	38
1.5.4. Personas.....	39
1.5.4.2. Unidad Autónoma de Producción (UAP).....	39

CAPITULO 2: DIAGNÓSTICO DE “FILOSOFÍA ESBELTA” GASTRONÓMICA 7 DESPERDICIOS CON MIRA HACIA LA MEJORA

2.1. Contexto de la Investigación.....	41
2.2. “Filosofía Esbelta” dentro de la empresa.....	42
2.3. Guía operativa de Estrategia y Desarrollo.....	42
2.3.1. Buscar un sueño y ¿Que hacer y cómo actuar?.....	42
2.3.1.1. Visión y Misión Existentes vs. Actuales.....	43
2.3.1.2. Valores Existentes vs. Actuales.....	45
2.3.1.3. Objetivos Existentes.....	46
2.3.1.4. Estructura Organizacional.....	47
2.3.2. Entender la Situación.....	49
2.3.2.1. Entornos Externos.....	50



2.3.2.1.1. Políticos.....	50	Factores
2.3.2.1.2. Legales.....	50	Factores
2.3.2.1.3. Factores Económicos.....	50	
2.3.2.1.4. Factores Sociales.....	50	
2.3.2.1.5. Factores Tecnológicos.....	51	
2.3.2.1.6. Factores Ambientales.....	51	
2.3.2.2. Entornos Internos.....	51	
2.3.2.2.1. Análisis de Demanda.....	51	
2.3.2.2.1.1. Segmentación de Mercado.....	51	
2.3.2.2.1.1.1. Geográficamente.....	51	
2.3.2.2.1.1.2. Demografía.....	52	
2.3.2.2.1.1.3. Conductual.....	52	
2.3.2.2.1.1.4. Psicográfico.....	52	
2.3.2.2.1.2. Análisis de Mercado.....	52	
2.3.2.2.1.2.1. Mercado Total.....	52	
2.3.2.2.1.2.2. Mercado Objetivo.....	54	
2.3.2.2.1.2.3. Mercado Meta.....	55	
2.3.2.2.1.3. Fuerzas de Porter.....	55	
2.3.2.2.1.3.1. Clientes.....	56	
2.3.2.2.1.3.2. Proveedores.....	56	
2.3.2.2.1.3.3. Competidores.....	56	
2.3.2.2.1.3.4. Sustitutos.....	56	
2.3.2.2.1.3.5. Ingresos Potenciales.....	57	
2.3.2.2.1.3.6. Factores de Éxito.....	57	
2.3.2.2.1.4. Análisis Económico.....	57	
2.3.2.2.1.4.1. Tendencias de Ganancias Acumuladas.....	58	



2.3.2.2.1.4.2. Resultados del Ejercicio.....	59
2.3.2.2.1.4.3. Ingresos, Costos y Gastos.....	60
2.3.3.	
FODA.....	64
2.3.4. Estrategia.....	66
2.4. Charter o Carta Proyecto.....	69
2.5. Plan Estratégico.....	70
2.5.1. Antecedentes.....	70
2.5.2. Situación Actual.....	70
2.5.3. Objetivos de Mejora.....	70
2.5.4. Análisis de Causas.....	71
2.5.5. Acciones de Mejora.....	71
2.5.6. Plan de Acción.....	71
2.5.7. Seguimiento de Resultados.....	75

CAPITULO 3: MEJORAS EN LOS PROCESOS DEL CASO DE ESTUDIO MEDIANTE LEAN GASTRONÓMICO O “FILOSOFÍA ESBELTA” GASTRONÓMICA.

3.1. Desarrollo de Ofertas de Valor.....	77
3.2. Capacitación de “Filosofía Esbelta” Dentro de la Empresa.....	79
3.3. Evaluación de Colaborador.....	79
3.4. Ejecución de Planes Operativos en Función de Mejora de Procesos.....	82
3.4.1. SIPOC de Procesos Claves Actuales.....	83
3.4.1.1. Envió.....	83
3.4.1.1.1. Desayuno.....	84
3.4.1.1.2. Sanduchería.....	86
3.4.1.1.3. Viandas.....	88
3.4.1.2. Logística.....	91
3.4.1.2.1. Compras.....	92
3.4.1.2.2. Pedidos.....	93



3.4.1.2.2.1. Barra-Cocina.....	93
3.4.1.2.2.2. Barra-Línea.....	94
3.4.1.2.2.3. Viandas.....	96
3.4.1.3. Producción.....	98
3.4.1.3.1. Desayuno.....	98
3.4.1.3.2. Sanduchería.....	101
3.4.1.3.3. Almuerzo.....	103
3.4.1.3.4. Recepción.....	116
3.4.2. VOC Externo y Mapa de Experiencia.....	120
3.4.2.1. VOC Externo.....	120
3.4.3. Mapa de Experiencia.....	120
3.4.4. Mejoras de Procesos.....	147
3.4.4.1. 5's (Clasificación, Organización, Limpieza, Estandarizar y Mejora).....	147
3.4.4.2. Variabilidad de la Demanda.....	155
3.4.4.3. Análisis de Proveedores.....	158
3.4.4.4. Estandarización de Comunicación de Interna.. ..	166
3.4.4.5. Establecer Estándares de Calidad Interno.....	169
3.4.4.5.1. Protocolo Recepción de Alimentos.....	170
3.4.4.6. Control de Ingresos y Egresos.....	177
3.4.4.7. Reglamento Interno.....	180
3.4.4.8. Disminución de Inventario mediante Fichas Técnicas.....	183
3.4.5. Levantamiento de Procesos Clave Actuales y Mejora de Procesos.....	193
3.4.5.1. Envío.....	193
3.4.5.1.1. Desayunos.....	193
3.4.5.1.1.1. Proceso Actual.....	193
3.4.5.1.1.2. Proceso Mejorado.....	196



3.4.5.1.2. Sanduchería.....	199
3.4.5.1.2.1. Proceso Actual.....	199
3.4.5.1.2.2. Proceso Mejorado.....	201
3.4.5.1.3. Viandas.....	203
3.4.5.1.3.1. Proceso Actual.....	204
3.4.5.1.3.2. Proceso Mejorado.....	206
3.4.5.2. Logístico.....	209
3.4.5.2.1. Compras.....	209
3.4.5.2.1.1. Proceso Actual.....	209
3.4.5.2.1.2. Proceso Mejorado.....	212
3.4.5.2.2. Barra-Cocina.....	214
3.4.5.2.2.1. Proceso Actual.....	214
3.4.5.2.2.2. Proceso Mejorado.....	217
3.4.5.2.3. Barra-Línea.....	220
3.4.5.2.3.1. Proceso Actual.....	220
3.4.5.2.3.2. Proceso Mejorado.....	223
3.4.5.2.4. Viandas.....	225
3.4.5.2.4.1. Proceso Actual.....	226
3.4.5.2.4.2. Proceso Mejorado.....	228
3.4.5.3. Producción.....	228
3.4.5.3.1. Desayuno.....	229
3.4.5.3.1.1. Proceso Actual.....	229
3.4.5.3.1.2. Proceso Mejorado.....	232
3.4.5.3.2. Sanduchería.....	236
3.4.5.3.2.1. Proceso Actual.....	237
3.4.5.3.2.2. Proceso Mejorado.....	240
3.4.5.3.3. Almuerzo.....	243



3.4.5.3.2.1. Proceso Actual vs. Mejorado.....	243
3.4.5.4.	
Recepción.....	246
3.4.5.4.1. Recepción de Congelados.....	247
3.4.5.4.1.1. Proceso Actual.....	247
3.4.5.4.1.2. Proceso Mejorado.....	249
3.4.5.4.2. Recepción de Frutas y Verduras.....	252
3.4.5.4.2.1. Proceso Actual.....	252
3.4.5.4.2.2. Proceso Mejorado.....	254
CONCLUSIONES	257
BIBLIOGRAFÍA	260
ANEXOS.....	265



Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio
Institucional

Daniela Valentina Orellana Ordoñez en calidad de autor/a y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "Aplicación del sistema de siete desperdicios con base en la Filosofía Esbelta (Lean) en la industria de la restauración de la ciudad de Cuenca, caso: "Come en Casa" ", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 14 de marzo del 2022

Daniela Valentina Orellana Ordoñez

C.I: 0106721970



Cláusula de Propiedad Intelectual

Daniela Valentina Orellana Ordoñez, autor/a del trabajo de titulación Aplicación del sistema de siete desperdicios con base en la Filosofía Esbelta (Lean) en la industria de la restauración de la ciudad de Cuenca, caso: "Come en Casa.", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, 14 de marzo del 2022

Daniela Valentina Orellana Ordoñez

C.I. 0106721970



Quiero agradecer a todas las personas que hicieron posible esta investigación y que estuvieron conmigo durante su desarrollo, en momentos difíciles, alegres, y tristes. Estas palabras son para ustedes. A mis padres por todo su amor, comprensión, paciencia y apoyo que me han tenido conmigo y con el proyecto. No tengo palabras para agradecerles las incontables veces que me brindaron su apoyo en todas las decisiones que he tomado a lo largo de mi vida, unas buenas y otras malas. Gracias por darme la libertad de desenvolverme como ser humano y enseñarme a ser mejor persona cada día.

A Come en Casa y toda la familia que la conforma por abrirme sus puertas y dejarme ser parte de ellos, sin su apoyo esto no hubiese sido posible, a mis amigos que me han apoyado y dado fuerzas para seguir adelante.

Daniela Valentina Orellana Ordoñez

DEDICATORIA

El presente trabajo de grado va dedicado a Dios, quien como guía estuvo presente en el caminar de mi vida, bendiciéndome y dándome fuerzas para continuar con mis



metas trazadas sin desfallecer. A mis padres que, con apoyo incondicional, amor y confianza permitieron que logre culminar mi carrera profesional.

Daniela Valentina Orellana Ordoñez

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo la introducción en el área de restauración la “Filosofía Esbelta” en proceso de manufactura, con el fin de eliminar desperdicios del proceso productivo, y beneficiar al negocio con mayor rentabilidad,



determinando procesos claros y estandarizados, de esta manera destacando en la industria de la restauración como un modelo de gestión exitoso.

El beneficio de su aplicación proviene de la reducción de costos y gastos sobre el producto terminado sin perjudicar la calidad del mismo. Esto quiere decir, que la reducción reside en eliminar sobreproducción, un inventario justo a tiempo, transporte, movimiento de productos y recursos y tiempos de espera. Este trabajo demuestra como la implementación de una “Filosofía Esbelta” que está enfocada en manufactura puede ser también ajustada a la restauración, siendo un modelo de negocio estable y con bases sólidas.

La importancia de la aplicación de “Filosofía Esbelta” radica en que un negocio puede ser exitoso y estable, estable cuando las cuentas a final del mes alcanzan para pagar proveedores, recursos humanos, y servicios básicos, mientras que un negocio exitoso genera rentabilidad, que permite el desarrollo del negocio. Como es el caso de estudio, un negocio de 10 años en el mercado, con un único punto de venta es un claro ejemplo de que no solo basta tener talento en la cocina, también se debe tener talento en el manejo del negocio y qué mejor forma de hacerlo adoptando una “Filosofía Esbelta” con visión constante a la mejora.

En el capítulo uno se abarcarán temas conceptuales que serán la base para entender el significado “Filosofía Esbelta”, se realizará un repaso sobre la historia de “Filosofía Esbelta”, se compara los negocios tradicionales contra el modelo “Filosofía Esbelta” planteado. Se expondrá también sobre sus herramientas como metodología de aplicación de “Filosofía Esbelta” en el negocio de la restauración, permitiendo la eliminación de desperdicios en los procesos.

En el capítulo dos se realizará el diagnóstico referente al estado actual de negocio, analizando los objetivos, metas, valores, recursos, entorno y situación económica, para concluir con un FODA que defina al negocio, del cual se desprende ejes estratégicos que se desarrollarán junto a los planes operativos, de este modo se identificará las necesidades de mejora del negocio y se planteará la carta proyecto para el inicio de la aplicación de “Filosofía Esbelta” en el negocio.



Por último, en el capítulo tres se desarrollará el levantamiento de los procesos, tanto administrativos como operativos, de este modo se obtendrá la línea de partida para el posterior desarrollo de mejoras con las herramientas “Filosofía Esbelta” que se adaptan al tipo de negocio estudiado. Es decir, aquí es cuando se podrá observar al “Filosofía Esbelta” en acción, cuando se aplica la mejora y se evidencia la necesidad de la realización del estudio, aquí es donde la “Filosofía Esbelta” demuestra su efectividad.

CAPITULO 1 “FILOSOFÍA ESBELTA” (SISTEMA DE PRODUCCIÓN TOYOTA)

1.1. Historia de la “Filosofía Esbelta”

En el pasado, las empresas que sufrían pérdidas en ventas, tenían una única estrategia para reducir los precios de sus productos; bajar la calidad, siendo el cliente el único afectado. Pero con el paso del tiempo, la aparición de competencia en el mercado obligó a buscar una solución más eficiente. Tras analizar a profundidad la situación, se llegó a la conclusión de que la reducción de costos era la mejor opción, y es así como nace la filosofía “Lean Company”. Esta filosofía tiene como base no



permitir gastos extras, más que el que realmente genera valor al producto, además de proporcionar un mejor nivel de vida a sus trabajadores, haciéndolos más participativos y convirtiéndolos en el mayor activo de la empresa; de este modo el crecimiento no será de arriba hacia abajo, sino también de abajo hacia arriba. Con la “Filosofía Esbelta”, se obtiene la “satisfacción de los directivos, con mayor tiempo para pensar y planificar; como gerentes, pueden centrarse en lo importante en lugar de resolver continuamente pequeños problemas; además de un mejor entendimiento del porqué de las cosas” (Luis Socconini, 2019b).

Sakichi Toyoda nació en 1867 hijo de un carpintero pobre (Liker & Ross, 2019), era un inventor nato quien tomaba lo que consideraba un problema y lo transformaba en una solución. A temprana edad notó que en su pequeño pueblo las mujeres se quedaban sin dedos por culpa de los telares manuales que se utilizaban para confeccionar ropa para comercializar. Entonces lo que hizo fue modificarlo de modo que con ayuda de la gravedad las tejedoras enviaran la lanzadera con el hilo de algodón hacia adelante y hacia atrás mediante un tejido de pedales. Es ahí donde nace su vocación por contribuir a la sociedad, considerado el padre de la revolución industrial japonesa y conocido también como el “Rey de los Inventores”.

La producción Lean o producción Esbelta, aparece a inicios del siglo XX, cuando los sectores industriales sufren la conocida crisis de productores en masa. Esta crisis no solo afectó a la producción masiva, sino también a la tecnología del mercado, la economía a escala y la flexibilidad ante la demanda. Esta crisis fue el resultado de un sistema de gestión demasiado independiente, es decir, cada departamento o sección se enfoca solamente en sus labores, nunca se planteó un trabajo en equipo con un objetivo en común. De este modo, “los lotes y stock crecen y el ciclo de producción se alarga, afectando así a los clientes tanto internos como externos” (Vargas Hernández et al., s. f.).

“En el año de 1929, Estados Unidos tuvo una crisis de sobreproducción, debido a un mal cálculo del consumo de la sociedad” (Crisis de hegemonía de Estados Unidos, 2007). Es por ello, que el sistema de producción se tuvo que someter a cambios, con lo que lograría simplificar la fabricación, utilizando productos estandarizados y por



series, controlando calidad, generando mejor producción, obteniendo evidentes beneficios de trabajo.

Después de la Segunda Guerra Mundial, se produjo una expansión de empresas que producían en masa, basados en la política estadounidense argumentados por la estabilidad de sus mercados. Todo iba bien hasta que en “los años 60 del siglo pasado, el modelo empezó a erosionarse, la productividad disminuye y el capital fijo per cápita empezó a crecer; generando bajos niveles de rentabilidad” (Rajadell Carreras & Sanchez García, 2010).

Y es así como a finales de 1949, las ventas de la empresa Toyota cayeron brutalmente, obligando a la empresa a un despido masivo. “En 1950 el ingeniero japonés Eiji Toyoda viajó a la planta Rouge de Ford por 3 meses, en Detroit. Ahí noto que el mayor problema del sistema de producción en masa americano era el despilfarro” (Womack et al., 2017).

Después de la crisis en 1973 de petróleo, se impone el nuevo sistema de producción ajustada “Lean Manufacturing” que transformaría la economía mundial por completo, siendo este el sustituto del sistema de producción como se lo conocía.

El propósito de Eiji con la “Filosofía Esbelta” elimina los procesos innecesarios en la producción, de este modo, los valores que no agregan al producto final se eliminarán, de esta manera se llenarán las expectativas del cliente y la empresa se mantendrá de ser competitiva en el mercado. Gracias a la escasa materia prima energética mundial los recursos humanos se volvieron el principal activo. La estandarización de trabajos implicó una producción esbelta, mínima y flexible, destrozando por completo a los estadounidenses en calidad quienes no reducen costos que no generan valor al producto y destacándose en precios en el mercado, resumiendo así a Toyota en el mejor sistema de producción en masa a nivel mundial.

1.2. Características de Cultura de “Filosofía Esbelta”

Las características principales de la “Filosofía Esbelta” es contribuir al desarrollo y lograr mayor practicidad dentro de la empresa, sencillez en soluciones de problemas, además de adelantarse a los problemas y principalmente ser respetuosos. Este último término, el respeto es parte de los tres principios básicos de



“Filosofía Esbelta”, que en concreto son: Respeto, Desperdicio y Mejora continua (Moreno Martin, 2012).

Ahora bien, dentro del respeto se debe considerar a los Talento Humano como los mayores implicados, es por ello que una empresa con características de la “Filosofía Esbelta” debe considerar que el problema no son las personas sino el sistema, puesto que ninguna persona trabaja queriendo errar, esto genera una fuerte relación de confianza entre, gerentes, supervisores y empleados, de este modo las personas se convierten en el mayor activo de la empresa, es decir el alma y corazón de la corporación.

Por otro lado, el desperdicio es un factor extremadamente delicado dentro de la empresa, como se conoce en la historia de la “Filosofía Esbelta”, este factor determina el inicio de esta filosofía. Lo que se busca en los desperdicios es detectar y eliminar valores que no aporten al producto final, es decir todos los gastos innecesarios. Es por ello que el desperdicio se divide en tres términos japoneses: Muda, Mura y Muri como muestra la figura #1. **Figura 1** Muda, Mura y Muri.



Nota: Adaptada de Muñoz Machin I., de Los tres enemigos de Lean: Muda, Mura, Muri, 2018 (<http://www.osenseis.com/enemigos-lean-muda-mura-muri>), Osenseis Lean. El concepto Muda hace referencia a lo que sobra, lo que se desperdicia al no darle uso; mura significa irregularidad, es decir, que no existe un flujo constante y controlado de producción, siendo a veces muy fuerte y en otras demasiado escaso. Y, por último, Muri quiere decir sobrecarga, donde el peso no se distribuye y genera daños tanto a nivel del personal como de la empresa (Shook & Marchwinski, 2014).

Para terminar, la mejora continua impulsa a las personas, quienes aportan con pasión y energía, utilizando la fuerza y el cerebro para crear así la inteligencia social, que es la base de la cultura de la “Filosofía Esbelta”. Esto está enlazado con la sencillez de soluciones prácticas de problemas, mediante la interrogación de procesos y un análisis detallado de causas raíz dan como resultado sostenibilidad corporativa.



1.3. Fundamentos de Producción bajo “Filosofía Esbelta”

1.3.1. Origen de Producción de “Filosofía Esbelta”

El origen del término “Lean” remota en 1987 en el MIT (Massachusetts Institute of Technology, Boston MA.) (Vallejo, 2015). La “Filosofía Esbelta” nace con un solo objetivo: mejorar la productividad. Para ello necesita encontrar las herramientas adecuadas que eliminen desperdicios y minimicen las operaciones, de tal modo que solo se realizan las que generan valor al producto, dando como resultado el aumento de la satisfacción del cliente y el mantenimiento del margen de utilidad sin perjudicar a ninguna de las dos partes.

Según Liker se plantea una pirámide con tres vértices, los vértices inferiores se ubican costos y plazo (p.110, 2019). La “Filosofía Esbelta” o Lean busca mejorar en costos para de este modo ser competitivos en el mercado, además de cumplir con plazos, es decir eliminar desperdicios, sin perjudicar a la empresa. Lo que dará como resultado calidad, que garantiza satisfacción, siendo este el vértice superior de esta pequeña jerarquía.

1.3.2. Diferencia entre Producción Tradicional con “Filosofía Esbelta”.

El mismo equipo de MIT que bautizó a la “Filosofía Esbelta”, estudió el sistema de producción Toyota y lo comparó con la producción en masa tradicional. Tal como se detalla en la tabla #1, al crear un comparativa de esbelto contra tradicional, con la implementación de la “Filosofía Esbelta” se obtiene: esbeltez, agilidad, flexibilidad, disciplina, facultamiento.

Tabla 1 Diferencias Producción Tradicional, y “Filosofía Esbelta”.

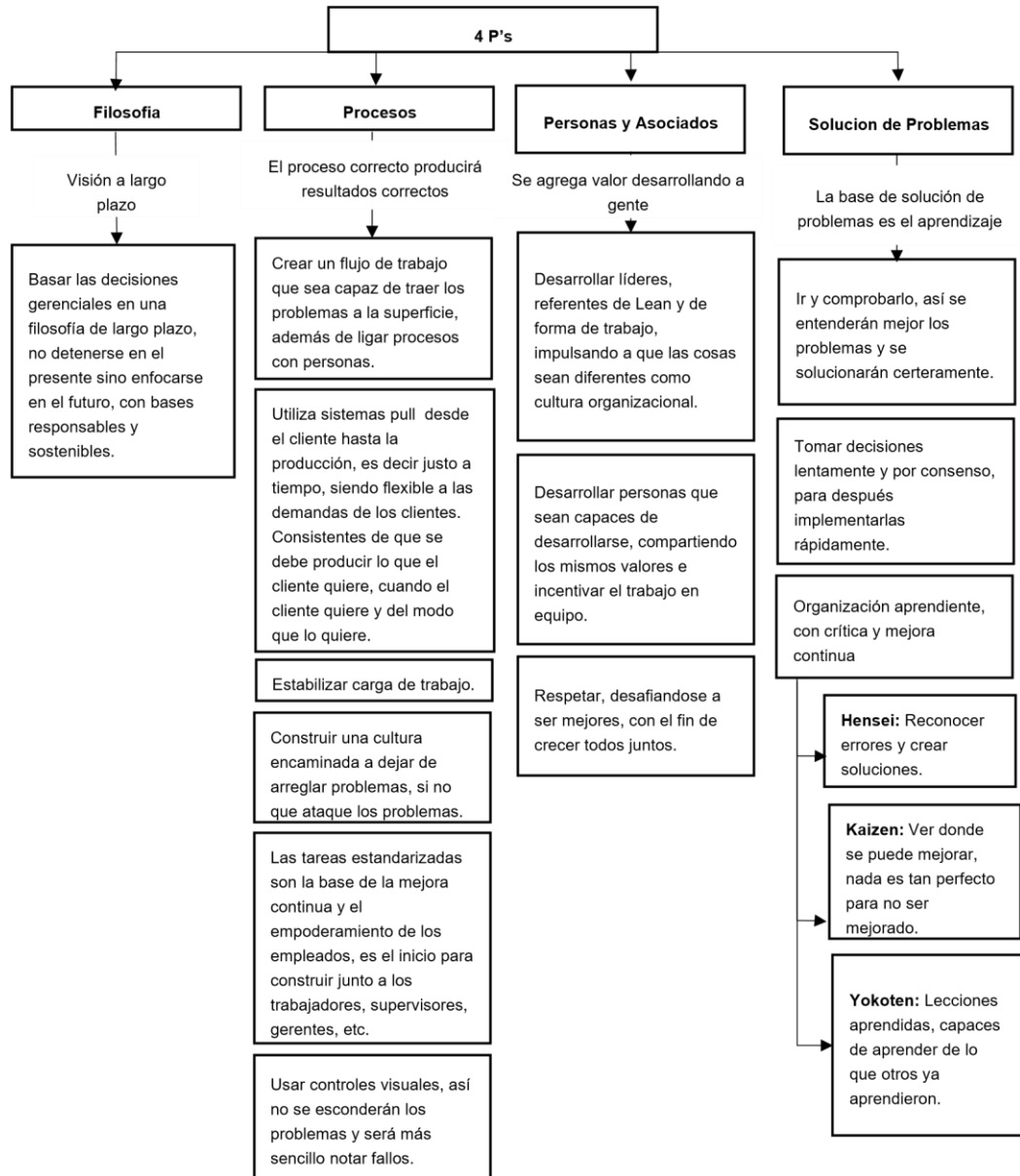
	Tradicional	“Filosofía Esbelta”
Lote	Número alto	Reducido, bajo necesidad
Inventarios	Grande	Bajos
Tiempo de ciclo	Largo	Cortos
Uso de mano de obra directa	Especializado	Polivalencia
Toma de decisiones	Gerente	Personas en áreas



1.3.3. Panorama General de Herramientas de la “Filosofía Esbelta”.

Lean o “Filosofía Esbelta” vela por mermar desperdicios, mejorar la calidad de los productos y respuestas rápidas, de este modo, se genera satisfacción tanto del mismo cliente como de la empresa. Equilibrando el sistema productivo e implicando a las personas a través de una cultura de mejoramiento (Luis Socconini, 2019a).

Existen 4 principios o 4P’s dentro de las herramientas de la “Filosofía Esbelta”, los cuales se dividen en 14 fundamentos (Quijada, 2019) que se despliegan en la figura# 2, los fundamentos de la “Filosofía Esbelta” son la base del desarrollo de una cultura organizacional esbelta.



1.4. Herramientas de “Filosofía Esbelta” de Mejora

Las herramientas de la “Filosofía Esbelta” se utilizan para la implementación de esbeltez en procesos, abarcando todos los desperdicios a los que se somete un producto terminado, a continuación, se repasará todo el grupo de herramientas que comprende.

1.4.1. Planeación, Estrategia y Desarrollo.



Las estrategias de desarrollo son el punto de partida de la “Filosofía Esbelta”, aquí se diagnostica a la empresa, se fortalecen los valores, se desarrollan líderes y se cumple metas.

Una de las principales herramientas es el denominado Hoshin Kanri, es decir, una planeación estratégica. Como ejemplo de su eficiencia recurrimos a su pionero: “Toyota ha aplicado la gestión al estilo Hoshin Kanri durante varias décadas” (Hutchins, 2016).

Esta herramienta es el único medio que comprobará si se tuvo éxito frente a la competencia y si las metas fueron cumplidas. En él, se determinará un plan estratégico, para el cual se requiere la participación de los empleados, de este modo, la lluvia de ideas hacia la mejora vendrá de todas las áreas, obteniendo un panorama general hacia la mejora de la empresa.

A diferencia del sistema de producción tradicional, en este punto de partida, todos corremos hacia la misma meta, los objetivos serán individuales, por equipos y como negocio, pero todos encaminados a un solo sueño, el cual será planeado a conciencia, con el fin de ser sostenibles y destruir muros dentro del mercado.

1.4.1.1. Objetivos o Sueño. Para determinar los objetivos principalmente se toma el tiempo ya sean anuales, bimestrales, trimestrales o mensuales. Estos tienen que ser medibles con valores numerosos. Los objetivos tienen que ser reales y alcanzables en un determinado periodo de tiempo, el cual debe estar correlacionado con pequeños objetivos que encaminan a la meta. Los logros vienen de la acción no de la esperanza (Reyes, 2012).

1.4.1.2. Visión, Misión y Valores. La visión, misión y valores son el credo y fundamento de la empresa (Serrano, 2011). En resumen, la visión es el reflejo de la institución en las percepciones del entorno, es decir un sueño, la misión es el punto de partida para poder alcanzar la visión, mientras que los valores son las creencias compartidas del cómo actuar para ser parte de la organización en un mismo rumbo (Equipo Vértice, 2007).

La visión debe tener un concepto que propicie valor, que sea noble e impulse a los colaboradores y, por último, debe tener probabilidad de éxito. De la mano viene la



misión que configura el patrón de conducta para poder lograr la visión, es aquí donde se trabaja con clientes, satisfacción del mismo y diferencia sobre el mercado. Por

otro lado, los valores definen el cómo obrar, es decir las actitudes con la que los colaboradores deben tener en su entorno social y las conductas corporativas que se requieren para ser parte de la empresa.

1.4.1.3. Entender la Situación. Para que una empresa se sienta competitiva en el mercado debe considerar el entorno y las barreras de entrada, con una constante filosofía de mejora. Es así que es esencial rastrear los constantes cambios que nos puedan afectar o beneficiar en el mercado.

1.4.1.3.1. Entorno Externo. Aquí se determinan las reglas de juego, sobre los recursos que tenemos que interactuar que están fuera de nuestro alcance, pero tenemos que convivir con ellos. Es por esto que se analizan ámbitos, económicos, políticos, legales, económicos, tecnológicos, sociales y medioambientales.

1.4.1.3.2. Entorno Interno. Es puntual analizar cómo interactuamos con el mercado, abarcando los puntos de interés, demanda, competencia e imagen. De este modo determinamos nuestra posición y evidenciamos las falacias comunes del entorno.

1.4.1.4. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). El análisis de **Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, más conocido como “FODA”, es una herramienta que sirve para diagnosticar a las empresas o negocios, con el fin de proveer dirección de trabajo en todos sus aspectos (Diaz, 2005).**

El mayor aporte de esta herramienta es que separa los elementos en: parte interna y parte externa. Como se observa en la tabla #2, en la parte interna se ubica todo lo respecto a la planificación sobre el cual se ejerce control, es decir “fortalezas y debilidades”, en él se compara los servicios tentativos y sustitutos. Mientras que en la parte externa se revelan las

“oportunidades” que el mercado ofrece y las “amenazas” de la empresa, en este punto la empresa ejerce poco control sobre el medio, por lo cual es un reto aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas.

Tabla 2 Matriz de FODA, Factores Clave.



Contexto	Factores positivos	Factores negativos
Interno	Fortalezas	Debilidades
Externo	Oportunidades	Amenazas

Nota: Dentro de la “Filosofía Esbelta” esta herramienta es de vital importancia ya que presentará la realidad de la empresa sobre la cual podrá trabajarse el Charter.

Adaptada de Diaz, L. F. Análisis y Planeamiento, 2005, EUNED.

1.4.2. Generación de Estrategias.

Las estrategias son la base del proyecto, ya que estos serán los ejes sobre los que se trabajarán los objetivos los cuales se respaldan de proyectos. Es por ello que se realiza la Matriz FODA como muestra la tabla #3, aquí se conectan las características de la empresa para determinar los objetivos que nos permitirán obtener los ejes estratégicos del proyecto, conectando directamente con el Charter. Siendo esta una herramienta que nos permitirá analizar profundamente los factores positivos o negativos del sistema organizacional (Salazar, 2005).

Tabla 3 Matriz de cruce FODA.

	Oportunidades - O	Amenazas - A
	Lista de oportunidades	Lista de amenazas
Fortalezas – F	Estrategias FO	Estrategias FA
Lista de fortalezas	Uso de fortalezas para tomar ventaja de las oportunidades	Usa fortalezas para evadir amenazas
Debilidades – D	Estrategias DO	Estrategias DA
Lista de debilidades	Superar las debilidades y tomando ventaja de las oportunidades	Minimice debilidades y evitando amenazas



Nota: La conexión de las características de la empresa son la base para el desarrollo del plan estratégico. Adaptada de Dvoskin, R, Fundamentos de marketing,

2004, Ediciones Granica S.A.

1.4.3. Charter o Carta Proyecto.

Es un documento que dictamina el alcance del negocio, los objetivos, caso del negocio, métricas, posible impacto y participantes del proyecto (Luis Socconini, 2019b). Es decir que se identifican los problemas, en que área y cuando comenzaron; posteriormente se determina la magnitud del proyecto. Sirve como referencia de funciones, directrices y responsabilidades que permitirán hacer el proyector realidad.

En este se visualizará lo que se desea cumplir con la implementación de la “Filosofía Esbelta”.

1.4.4. Planes Operativos.

Un plan general determina de manera concisa qué es lo que queremos lograr, para condensar la información planeada se debe utilizar la matriz como se observa en la tabla #4. Los objetivos tienen una estrecha relación con la estrategia, ya que la estrategia es la guía para saber cómo llegar a cumplirlos. A su vez, para alcanzar la estrategia se requiere implementar tácticas, que son la formulación de distintos proyectos, cada proyecto estará asignado a personas específicas responsables de cumplir con cada uno de los indicadores de desempeño, de esta manera se validará o no el plan actual.

Como todo plan, este debe contar con un líder, es por ello que la magia de la “Filosofía Esbelta” parte desde ahí: “Liderazgo”, solo por medio de un adecuado liderazgo se puede desarrollar competencias necesarias dentro del talento humano de la organización.

Existen tres tipos de Liderazgo de la “Filosofía Esbelta”, en primera instancia los esenciales que se enfocan a la conciencia de recursos internos; los profesionales como métodos de trabajo y, por último, los técnicos propiamente desarrolladores de métodos de la “Filosofía Esbelta”. **Tabla 4** Matriz X.

	Táctica (Proyectos)		
--	------------------------	--	--



Estrategias (Cómo llegar)	Visión (Queremos)	X	Indicadores de desempeño (Validar)	Personas (Relación)
	Objetivo (Blancos)			

Nota: Adaptada de Arce, J., Producción Lean, el camino hacia la productividad [Clase]. Herramientas básicas de estrategia y desarrollo, Colombia, 2018, (<https://app.tutellus.com/cuaderno/produccion-lean-el-camino-hacia-la-productividad16078>)

Con esta matriz se obtiene los objetivos del negocio, en consecuencia, se obtienen Planes Operativos con su respectivo cronograma de actividades, estos derivan de la estrategia eje, acompañada del objetivo específico y finalmente como resultado nos otorga un objetivo general. Aquí se designan las áreas responsables y los recursos necesarios. Posteriormente se despliegan las actividades que permitirán cumplir el objetivo del plan, con sus respectivas fechas y costo. Cabe recalcar que alguno de estos planes operativos son parte de otros planes operativos que deben ser cumplidos para completar su desarrollo.

1.5. Herramientas Siete Desperdicios de “Filosofía Esbelta”

Las herramientas de la “Filosofía Esbelta” fueron creadas con el único fin de reducir los problemas, dando la vuelta a las dificultades y mejorarlas. Eliminando la concepción de que las personas son el problema, puesto que las personas no buscan errar, el problema nace del sistema. La filosofía y sus herramientas permiten enfocar la energía hacia lo que hace daño y convertirlo en una fortaleza (García, 1997).

1.5.1. Estandarización (Mejora).

La estandarización permite la estabilidad dentro de los procesos internos, que, por consiguiente, con su utilización se racionalizan y se simplifica el trabajo (Locher, 2017).



También, mediante este proceso es más sencillo resolver preguntas y problemas haciéndolo más evidente tras el análisis inicial.

1.5.1.1. Valor Agregado y Siete Desperdicios. Los productos terminados que llegan al cliente son el compendio de valores que se agregan durante su elaboración, pero estos están llenos de despilfarro, desperdicio o gasto. Taichi Ohno, el creador de la “Filosofía Esbelta”, al hablar respecto a su empresa decía:

“La capacidad actual de nuestra empresa se puede definir como: el trabajo más la muda, es decir, el paso previo para implantar el Sistema de Producción Toyota es encontrar y eliminar todas las mudas que se encuentran en la organización, para alcanzar un estándar de 0 defectos y 100% en la capacidad de nuestro trabajo” (Barraza, 2007).

La meta es eliminar todas las operaciones que no agregan valor al producto o proceso, así como se observa en la figura #3, dando apertura a la posibilidad de mejora, mediante la utilización de acciones correctivas y preventivas para lograr cierres de problemas, además de escatimar gastos, mejorar calidad y eficiencia de la empresa comprometida.

Figura 3 Desperdicios dentro de las Operaciones.



Es evidente que el desperdicio ocupa gran parte de la operación, siendo el valor del desperdicio mayor al valor que se compromete al producto, es así como la “Filosofía



Esbelta” determina los siete desperdicios que se profundizan en la tabla #5, los que se deben eliminar para la mejora (Correa, 2007).

Tabla 5 Siete Desperdicios dentro de las Operaciones.

Sobreproducción	Hacer más de lo que el cliente ha solicitado
Inventario	Más producto a la mano del que el cliente necesita
Transporte	Mover el producto más de lo que es necesario
Espera	Cualquier momento en el que el valor no puede ser agregado por causa del retraso.
Movimiento	Cualquier movimiento extra del operador cuando él o ella está realizando una secuencia de trabajo
Sobre procesamiento	Hacer más cosas al producto de las que el cliente pidió
Corrección	Cualquier cosa no “hecha bien a la primera” que requiera de trabajo o inspección.

1.5.1.2. Separar, Situar, Suprimir, Estandarizar, Mejorar (5’S). Las 5’S marcan la esencia de las verdaderas organizaciones mundiales, ya que el tener una empresa limpia, ordenada y un grato ambiente de trabajo, dará como resultado una empresa más productiva. El comportamiento de las personas en una organización que practican 5’S se desarrolla con preceptos detallados en la tabla #6.

Tabla 6 Descripción de 5’s

Seiro	Separar	Determinar lo que no sirve de lo que si sirve
Seiton	Situar	Ordenar, asignar un sitio
Seiso	Suprimir	Quitar lo que ensucia, eliminar lo que provoca deterioro



Seiketsu	Estandarizar	Control visual, determinar anomalías
Shitsuke	Mejora	Especializado en la mejora, mediante auditorías, autocontrol y disciplina

Para lograr un proceso de 5'S de manera correcta se debe seguir una serie de pasos, puesto que el objetivo de esta herramienta es una transformación cultural, no solo dentro de la empresa, sino personalmente en la vida diaria.

1.5.1.3. Trabajo Estándar. El trabajo estandarizado comprende la higiene y seguridad laboral, la calidad, los costos y el cumplimiento de plazos, esto cumple un rol fundamental en el proceso de la “Filosofía Esbelta”, ya que dirige un trabajo organizado de la empresa.

Al hablar de seguridad nos referimos a los posibles riesgos laborales, poniendo en marcha un plan cero accidentes. La calidad determinará las características críticas de productos o procesos, siendo así cero defectos. Posteriormente, determinar plazos estandarizados genera un ritmo de trabajo continuo, provocando cero desperdicios. Por último, el papel que juegan los costos dentro de los inventarios es mínimo, creando el concepto de cero sobrecostos (Arce, 2018).

1.5.2. Pull (Plazo).

La producción ajustada se caracteriza esencialmente por la coordinación y sincronización de procesos con relación al cliente, cumpliendo estándares de calidad, en el momento justo y del modo que se precise. Para hacer esto posible, es necesario determinar una línea de materiales, comunes requeridos por parte de proveedores internos y externos; y los procesos de producción de ensamble final (Arbós, 2012). Hay que considerar que en la línea de producción se debe establecer una programación de trabajo de acuerdo al momento y cantidad que se exija. Así, empieza el recorrido de la cadena de valor de inicio a fin, es decir desde el proveedor hasta llegar al cliente, generando el proceso de arrastre conocido como pull.



1.5.2.1. Value Stream Mapping (VSM) o Mapeo de Flujo de Valor. El mapeo de flujo de valor engloba los procesos para obtener un producto final, esta herramienta

cartográfica permite visualizar las acciones realizadas, aquí se incluye la producción y gestión, aumentando así la visión general de un producto para una posterior mejora de procesos (50Minutos, 2017).

El VSM permite una visión tanto cualitativa como cuantitativa donde se determinan proceso y tiempos requeridos, a más de indicar donde se encuentran los desperdicios y proporciona una guía hacia dónde queremos llegar, creando una ruta hacia la mejora esperada.

Para su correcto desarrollo se necesita simplemente de un lápiz, un papel y un gran equipo de trabajo, en el cual deberán estar presentes los líderes de áreas, de este modo se adhiere a la calidad, producción, mantenimiento, logística y operadores, es decir, todas las personas que tienen contacto con el producto ya que con ellos se obtendrá mayor acercamiento del lugar donde suceden las cosas, manejando datos reales. Hay que tomar en cuenta que todo lo que se trabaje será en base al plan de acción planteado en la herramienta Matriz X, con el fin de cumplir objetivos. Los pasos para un correcto Mapa de Flujo de Valor es determinar que se va a dibujar, por lo general este mapeo se realiza a procesos claves, en el caso de este estudio al ser un restaurante se mapeara los productos más vendidos y de mejor oferta, este proceso se realiza con el fin de determinar un criterio, ya que se considera que los procesos son relativamente iguales. Como se mencionó anteriormente se requiere de un equipo multidisciplinario para que el mapa cuente con un tránsito de procesos correcto.

Ahora bien, al dibujar el esquema se deben considerar que existen gráficos propios de la “Filosofía Esbelta” que permitirán a cualquiera entenderlo, nuevamente la “Filosofía Esbelta” estandariza desde su corazón, así como se detalla en la tabla #7. **Tabla 7**
Simbología Básica VSM



Procesos	
Materiales	
Envíos	
Información	
Mapa de flujo de valor	

Nota: Adaptado de Rodriguez, T, Lean Manufacturing: Una filosofía de mejoramiento continuo enfocada en el flujo de valor, 2018, (<https://www.slideserve.com/tiva/leanmanufacturing-unfilosof-a-de-mejoramiento-continuo-enfocada-en-el-flujo-de-valor>)

1.5.2.2. Supplier, Input, Process, Output, Customer (SIPOC) o Proveedores, Entradas, Procesos, Salidas y Clientes. Esta técnica es conocida como un diagrama de alto nivel, que consiste en un esquema que servirá para visualizar los procesos de manera más sencilla y delimitar su alcance, a más de ser una herramienta visual para verificación de eficiencia y flujo.

El resultado de un proceso se convierte en la entrada de otro y así sucesivamente, de tal manera que al final, podamos visualizar a la organización como un conjunto de procesos interrelacionada (Tovar, 2007), como se detalla en la tabla #8.

Tabla 8 Diagrama de SIPOC

Proveedor	Insumos	Proceso	Salidas	Cliente
S	I	P	O	C



Supplier	Input	Process	Output	Customer
----------	-------	---------	--------	----------

Nota: Adaptado de Tovar, A., CPIMC un modelo de administración por procesos, 2007, Panorama Editorial.

Este diagrama sirve para determinar la adaptabilidad de un nuevo proceso dentro de la empresa. Como se visualiza en la figura 9, se divide la información en cinco casillas: Proveedor, Insumos, Proceso, Salidas y Clientes. Lo primero a determinar será el proceso que se ejecutará; luego se describe los 5 o 6 pasos claves dentro del proceso, una vez hecho esto, se describen las salidas del proceso, los cuales serían productos, documento o cualquier información generada; seguido se hace referencia a los usuarios siendo estos los clientes internos o externos; posterior se determinan las entradas o insumos necesarios para el funcionamiento del proceso, y finalmente se determinan que clientes o proveedores suministrarán los insumos.

Gracias a este proceso se conocerán las actividades claves del flujo, los insumos necesarios y de donde los obtendremos; además, localiza las salidas y los usuarios implicados, haciendo más sencillo definir las actividades más efectivas.

1.5.3. Calidad (Origen).

Las herramientas de calidad se alimentan de diferentes gráficos que representan el comportamiento de un proceso, como ayuda de los gráficos de control de calidad e la tabla #9, se detectan antes los posibles errores, minimizando así el tiempo de pérdida de reajustar para eliminar defectos.

Tabla 9 Gráficos para Control de Calidad.

Diagrama de flujo	Actividades proceso productivo
--------------------------	--------------------------------

Tormenta de ideas	Información masiva
--------------------------	--------------------



Diagrama de Pareto	Identificar elementos vitales y triviales
Hojas verificación	Más información
Histograma	Frecuencia fenómeno

Nota: Adaptado de Locher, D, Lean office: Metodología Lean en servicios generales, comerciales y administrativos, 2017, Profit Editorial.

1.5.3.1. Control Estadístico de Procesos (CEP). El Control Estadístico de Procesos es una herramienta de mejora continua básica, que sirve para medir la variabilidad mediante señales fuera de la gráfica de control con ayuda de la estadística, con el fin de mejorar el rendimiento de los procesos. Es por esto, que el objetivo de CEP es tener operadores entrenados para evitar desperdicio y con responsabilidad para no perder el tiempo, de esta manera, dará como resultado el éxito de los procesos y el consiguiente beneficio para el negocio. Esta herramienta mejora la productividad, previene defectos, evita ajustes innecesarios, genera una base de datos de procesos, mide capacidad y ayuda a la correcta toma de decisiones, además de mejorar el conocimiento y entendimiento de procesos.

La variabilidad nace de la teoría de la causalidad, la cual predica que todo efecto parte de una causa y todo defecto también. Tomando en cuenta que la industria de la restauración es muy variable por épocas de año, promociones, moda o simple curiosidad, se considera una problemática que debe reducirse o ser prevenida. Es así, que para controlar la variabilidad se debe conocer las formas de medición y los límites que el negocio puede soportar, para mantener el punto de equilibrio.

Existen dos tipos de causas de variabilidad, las comunes son un tipo de variabilidad aleatoria dada por elementos de difícil identificación, las especiales se las conoce



como una variabilidad imputable de causas sencillas de identificar, corregir, mejorar y eliminar (Vázquez & Ortiz, 2005). Es importante considerar que todos los procesos tienen variación así que CEP es la herramienta indicada para mantener un flujo correcto.

1.5.3.2. Voice of the Customer (VOC) – Critical to Quality (CTQ). Para saber que quieren nuestros clientes, sean estos internos o externos es esencial hablar con ellos y conocer sus expectativas, ya que nunca sabemos todo lo que piensan si no nos interesamos en hacerlo, es decir ir al Gemba. A este proceso se lo conoce como Voice of the Customer o traducido al español Voz del cliente (VOC). En concreto, es la expresión o características especiales que busca un cliente sobre un producto. Pero en base a la interpretación del cliente sobre algún producto o servicio no se puede diseñar algo que lo satisfaga, puesto que las características objetivas como: bueno, bonito y barato, realmente no dicen mucho, ya que estas suelen ser muy subjetivas dependiendo de las paradojas personales. Es por ello que la “Filosofía Esbelta” presenta una herramienta que permite traducir la voz en algo medible y accionable. Critical to Quality (CTQ). Permitiendo así trabajar con características cuantificables. Considerando que una característica puede tener muchas interpretaciones que pueden medirse de diferentes maneras. Es por ello que para conseguir las se recurre a encuestas, interrogaciones, grupos focales, etc.

Esta herramienta permitirá mejorar la calidad y satisfacer al consumidor sin invertir en acciones al azar.

1.5.3.3. Respuesta rápida: Planear, Hacer, Verificar, Actuar (PHVA). La utilización de PHVA o también conocidas como Quick Actions, promueve la acción ante diversas situaciones, como explica la tabla #10, es importante como guía principal para el diseño e implementación eficiente y eficaz de un modelo de competencias para el mejoramiento de procesos (Ariza, 2006).

Tabla 10 Desglose de PHVA.



P o Planear	Consiste en la reunión del equipo y líderes que plantean una estrategia. En ella se engloban los insumos, es decir los recursos humanos que estarán implicados en este proceso y las salidas que hacen referencia a la formación que tendrán los recursos humanos para poder cumplir con el proyecto.
H o Hacer	Será donde se determinen los pasos, criterios y mecanismos de solución de problemas, es este se reunirán las diferentes posturas y se determinará el accionar ante dicha situación
V o Verificar	Se encarga de comprobar el cumplimiento de indicadores, tareas y si efectivamente se solucionan problemas. En este punto podremos saber si la idea planteada da los resultados esperados
A o Actuar	Tiene como objetivo el tomar el pasado como enseñanza para poder avanzar hacia el futuro, aprender de los errores y evitar que se repitan.

1.5.4. Personas

Uno de los pilares claves de la “Filosofía Esbelta” son las personas, ya que para un desarrollo correcto de la “Filosofía Esbelta” es necesario el correcto trato humano, puesto que de aquí se parte hacia la búsqueda de sugerencias para la mejora, es de vital importancia infundir respeto y dar reconocimientos de sus éxitos, puesto que el éxito de uno es el éxito de todos. Según José Moyano Fuentes y Pedro Martínez Jurado, en su libro Determinantes de la competitividad de los concesionarios de automoción en España señala que: las personas conforman el aglutinante que mantienen unidas a todas las dimensiones de la “Filosofía Esbelta”. (Fuente & Martínez Jurado, 2012). Es por lo que los cambios culturales y la implicación de las personas en la empresa son cruciales para el éxito corporativo.



1.5.4.1. Unidad Autónoma de Producción (UAP). La

Unidad Autónoma de Producción es un grupo o grupos dentro de la empresa que dispondrá los recursos materiales y humanos para satisfacer la Calidad, Costo, Entregas y Personas (QCDP) (LeanSis Productividad, 2017). Es decir, se crean equipos de trabajo de nivel jerárquico que está bajo la disposición de un líder, quien asignará a sus inferiores las herramientas y el soporte necesario para el cumplimiento de metas por área funcional. En este punto el objetivo es que, con el tiempo, el equipo se vuelva autónomo y se obtenga crecimiento en conjunto, más no solo del líder, como consecuencia mayor empoderamiento del equipo, haciendo que la responsabilidad del equipo crezca, mientras que se delega la responsabilidad de las decisiones, por lo que el líder disminuye su carga laboral, para ello se debe considerar los ejes de éxito que se exhibe en la tabla#11. Con esto, los resultados engloban todo lo referente a la motivación e implicación de las personas, las respuestas rápidas, mayor cantidad de sugerencias, lecciones aprendidas y mejora continua por parte de todos los componentes de la empresa.

Tabla 11 Ejes para el Éxito de Grupos de Trabajo.

Condiciones de Trabajo	de Se trabajarán con mayor eficiencia con apoyo de 5's
Estandarización	Utilización de herramientas estándar
Profesionalismo	Ira de la mano con un entrenamiento de estandarización
Condiciones de Equipo	de Engloban la Filosofía Toyota, con todas sus bases culturales
Calidad	Para lo cual se emplea las herramientas de Control Estadístico de Procesos (CEP) y Solución de Problemas



Flujo Presencia de Tarjetas Visuales (Kanban) y Mapeo de Flujo de Valor (VSM)

Control de Costos Bajo un presupuesto

En este capítulo se abordó la conceptualización de la “Filosofía Esbelta” y las herramientas que se utilizaran dentro del caso de estudio “Come en Casa”, siendo este el punto de partida para el diagnóstico del capítulo 2. Aquí se utilizarán los fundamentos de la “Filosofía Esbelta” para crear planes estratégicos con visión a la mejora y sembrando en los procesos la cultura de siete desperdicios.

CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO DE LEAN GASTRONÓMICO O “FILOSOFÍA ESBELTA” GASTRONOMICA 7 DESPERDICIOS CON MIRA HACIA LA MEJORA.

En este capítulo se realiza un diagnóstico sobre el estado actual del negocio y se determina las herramientas a usar para la mejora de sus procesos y convertirlos en más esbeltos, tomando en cuenta el departamento administrativo y operativo del negocio.

2.1. Contexto de la Investigación

El caso de estudio que se utilizara para la investigación es “Come en Casa”, esta es el restaurante, ubicado en Remigio Crespo Toral 2-127 y Juan Iñiguez, sector Remigio Crespo. Es una empresa dedicada a la venta de almuerzos, viandas y servicio de catering para eventos y empresas. Cuenta con 10 años en el mercado y su propósito es brindar a sus clientes a una amplia variedad de platos caseros, sanos y nutritivos. Toda la comida es elaborada en el día con productos frescos, asegurándose que lleguen en perfectas condiciones al plato del cliente. Este negocio nace en el año 2010, con sus fundadores Diego Domínguez y Cristina Durán estuvieron a cargo de la



empresa hasta el año 2012, luego el negocio fue adquirido por los hermanos Pedro y Christian Aguilar, jóvenes emprendedores que tomaron las riendas del negocio con ventas promedio anuales de \$300 000.

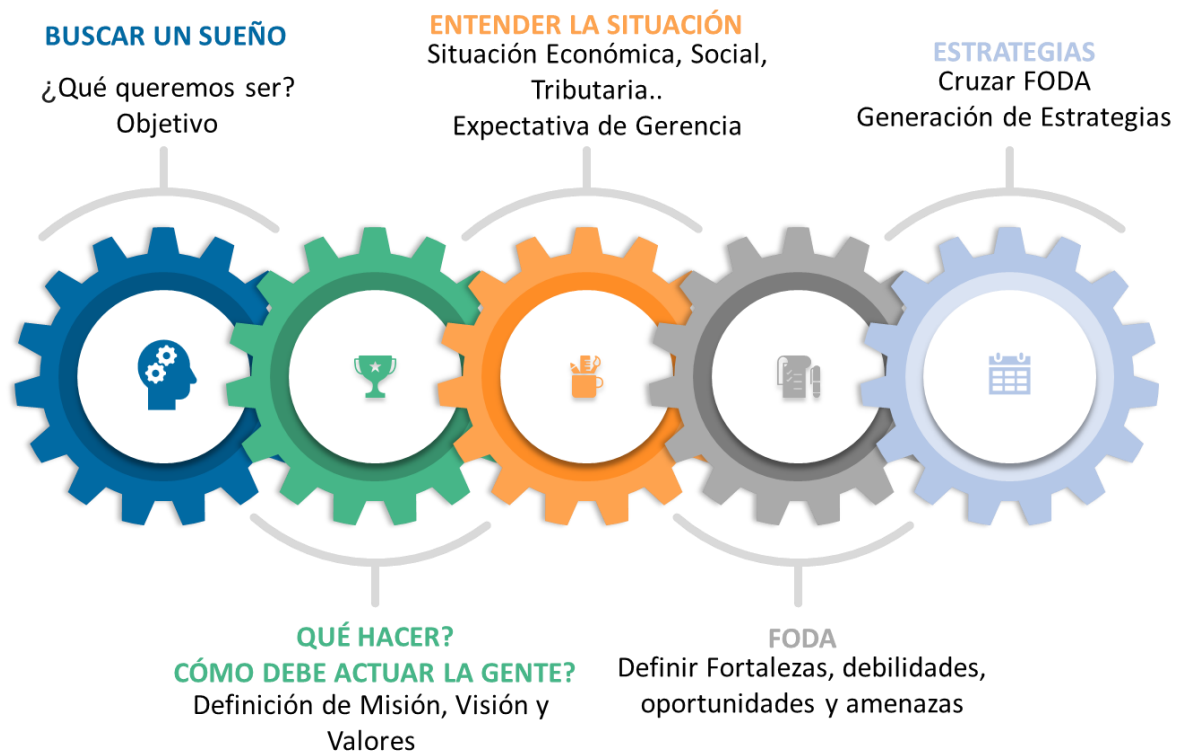
2.2. “Filosofía Esbelta” dentro de la Empresa

Tras realizar una visión paisaje de “Come en Casa”, se pudo determinar que no existía una cultura organizacional similar o parecida a la “Filosofía Esbelta”, ellos se manejaban en su mayoría empíricamente y sin conocimientos administrativos. Los procesos no eran controlados, no existían inventarios ni estandarización tanto en cocina como en barra, no se trabajaba con proveedores, la cocina no tenía un diseño que permita movimientos necesarios, etc. Pero, sobre todo, las ventas y la producción no tenían valor de costos sobre gastos, lo cual implica una incertidumbre mensual sobre los resultados de utilidades y la supervivencia del negocio en el mercado.

2.3. Guía Operativa de Estrategia y Desarrollo

Antes de desarrollar un plan Charter, es necesario realizar cinco pasos importantes: buscar un sueño, donde se determinara el objetivo del proyecto; seguido el que acciones tomar, aquí se definirá como actuara la gente para poder cumplir con el objetivo; después se entiende la situaciones, es decir, se analizan los entornos y se enfoca en la expectativa de la gerencia sobre lo que se quiere lograr; continúa con un FODA donde se analiza el estado de la empresa; y por último, tras analizar todo lo anterior se plantean las estrategias para cumplir con el objetivo. Los pasos se detallan en la figura #4.

Figura 4 Cinco Pasos del Charter.



2.3.1. Buscar un sueño y ¿Qué hacer y cómo actuar?.

Para determinar un sueño es necesario hacer una contextualización, como se habla en el capítulo anterior es necesario determinar algo alcanzable, considerando que hay que seguir un camino para conseguirlo y una forma para hacerlo.

2.3.1.1. Visión y Misión Existentes vs. Actuales. Es importante recalcar que la misión y visión de la empresa “Come en Casa” es escrita hace 10 años, los colaboradores del negocio no conocían de su existencia y los propietarios la habían traspapelado y por lo tanto olvidado, haciéndola irrelevante. Es por ello que la misión y la visión no tenían correspondencia para las actuales condiciones de la organización. La visión a breves rasgos indica el sueño al cual se desea llegar en cierto plazo. Tal es el caso de “Come en Casa” que determinó su visión hace 10 años como se manifiesta en la figura #5.



Figura 5 Visión, Sueño Existente

“El Restaurante y servicio de viandas Come en Casa, para el año 2024 será reconocida por ser pionera en ofrecer a sus clientes excelencia, eficacia, rapidez, economía y calidad en los servicios alimenticios, impulsando el turismo y la apertura de sucursales que puedan cubrir la alta demanda de sus clientes, maximizando sus fortalezas, eliminando sus debilidades, aprovechando sus oportunidades y convirtiendo sus amenazas en desafíos.”

Nota: Recopilada de plan de negocio de “Come en Casa”, 2010.

En donde se espera la proeza que después de 14 años, es decir en el 2024, serán reconocidos como pioneros en servicios alimenticios. Pero como bien sabemos es difícil auto determinarse como pioneros en algo y menos aún si hablamos de cocina casera. Seguido de muchas palabras redundantes que no generan una visión real al compromiso determinado en primera instancia, es por ello que se realiza una reestructuración de la misma, tomando los puntos claves, como se redacta en la figura #6. El sueño debe expresar lo que se desea, considerar una situación inexistente pero alcanzable a mediano plazo, es decir 5 años, que sea corta y fácil de recordar, clara, realista y medible.

Figura 6 Visión, Sueño Nuevo y Alcanzable.



Expandir el negocio con **varias sucursales** en la región, enfocando **productos de alta calidad, promoviendo el turismo**, la **satisfacción** de nuestros **colaboradores**.

Nota: Realizada por Líderes Funcionales “Come en Casa”, 2020.



Ahora bien, la misión del mismo modo que la visión era muy extensa y sin mucho que decir, tomando términos repetitivos que no representan nada a sus colaboradores,

como se encuentra en la figura #7, en su misión no existe un eje ni un objetivo claro.

Figura 7 Misión, Objetivos Existentes

“Come en Casa, busca brindar la plena satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes mediante la oferta de alimentación casera, saludable y exquisita, rapidez y eficacia en su entrega y calidad en su servicio al cliente; ofreciendo una gran variedad de menús cuidadosamente elaborados, basados en la buena nutrición y una infraestructura elegante, limpia y adecuada a los requerimientos de calidad.”

Nota: Recopilada de plan de negocio de “Come en Casa”, 2010.

Luego de escoger nuevamente los términos clave se determinó una nueva misión, a esta misión se le agregó también la permanencia del negocio, que será la palanca para cumplir con la visión en cuanto a la apertura de sucursales, plasmando la nueva misión como en la figura #8.

Los objetivos deben contener los propósitos y actividades de la empresa, sustenta la forma en la que se alcanzará la visión, es fácil de entender y contiene una promesa hacia los clientes y accionistas.

Figura 8 Misión, Objetivos Nuevos.



Ofertar gran variedad de **menús cuidadosamente elaborados**, basados en una **adecuada nutrición casera** en **locales limpios y elegantes** de acuerdo a los **estándares de calidad**, que **garanticen la permanencia del negocio**.

Nota: Realizada por Líderes Funcionales “Come en Casa”, 2020.

2.3.1.2. Valores Existentes vs. Actuales. La pregunta que nos hacemos para determinar los valores de una empresa es ¿Para qué sirven? Pues los valores son la

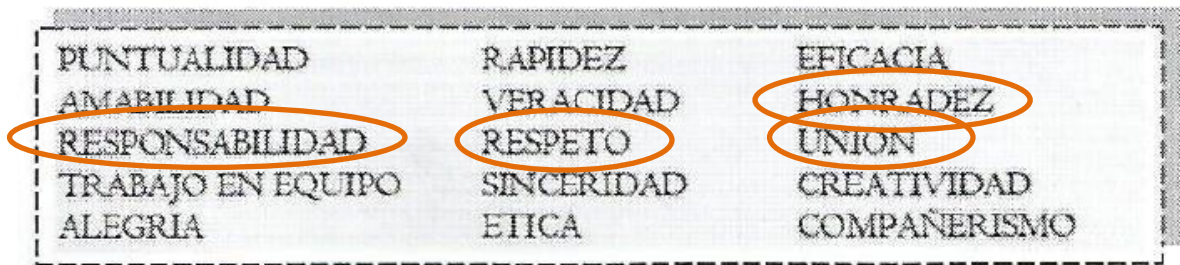


única métrica que tenemos para medir a las personas, por que estas no son números sino cualidades, entonces el tener los valores claros dentro de la empresa nos

permitirá determinar que colaboradores queremos que formen parte de nuestro equipo.

Los valores de “Come en Casa” se crearon con el precepto “más es mejor”. Por lo que se colocan cualidades como valores, así como se manifiesta en la figura #9, donde se discierne entre valores y sinónimos de los mismos.

Figura 9 Palabras Claves de los Valores de la Empresa



Nota: Recopilada de plan de negocio de “Come en Casa”, 2010.

Es así que se determinaron cuatro valores claves que permitirán llevar al negocio hacia las metas planteadas, abarcando por supuesto las cualidades que estos engloban, tal como se describe en la figura #10, estos serán los indicadores de personas que forman el negocio.

Figura 10 Palabras Claves de los Valores de la Empresa



Nota: Realizada por Líderes Funcionales “Come en Casa”, 2020.

2.3.1.3. Objetivos Existentes. Dentro de la “Filosofía Esbelta” sabemos que los objetivos van en base a la misión y visión, es por ello por lo que para considerar un objetivo general y convertirlo en estratégico se necesita pasar por varios filtros que nos permitan plantear una realidad del negocio. Pero a breves rasgos los objetivos existentes en “Come en Casa” globalizan las expectativas de sus propietarios, lo que quiere decir que esta prevalecerá desde el inicio hasta el fin del negocio, así como se manifiesta en la figura #11, el cual se mantienen siendo el fundamento y base de la construcción del negocio

Figura 11 Objetivos Existentes



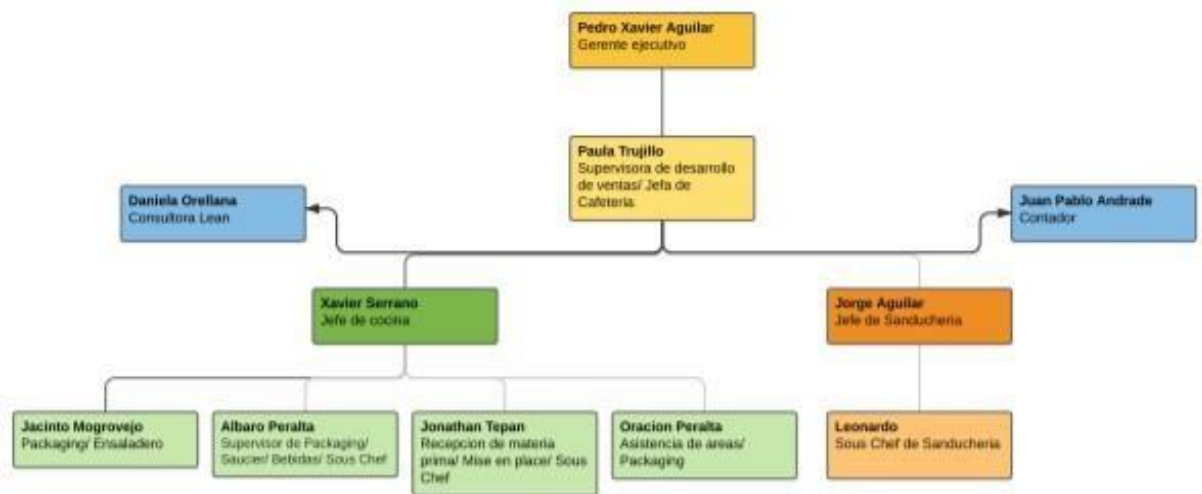
“Come en Casa, tiene como objetivo primordial brindar a sus clientes excelencia en sus productos alimenticios, agilidad en la entrega de los mismos; contando con un personal altamente capacitado, optimista, con conocimientos en relaciones humanas y responsabilidad laboral.”

Nota: Recopilada de plan de negocio de “Come en Casa”, 2010.

2.3.1.4. Estructura Organizacional. Al ser un negocio con una estructura tan corta no cuentan con un organigrama, solo se manejan por costumbre. Al ser un proyecto con una duración de 6 meses existen cambios con los que hay que lidiar y tomarlos como oportunidades, dentro de los planes operativos que se detallarán posteriormente se incrementó una nueva oferta de valor, donde surge la necesidad de nuevos recursos humanos y también dentro de las áreas funcionales surge el abandono del Sous Chef, lo que nos lleva a realizar cambio inmediato en el organigrama de la empresa, en la figura #12 se detalla las posiciones en la empresa y sus responsabilidades.

El departamento amarillo está compuesto por el área administrativa del negocio del cual se determina a dos elementos fundamentales para el proyecto: Pedro Xavier Aguilar Sponsor, Paula Trujillo como Líder Funcional. El azul representa el staff de la organización, es decir los colaboradores, pero no parte de la empresa, siendo así Juan Pablo Andrade contador y líder Funcional, Daniela Orellana Consultora “Filosofía Esbelta”. Por último, el área verde representa a la cocina, el motor de producción, con Xavier Serrano de Líder Funcional.

Figura 12 Organigrama de “Come en Casa” y la Sanduchería del Chic.



Nota: Realizada por Líderes Funcionales “Come en Casa”, 2020.

Gerente Ejecutivo: Responsable de desarrollo de ideas, distribución de recursos económicos, entrega de viandas

Supervisora de desarrollo de ventas: Responsable de servicio al cliente, manejo de proveedores y compras. Archiva facturas y envía al área de contaduría. Coordinar las comandas según áreas de producción. Realiza la preparación de productos de cafetería. Limpieza de área.

Contador: Desarrollar y mantener el conocimiento del área financiera. Aplica, maneja e interpreta la contabilidad del negocio. Produce informes para la gerencia y para terceros que sirvan para la toma de decisiones. Manejo de recursos humanos

Consultora de “Filosofía Esbelta”: Desarrollar planes hacia la mejora que permitan maximizar utilidades y bajar costos. Eliminar las actividades que no generen valor añadido. Introducir la flexibilidad necesaria para que se alcance la producción eliminando los desperdicios en forma de stock o producción excesiva.

Estandariza áreas funcionales.

Jefe de cocina: Dirigir al personal y coordinar las comandas. Supervisar y ser parte de la preparación de platillos. Determinar la lista de compras según la necesidad de producción e inventario. Limpieza de áreas



Sous Chef: Es el segundo cocinero y asiste al jefe de cocina. Organizar a todo el equipo de trabajo y su operación diaria. Limpieza de área

Saucier: Es responsable de diferentes tareas en la cocina, cómo sazonar los alimentos, preparar salsas

Recepción de Materia Prima: Responsable de recepción de alimentos. Control de calidad de insumos según requerimientos de la lista de compras

Ensaladero: Elaboración de ensaladas, correcta rotación de productos, correcto control de calidad de insumos. Limpieza de área

Bebidas: Elaboración de bebidas, correcta rotación de productos, correcto control de calidad de insumos y limpieza de área.

Supervisor de packaging: Se encarga del correcto envío de productos terminados en servicio de viandas

Jefe de Sanduchería: Dirigir al personal de Sanduchería y coordinar las comadronas de comida. Supervisar la preparación y cocinado de la comida además de ser parte de su preparación. Determina la lista de compras según la necesidad de producción. Limpieza de área

Sous Chef de Sanduchería: Es el segundo cocinero y asiste al jefe de cocina. Organizar mise en place y su operación diaria. Limpieza de área

2.3.2. Entender la Situación.

Antes de realizar planes de acción se debe entender el espacio en los que se desarrolla el negocio, desde lo más macro con el entorno externo y lo micro con el entorno interno, es aquí donde se evalúa y se determina la dirección de la empresa.

2.3.2.1. Entorno Externo

También conocido como macro entorno, analiza la situación global donde el negocio se desarrolla, estos factores afectan al negocio indirectamente, es decir situaciones externas que generan peso al momento de definir estrategias.

2.3.2.1.1. Factores Políticos. Dentro del análisis político se determinó que el estado de excepción en el Ecuador se amplió tomando como punto de partida el 15 de junio del 2020 según el Decreto ejecutivo 1074 (Teran, 2020a). Crisis sanitaria mundial decretada por la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2020). Oleada de casos de



corrupción en Ecuador durante la pandemia (España, 2020). Próximas elecciones electorales con 24 nombres como precandidatos para la presidencia (Paguay, 2020).

Eliminación de empresas públicas como estrategia de reducción del sector público (El Universo, 2020b).

2.3.2.1.2. Factores Legales. Ley de Apoyo Humanitario publicado en el Registro Oficial (Teran, 2020b), haciendo énfasis en la reducción de jornada laboral y acuerdos empleador trabajador, despidos de fuerza mayor, nuevos emprendimientos y suspensión de desahucio en arriendo. Posible incremento del IVA al 14% (El Universo, 2020c)

2.3.2.1.3. Factores Económicos. La tasa de empleo adecuado fue de 38,8%, el desempleo cerró en 3,8%, el subempleo en 17,8%, otro empleo no pleno en 28%, y el empleo no remunerado registró el 10,9% (ENEMDU, 2019). El Producto Interno Bruto (PIB) para el año 2020 presenta un decrecimiento interanual que se encuentra en un rango comprendido entre -7,3% (USD 66.678 millones en valores constantes) y -9,6% (USD 65.015 millones) (Banco Central del Ecuador, 2020). Refinanciamiento de pagos hipotecarios que no han sido cancelados durante emergencia por Covid-19 (Wated, 2020).

2.3.2.1.4. Factores Sociales. Aumento de compromiso sobre alimentación saludable (Gavilanes, 2020). Incremento de personas solteras y sin hijos, lo cual involucra consumo de productos individuales (Velazquez, 2019).

2.3.2.1.5. Factores Tecnológicos. Se vuelve fundamental estar en redes sociales o medios digitales con ventas online sin contacto físico (Agencia NotiPress, 2020) Solo 16,6 % de hogares rurales del Ecuador tiene acceso a internet fijo, comparado con la media a nivel país que es de 37,2 %. Hay una brecha de 20,6 % para la zona rural. En el caso de acceso a Internet fijo, el servicio se incrementó 3.04 % a nivel país. El 81 % consume internet en celular mediante plan de datos, 79 % internet en celular a través de wifi, 60,7 % consume además televisión paga, 51,5 % Netflix y 12% otras plataformas como Spotify, IPTV, HBO (INEC, 2019).



2.3.2.1.6. Factores Ambientales. Impuesto en las bolsas plásticas (Alarcon, 2020). Reducir el consumo de plásticos o utilizar los que sean eco amigables (El

Universo, 2020a). Aumento de consumo de alimentos orgánicos (Sanchez, 2017).

Packaging ecológico (Zorrilla, 2020).

2.3.2.2. Entorno Interno

El análisis de Entorno Interno se enfoca en el sector industrial, aquí se segmenta el mercado y los clientes potenciales a los que se dirige en el negocio, de este modo definir los posibles ingresos económicos y determinar la participación en el mercado del negocio.

2.3.2.2.1. Análisis de Demanda. El comportamiento de los compradores determina hacia dónde se dirigirá nuestro negocio y crea la relación de producto-mercado (Talaya, 2008). Es decir que el análisis de la demanda permitirá conocer los deseos y necesidades por satisfacer de ambos sectores en relación con factores explorados. Esto con el fin de determinar las sucesivas del negocio frente a la competencia y los consumidores.

2.3.2.2.1.1. Segmentación de Mercado. Aquí se subdivide al mercado en grupos homogéneos de consumidores según sus necesidades de compras, es una variable importante para la implantación de las estrategias (David, 2003).

2.3.2.2.1.1.1. Geográficamente. “Come en Casa” está ubicado en una zona estratégica, en la provincia del Azuay ubicada al sur del Ecuador, en el cantón Cuenca, específicamente en las calles Remigio Crespo Toral 2-127 y Juan Ñíguez, ubicación que contribuye a desarrollo de la empresa, por ser una zona comercial privilegiada y clave para esparcimiento de envíos a domicilio.

2.3.2.2.1.1.2. Demografía. El segmento seleccionado toma de referencia a hombres y mujeres desde los 15 a 70 años de edad, con ingresos del Quintil 3 y 4 es decir, ingresos medio alto y alto, lo que representa un 47,74 % de la población.

2.3.2.2.1.1.3. Conductual. El cliente busca comodidad, tanto como para él como para su familia, pero también deben tener capacidad adquisitiva, siendo este un servicio de “lujo”, lo cual genera también estatus y realización personal. Se debe explotar clientes mediante estrategia publicitaria y posicionamiento en el mercado lo que lo hará aún



más atractivo y factible para el consumidor. Con gran variedad de productos, rotativos y saludables que resalta el profesionalismo del negocio.

2.3.2.2.1.1.4. Psicográfico. Personas con poca disponibilidad de tiempo adaptadas a las nuevas tendencias alimenticias que buscan comodidad y buena comida.

2.3.2.2.1.2. Análisis de Mercado. Este punto es la base para elegir los territorios en el que se concentrará el esfuerzo de la empresa. (Brown, 1955) Se realiza un escrutinio de mercado con el fin de decidir con exactitud a qué segmento se dirige y cuáles son sus expectativas según al grupo que pertenecen.

2.3.2.2.1.2.1. Mercado Total. "Come en Casa" busca la segmentación dirigida a familias y personas con escasez de tiempo, que buscan satisfacer su necesidad de alimentarse, enfocando los recursos a estos grupos de manera adecuada. Se procede a segmentar la población como muestra la tabla #12, se toma a 505,585 habitantes del cantón Cuenca de la provincia del Azuay, de la zona urbana como referencia. La mayor cantidad de población de la provincia del Azuay está entre los 15-29 años que representan 44%, seguido de 30-49 años con 37% y 50-69 años son solo el 19%. El estándar de edad para el consumo es desde los 15 años hasta los 70 por la capacidad adquisitiva para ser usuarios del producto.

Tabla 12 Usuarios de entre 15 a 70 años de la Ciudad de Cuenca (Azuay-Ecuador).

Población Urbana de la Ciudad de Cuenca (Azuay-Ecuador)		
Total	226 505	100%
15-19 años	33 093	15%
20-24 años	34 094	15%
25-29 años	31 341	14%
30-34 años	25 903	11%
35-39 años	21 828	10%
40-44 años	19 075	8%
45-49 años	17 761	8%
50-54 años	14 841	7%



55-59 años	11 956	5%
60-64 años	9 383	4%
65-69 años	7 230	3%

Nota: Adaptada de INEC, I. N. de E., Población y Demografía. Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2010, (<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblaciony-vivienda>)

El mercado total de “Come en Casa” corresponde a la zona urbana de la ciudad Cuenca, provincia del Azuay- Ecuador, en la tabla #13 se denomina que estándar de edad para el consumo de “Come en Casa” es desde 15 a 70 años, este cliente se define por el poder adquisitivo para ser usuarios del producto.

Tabla 13 Mercado Total

Población Urbana de la Ciudad de Cuenca (Azuay-Ecuador)	
País	Ecuador
Provincia	Azuay
Habitantes	505 585
Cantón	Cuenca
Zona	Urbano

Nota: Adaptada de INEC, I. N. de E., Población y Demografía. Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2010, (<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblaciony-vivienda>)

2.3.2.1.2.2. Mercado Objetivo. El mercado objetivo se basó en el nivel económico medio alto y alto, es decir el tercer y cuarto quintil, el cual en la ciudad de Cuenca representa el 47,11% de la población, así como indica la tabla #14; estos productos están diseñados para ser consumido en cualquier momento del día, que cumplan con características altas de calidad, saludables y cómodos confeccionado por profesionales y conocedores del área nutricional.



Total	163 699	100%
Quintil 3	69 735	20,07%
Quintil 4	93 964	27,04%

Nota: Adaptada de INEC, I. N. de E., Población y Demografía. Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2010, (<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblaciony-vivienda>)

2.3.2.2.1.2.3. Mercado Meta. El mercado que alcanzo va enfocado a personas con poca disponibilidad de tiempo y que cuiden su dieta diaria, esto ocurre porque dedican tiempo a diversas actividades donde pasan a segundo plano su salud, pero positivamente su nivel adquisitivo crece. Según encuestas realizadas por el Ministerio de Salud en el año 2011, existen 4 '876.076 de habitantes considerados adultos desde los 20 años tienen desórdenes alimenticios debido a la mala alimentación. Pero según el INEC ha llegado a un consenso de los ingresos donde se crea el término “quintil” el cual el refiere a los porcentajes del total de ingresos que percibe cada 20% los hogares: así el quintil 1 corresponde al 20% de los hogares de más bajos ingresos, y el quintil 5 a aquel 20% de más altos ingresos. El volumen de ventas que “Come en Casa” abarca es el de 1,3% en este grupo. Al ponerlo en fórmula se obtienen los resultados de la tabla #15. Siendo así el número de compradores del producto y servicio “Come en Casa” de 426 804 clientes potenciales, a un precio promedio de venta según el sector de mercado de \$4,00, con un consumo anual de 0,013 productos por habitantes, el mercado meta es de 25 608 habitantes.

Tabla 15 Mercado Meta

Quintil	163 699	47,74%
Edad	226 505	44,80%



Tasa de empleo	36 600	61,1,%
-----------------------	--------	--------

Nota: Adaptada de INEC, I. N. de E., Población y Demografía. Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2010, (<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblaciony-vivienda>)

2.3.2.2.1.3. Fuerzas de Porter. Según Michael Porter existen cinco fuerzas competitivas de la organización que operan en el mercado, manejada sobre dos ejes: el primero enfocado en el sector económico y el segundo se usan las variables del negocio, siendo estos proveedores y compradores. Este análisis permite “identificar aquellos factores capaces de influir en el desarrollo del accionar de la organización a partir del negocio de la competencia” (Dvoskin, 2004).

2.3.2.2.1.3.1. Clientes. Está dirigido a personas adultas, hombres y mujeres que oscilan de los 15 a 70 años, sin importar su raza, nacionalidad, religión, educación, ni ocupación, pero sus ingresos económicos deben ser moderados por la razón de que debe pertenecer a la clase social medio y medio alto, es decir entre el quintil 3 y 4. "Como en Casa" tiene como fin llegar a personas con poca disponibilidad de tiempo, ya sea en oficinas, bancos, empresas y hogares parte del mayor rubro para el negocio. Pero también desea ampliar su cartera de productos con servicio de cafetería y desayunos.

2.3.2.2.1.3.2. Proveedores. La empresa “Come en Casa” dispone de menús rotativos, los cuales permiten ser flexibles, existen proveedores que constantemente ofrecen productos. Como es el caso de Pronaca, el cual ha destacado sobre otros proveedores por calidad de producto en carne y pollo. También cuenta con proveedores informales como es el caso de los vegetales con estibadores de la Feria Libre, este es uno de los factores que más se deben trabajar por el poco apalancamiento que permite en caja, es decir, los pagos son al día y los beneficios para la cancelación de pasivos siguen creciendo. Es por esto que esto ofrece una oportunidad dentro del FODA.



2.3.2.2.1.3.3. Competidores. Gracias a la crisis sanitaria por COVID-19, el incremento de la competencia informal ha desarmado los locales hoteleros profesionales.

Adicionalmente las tendencias de comida saludable, vegetariana y sana han creado nuevas empresas como es el caso de Eat Well, Comida Saludable, Teffy Healthy Food, El nuevo Paraíso, etc. Lo que diferencia a "Come en Casa" de este mercado es sus años de experiencia en el mercado, lo que garantiza profesionalismo, seguridad e inocuidad.

2.3.2.2.1.3.4. Sustitutos. Las barreras de entrada son muy bajas, esto se da básicamente por el hecho de que el área de restauración es muy extensa y adaptable.

Si analizamos el capital de gasto por persona podría determinarse que elaborar comida en casa es mucho más económico que comprar comida en cualquier restaurante, como también es sencillo la compra de productos congelados de los súper mercados, o por último el consumo de snacks.

Pero si nuevamente acudimos a las nuevas tendencias no cubre resultados sanos, ni saludables.

En retrospectiva, las barreras de ingreso son bajas, pero no cuentan con valores agregados de inocuidad, saludable y profesional.

2.3.2.2.1.3.5. Ingresos Potenciales. Las amenazas de entrada son altas, al ser una necesidad básica alimentarse el día a día permite a cualquiera ingresar al mercado, pero no cumple con características que "Come en Casa" posee, por esta razón para poder introducirse y representar competencia necesitan:

- Un medio de transporte a disposición para cumplir con las entregas.
- La facilidad de esparcimiento.
- Alto capital de inversión para satisfacer la demanda de clientes que "Come en Casa" posee actualmente.

2.3.2.2.1.3.6. Factores de Éxito. Los factores de éxito son:

- Calidad de producto al usar ingredientes de calidad.
- Experiencia en el mercado.
- Eficiencia en la distribución del producto.
- Competitividad de precios.
- Maquinaria adecuada para procesos.



2.3.2.2.1.4. Análisis Económico. Dentro de los balances financieros de toda empresa existen puntos claves en los que se debe enfocar una consultora “Filosofía Esbelta”,

estos son: Ganancia Acumuladas y Resultados del Ejercicio. Y adicional se busca el rubro más alto dentro del balance, que en este caso fue en Costos vs. Gastos.

2.3.2.2.1.4.1. Tendencias de Ganancias Acumuladas. En el análisis de tendencias de los resultados acumuladas se realiza con la aplicación del IPC o Índice de Precios al

Consumidor, tomando como año base el 2016 podemos determinar que la variación anual entre

2016 con el 2017 es del 31%, en el siguiente año decrece al -3%, en el año 2019 incrementa al 16%, por lo que proyectando la tendencia para el año 2020 debería incrementar un 8%, el cálculo se detalla en la tabla #16.

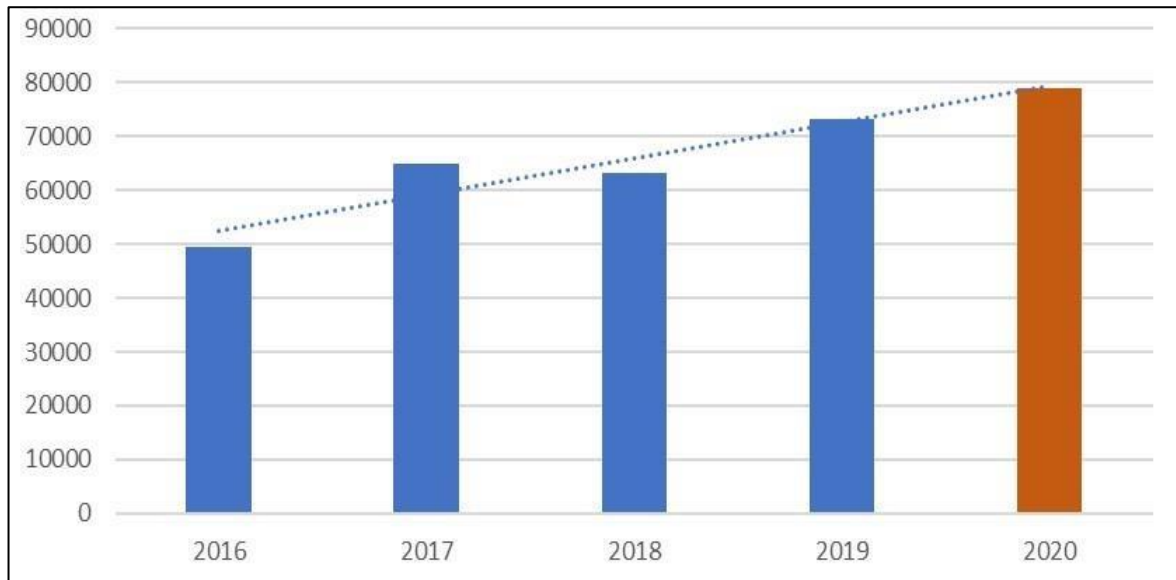
Tabla 16 Balance General y Estado de Resultado.

Resultados Acumulados	Monto	Anual	IPC	Inflación	Porcentaje
2016	49 445,61	0,16	100		
2017	64 882,33	0,18	131,219	31,21	31%
2018	63 048,23	0,1	127,510	-2,82	-3%
2019	73 179,28	-0,01	147,999	16,06	16%
2020	79 000,00	-0,03	159,771	7,95	8%

Nota: Balance General “Come en Casa”, 2020.

Según la tendencia de ganancias que se observa en la figura #13 se pronostica una tendencia de crecimiento, considerando 2017 y 2019 los picos más altos en ventas.

Figura 13 Gráfico Balance General y Resultados Acumulados.



Nota: Balance General “Come en Casa”, 2020.

2.3.2.2.1.4.2. Resultados del Ejercicio. El resultado del ejercicio de “Come en Casa” que muestra la tabla #17 también aplicado el IPC, evidencia que en el año 2017 en relación con el 2016 aumenta un 18%, mientras que en el 2018 decrece al -22%, en el 2019 nuevamente crece en 20% y para el 2020 se pronostica una caída del -24%. Con estos datos nace la duda de hacia dónde se dirige el dinero, a que rubro se destina mayor flujo de efectivo.

Tabla 17 Balance General y Estado de Resultado.

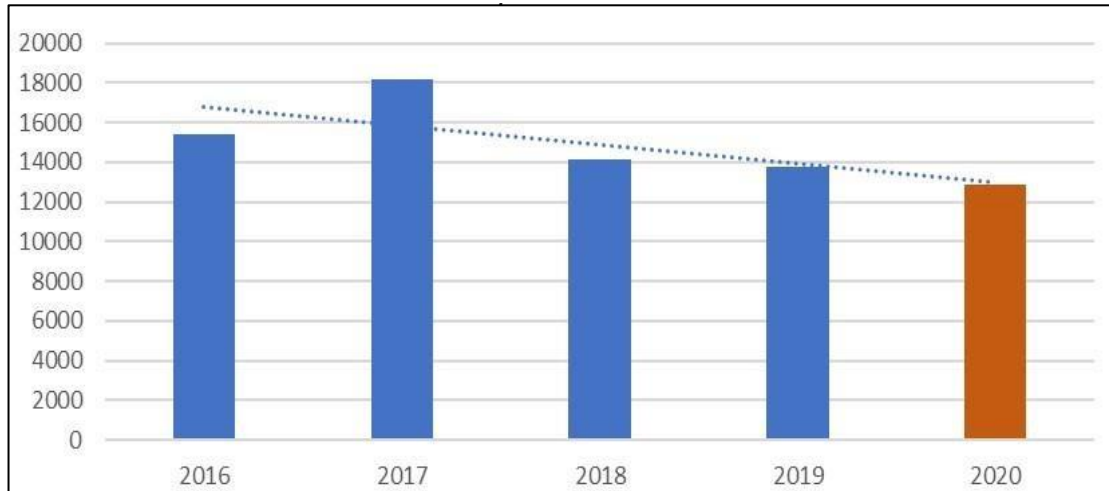
Resultados Ejercicio	Monto	Anual	IPC	Inflación	Porcentaje
2016	15 436,72	0,16	100		
2017	18 165,89	0,18	117,679	17,67	18%
2018	14 131,06	0,1	91,541	-22,21	-22%
2019	17 013,33	-0,01	110,213	20,39	20%
2020	12 900,00	-0,03	83,566	-24,17	-24%

Nota: Balance General “Come en Casa”, 2020.



Los resultados del ejercicio de la figura #14 demuestra el incremento de ventas, pero fuga de efectivo en resultados netos.

Figura 14 Grafico General y Estado de Resultado.



Nota: Balance General “Come en Casa”, 2020.

2.3.2.2.1.4.3. Ingresos, Costos y Gastos. Como se puede ver en la tabla #18 se determina que los costos sobrepasan a los gastos. Es decir, el dinero se destina más al rubro que agrega valor directo al producto, siendo este materiales utilizados y mano de obra directa, el dinero destinado a costos y gastos es el 94% de ingresos.

Tabla 18

Reporte de Ingresos y Gastos.

<u>Cuentas</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>	<u>2019</u>	<u>Promedio</u>
Ingresos	\$ 259 977,86	\$253 682,53	\$252 090,75	\$266 737,34	\$258 122,12
	% 100%	100%	100%	100%	100%
Costos	\$198 538,31	\$176 432,62	\$177 147,55	\$186 908,14	
Gastos	\$46 002,83	\$59 084, 02	\$60 812,14	\$62 815,87	

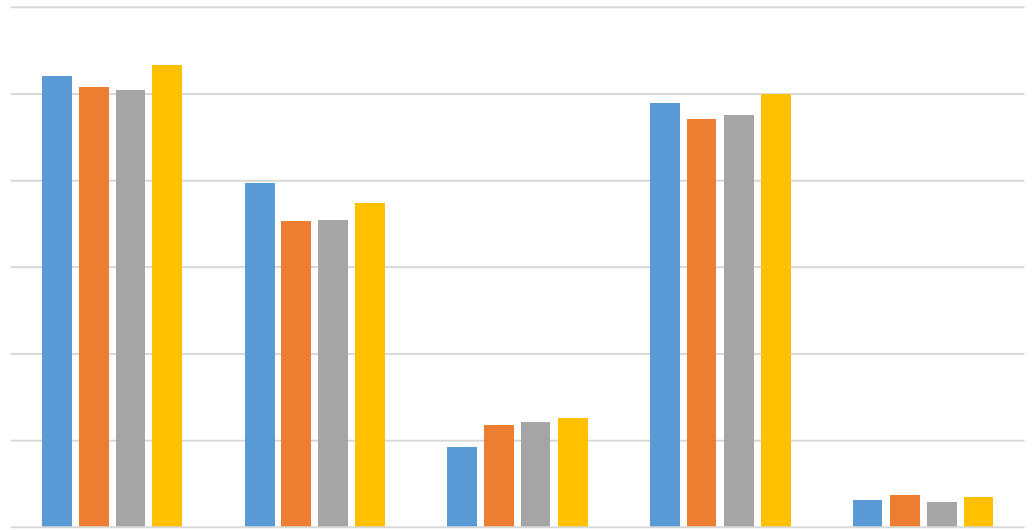


Costos y \$	<u>\$244 541,14</u>	<u>\$235 516,64</u>	<u>\$237 959,69</u>	<u>\$249 724,01</u>	<u>\$241</u>
Gastos					<u>935,37</u>
%	94%	93%	94%	94%	94%
Resultado \$	<u>\$15 436,72</u>	<u>\$18 165,89</u>	<u>\$14 131,06</u>	<u>\$17 013,33</u>	<u>\$16 186,75</u>
%	6%	7%	6%	6%	6%

Nota: Balance General “Come en Casa”, 2020.

Lo importante es conocer la tendencia que nos ofrecen las estadísticas, como se observa en la figura #15, permitirá hacer del negocio más esbelto en costos, basándonos en datos y no en apreciaciones, aquí se observa los resultados de un decrecimiento del 10% en costos anuales.

Figura 15 Tendencia de Ingresos vs. Costos y Gastos.



Tras revisar las cuentas, el rubro más alto de dinero se encuentra en Materiales Utilizados, como se observa en la tabla #19 tras desglosar los valores de los componentes del costo como se observa en la tabla, se puede concluir que la Mano de Obra no es en lo que se utiliza o se filtra el dinero, más bien el mayor rubro se utiliza en Materiales. De esta forma podemos fijar el objetivo de realizar la optimización de este rubro Materiales Utilizados en un 10%, solo al aplicar este ahorro en el año 2016 se puede observar un incremento de utilidades del 97%. Si este mismo ejercicio lo aplicamos para los años 2017, 2018 y 2019 se obtendría un incremento de utilidades del 68%, 88% y 78% respectivamente.

Tabla 19 Ingresos vs. Costos y Gastos Desglosados.



	2016	2017	2018	2019
	259 977,86	253 682,53	252 090,75	266 737,34
	183 517,85	164 157,87	164 672,80	173 571,27
	150 204,58	122 747,49	124 747,49	133 368,67
Ingresos				
Costos				
Cuentas				
Materiales Utilizados				
Materiales Optimizados	135 184,12	110 472,74	112 272,74	120 031,80
Mano de Obra Directa	48 333,73	53 685,13	52 400,06	53 539,47
Gastos	46 002,83	59 084,02	60 812,14	62 815,87
Costos y Gastos	229 520,68	223 241,89	225 484,94	236 387,14
Resultado	30 457,18	30 440,64		26 605,81
Porcentaje	97%	68%	88%	78%

Retrocediendo unos dos años y analizado los Costos en Materiales y Utilidad presentados en la tabla #20, donde se determinan los cambios de tendencia que ha tenido el negocio, sin previo conocimiento de sus estadísticas, lo que augura que los cambios de costos son posibles y el objetivo planteado de reducir el 10% los Costos de Materiales.

Tabla 20 Materiales Utilizados vs. Utilidad.

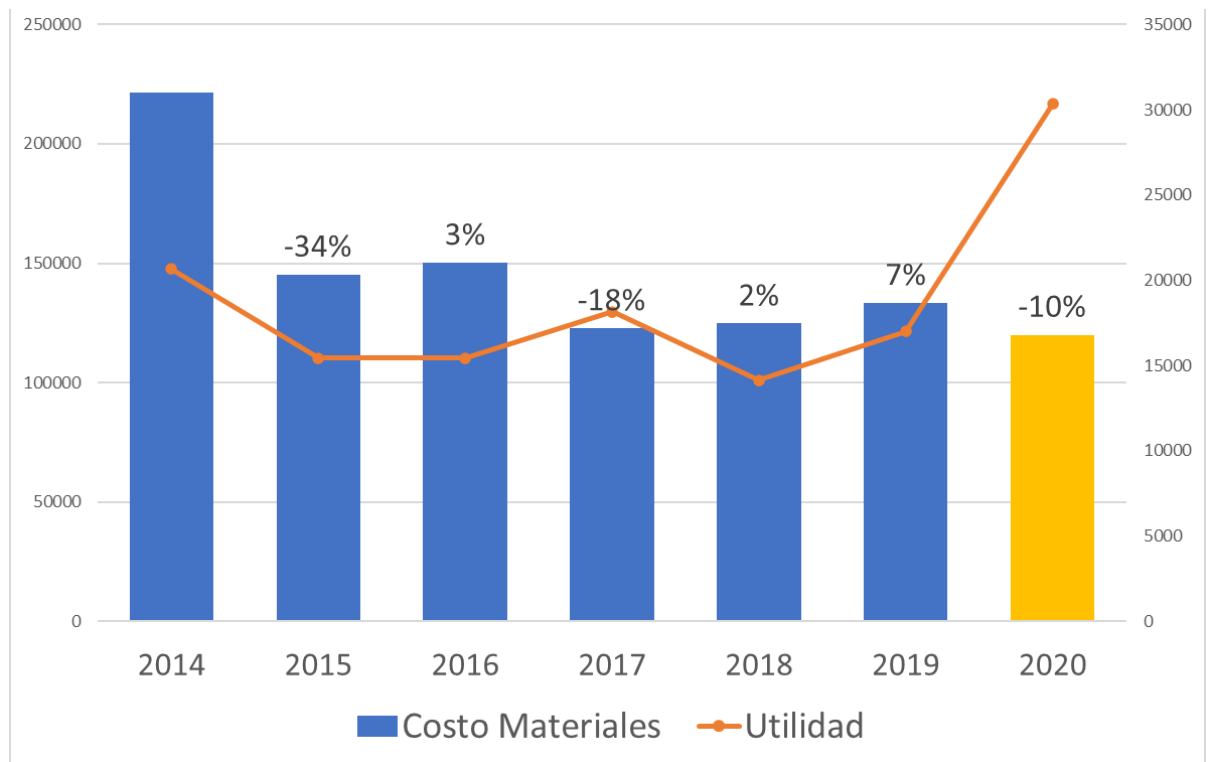
Resultados Acumulados	Costos Materiales	Utilidad	Porcentaje	2016	150
2014	602,67	671,22		204,58	15
2015	436,72	259,74	-34%		
	3%				
2017	122 747,49	18 165,89	-18%		
2018	124 747,49	14 131,06	2%		



2019	133 368,67	17 013,33	7%
2020	120 031,80	30 350,20	-10%

Como muestra la figura #16 sería alcanzable, la meta de 10% de eliminación de costos, en esta labor de reducir la cuenta de “Materiales Utilizados” entra los siete desperdicios de la “Filosofía Esbelta”.

Figura 16 Histórico de Costo de Materiales vs. Utilidad.

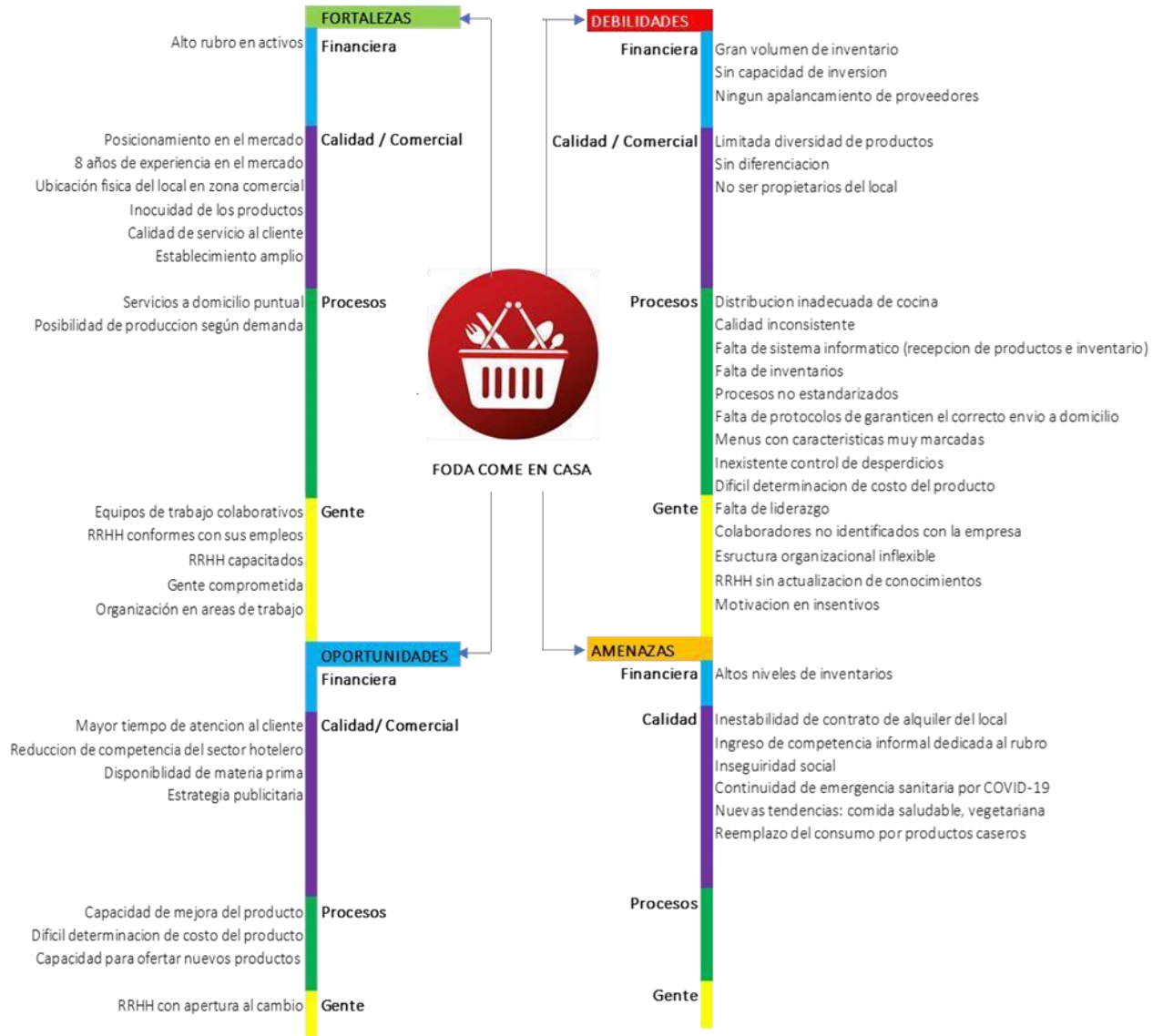


2.2.3. FODA.

Para poder determinar un FODA exitoso, debe contener información del análisis de entornos anterior, así como también la voz de líderes funcionales del negocio; este grupo está conformado por los supervisores y jefes de área quienes están encargados de que su equipo cumpla con los objetivos del negocio (Montalvo, 2015). Esta junta está conformada por: el gerente ejecutivo Señor Pedro Xavier Aguilar; la Señora Paula Trujillo, supervisora de desarrollo de ventas; el contador Juan Pablo Andrade; el Señor Jorge Aguilar jefe de cocina Sanduchería del Chic; Xavier Serrano jefe de cocina y por

último la investigadora Daniela Orellana. Los resultados están expuestos en la figura #17.

Figura 17 Diagrama FODA



Nota: Realizada por Líderes Funcionales “Come en Casa”, 2020.

2.3.4. Estrategia.

Este análisis resulta muy subjetivo, así que las versiones difieren de los criterios de mayor peso sobre la evaluación y puntos de vista de los líderes funcionales. Luego de analizar y debatir se extrajo como resultado la tabla #21, siendo este el cruce de FODA que permitió ratificar la validez del resultado.

Tabla 21 Desarrollo de Matriz FODA.



ESTRATEGIAS F-O (Use fortalezas para aprovechar Oportunidades) Fortalezas	ESTRATEGIAS F-A (Use para evadir Amenazas)
--	---

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Desarrollar una oferta de valor para nuevos clientes de acuerdo con las nuevas tendencias de alimentación y realidad de COVID-19, aprovechando la ubicación del local y ampliando los horarios de atención | <ul style="list-style-type: none">• Tener un plan "b" de local en función de la inestabilidad del contrato de arrendamiento y futura permanencia del negocio en una zona comercial privilegiada |
| <ul style="list-style-type: none">• Comunicar mediante campaña publicitaria de bajo costo la permanencia en el mercado del negocio como palanca para la estrategia de nuevos productos y expansión de locales | |

ESTRATEGIAS D-O (Supere Debilidades aprovechando Oportunidades)	ESTRATEGIAS D-A (Minimice Debilidades y evite Amenazas)
--	--

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Tener un proceso adecuado de producción que permita la distribución óptima de la cocina, control de inventarios, cálculo de costos, procesos estandarizados y definición de estándares de calidad, reduciendo los desperdicios e incrementando el margen de utilidad de los productos | <ul style="list-style-type: none">• Reducir el nivel de inventario y costo financiero apalancados en convenios de crédito con proveedores, acuerdos de consignación y precios a largo plazo |
|---|---|



- Incrementar la variedad de productos con menús diferenciados que permita atraer a nuevos clientes y maximizar las ventas
- Tener planes de incentivos para el personal que permita tener una organización flexible, comprometida, capacitada y con objetivos claros de crecimiento que generará un clima laboral de fidelización hacia el negocio

Nota: Realizada por Líderes Funcionales “Come en Casa”, 2020.

Ahora bien, con la información condensada en pocos términos se puede determinar los ejes estratégicos, tomando como base la visión, misión y valores empresariales, tal como indica la tabla #22, estos ejes estratégicos engloban las estrategias para el cumplimiento de objetivos.

Tabla 22 Estrategias Eje

Mejorar la Calidad del Producto y Presencia en el Mercado

- Desarrollar una oferta de valor para nuevos clientes de acuerdo con las nuevas tendencias de alimentación y realidad de COVID-19, aprovechando la ubicación del local y ampliando los horarios de atención
- Comunicar mediante campaña publicitaria de bajo costo la permanencia en el mercado del negocio como palanca para la estrategia de nuevos productos y expansión de locales
- Tener un plan "b" de local en función de la inestabilidad del contrato de arrendamiento y futura permanencia del negocio en una zona comercial privilegiada

Disminuir Costos y Maximizar Ventas

- Incrementar la variedad de productos con menús diferenciados que permita atraer a nuevos clientes y maximizar las ventas



- Reducir el nivel de inventario y costo financiero apalancados en convenios de crédito con proveedores, acuerdos de consignación y precios a largo plazo

Eliminar Desperdicios e Incrementar Utilidades

- Tener un proceso adecuado de producción que permita la distribución óptima de la cocina, control de inventarios, cálculo de costos, procesos estandarizados y definición de estándares de calidad, reduciendo los desperdicios e incrementando el margen de utilidad de los productos

Desarrollar Cultura Organizacional

- Tener planes de incentivos para el personal que permita tener una organización flexible, comprometida, capacitada y con objetivos claros de crecimiento que generará un clima laboral de fidelización hacia el negocio
-

Nota: Realizada por Líderes Funcionales “Come en Casa”, 2020.

2.4. Charter o Carta Proyecto

Tras recopilar la información anterior se concreta que el objetivo central del proyecto es la Eliminación de Desperdicios en generación de Productos y se arma la carta proyecto de la figura #18, colocando como meta del año 2021 la disminución de costos en un 10%, que como resultado incrementa utilidades en un 56%.

Figura 18 Carta Proyecto



Nombre Proyecto:		Equipo del Proyecto										
Eliminar Desperdicios en Generación de Productos												
Sponsor:	Pedro Xavier Aguirre	Pedro Xavier Aguirre										
Consultor:	Daniela Orellana	Paula Trujillo										
Fecha Inicio:	06-Jul-20	Juan Pablo Andrade										
Fecha Fin:	09-Dic-20	Xavier Semano										
¿QUÉ ESTA OCURRIENDO?		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Métrica</th> <th>Actual (2019)</th> <th>Goal</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Compra de Materiales Utilizados</td> <td>S/. 133.368,67</td> <td>S/. 120.031,80</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Métrica	Actual (2019)	Goal	Compra de Materiales Utilizados	S/. 133.368,67	S/. 120.031,80			
Métrica	Actual (2019)	Goal										
Compra de Materiales Utilizados	S/. 133.368,67	S/. 120.031,80										
<ul style="list-style-type: none"> Falta de estandarización de procesos, sin inventarios, no se obtiene beneficios de los proveedores, sin uso de fichas técnicas Inexistencia de cultura organizacional, sin jerarquización 												
¿DÓNDE ESTA OCURRIENDO?												
<ul style="list-style-type: none"> Restaurante Come en Casa 												
¿CUÁNDO COMENZÓ?												
<ul style="list-style-type: none"> La organización ha ido creciendo paulatinamente, pero no ha implementado procesos de control que permitan generar mayores beneficios 												
¿CUÁL ES LA MAGNITUD?												
<ul style="list-style-type: none"> *El costo de compra de materiales en relación con el 2018 vs. 2019 a incrementado en un 7%. La proyección del año 2020 es reducir en un 10%. *Los resultados de ejercicio indican que en año 2018 vs 2019 se incrementa 20%, pero se pronostica que para el 2020 baje en un 24%. 												
Objetivo del Proyecto		REDUCCIÓN DE COSTOS ANUAL:										
<ul style="list-style-type: none"> Reducir el costo al 10%, incrementado las utilidades del ejercicio en un 56% 		S/. 13.336,87										
Alcance del Proyecto												
<ul style="list-style-type: none"> En la tienda matriz de Come en Casa, específicamente en el área de cocina y compras 												

FIMAR:

PEDRO XAVIER AGUIRRE
SPONSOR

DANIELA ORELLANA
CONSULTORA



Este plan genera la matriz que se utiliza para determinar la forma en la que se implementarán los proyectos dentro

del negocio, aquí se colocan las acciones, responsables e indicadores, siendo una fuente de información en vivo del plan activo en los departamentos que los desarrollan.

2.5.1. Antecedentes. “Come en Casa” es un restaurante con 10 años de experiencia que se ha desempeñado con excelencia desde sus inicios. Siendo un negocio solvente y en constante desarrollo. Manteniéndose como negocio familiar por años, que siguen la línea de excelencia y atención al cliente impecable.

2.5.5.2. Situación Actual. La empresa “Come en Casa” ha logrado destacarse en el mercado y tener la acogida que en años anteriores se ha propuesto, como toda empresa llagó a un punto de “zona de confort” donde los cambios o mejoras aparentemente son innecesarios, donde las bases fundamentales de la empresa se traspapelaron y se perdió la esencia del negocio. De este modo las cosas se tornan monótonas y repetitivas, funcionando por costumbre, sin controles, sin reglas. Los recursos humanos juegan un papel fundamental, poniendo en peligro la estabilidad del negocio, dado a la confianza que se les ha entregado puede ser un arma de doble filo, porque todos los empleados se han vuelto indispensables ya que cumplen funciones sin control, sin generar reportes ni estadísticas deseables que permitan conocer si el desarrollo del negocio es adecuado, además estos recursos humanos no se encuentran gestionados adecuadamente, no se procura su desarrollo personal ni profesionalmente. El cumplir una función mecánica a diario sin posibilidad de crecimiento genera desmotivación y estancamiento, dos elementos que juntos pueden provocar escenarios riesgosos para el negocio.

2.5.5.3. Objetivos de Mejora. Las oportunidades de mejoras son infinitas cuando se tiene un negocio funcional, que busca la mejora. Los dueños y colaboradores están conscientes que el negocio necesita cambios, que la forma en la que se manejan no es la correcta. Es ahí donde “Filosofía Esbelta” Gastronómica entra, manejando procesos, buscando puntos críticos, desarrollando personas y por consiguiente mejorando el rendimiento del negocio.



2.5.5.4. Análisis de Causas. Antes de realizar un análisis de causas hay que recurrir a los puntos trabajados con anterioridad en este capítulo y principal hallazgo hasta el

momento, el negocio está generando como resultado un abuso de Materiales Utilizados. Este problema se desarrolla por la inexistencia de control de inventarios y métricas empresariales en general, además del mal manejo de materia prima, fichas técnicas, etc. Es por ello que será el punto de partida para la mejora de “Come en Casa”. Pero como se visualiza los ejes estratégicos generaron más puntos sobre los cuales se puede trabajar, siendo estos elementos fundamentales que permitirán ampliar el margen de utilidad.

2.5.5.5. Acciones de Mejora. Las acciones de mejora necesitan una línea base de partida, en este caso, como se mencionó anteriormente hace mucho dejó de existir, la confianza del buen funcionamiento de la empresa eliminó estos elementos no solo de la filosofía empresarial, sino también reportes y elementos de control estadístico de procesos que son tan fundamentales para un negocio, es por ellos que se deberá adjuntar el diagnóstico inicial, y el planteamiento de mejora. La idea inicial sobre el proyecto era trabajar únicamente en cocina, pero evidentemente un negocio es el conjunto de todos los departamentos en función de metas, así que los procesos más cruciales serán medidos, elevando así el potencial de éxito del proyecto.

2.5.5.6. Plan de Acción. Basados en la información recopilada se pudieron determinar planes operativos enfocados a los ejes estratégicos de trabajo, con el fin de cumplir con las metas del proyecto.

Ahora bien, del eje estratégico se derivan los planes operativos, de los cuales se despliegan planes de acción, este plan de acción tiene como resultado una serie de actividades que permitirán el desarrollo del proyecto, es decir de lo macro se despliegan micro acciones para llegar al objetivo principal.

Todo proyecto para su cumplimiento cabal es indispensable determinar fechas límite de ejecución, es así como los planes operativos con sus respectivas actividades se dividieron en 3 fases con un aproximado de un mes por fase y dos etapas extras: el primero de mejora continua que involucra el desarrollo constante de las unidades autónomas de producción y el segundo implica alimentación constante y rotativa de



la tarea, tal como se explica en la figura #20. Lo que se encuentra en la columna izquierda de color rojo es la fase 1 de recopilación de información, de verde fase 2 despliegue de planes operativos, de amarillo fase 3 UAP de ofertas de valor, en celeste mejora continua desarrollos constantes y de morado constante tarea extendida.

Figura 19 Fases de Desarrollo de Planes Operativos.



Nombre del proyecto: Lean Gastronómico "Come en Casa"
Sponsor del proyecto: Pedro Xavier Aguilar
Consultor del proyecto: Daniela Orellana
Fecha de inicio: 06 de julio del 2020
Fecha final: 09 de diciembre del 2020

	Fase 1	Recopilación de información
	Fase 2	Despliegue de planes operativos
	Fase 3	UAP Ofertas de valor
	Mejora continua	Desarrollo constante
	Constante	Tarea extendida de alimentación constante

Tareas	Responsable	Fecha de inicio	Fecha final	Tiempo de tarea en días	Costo	Numero de veces de inversión
Disminuir el nivel de inventarios en un 10%		8/3	11/25	114		
Desarrollar plan operativo de: Estandarizar procesos, mediante fichas técnicas de recetas	Paula Trujillo	8/3	11/2	91		
1. Determinar las recetas de Come en Casa	Pedro Aguilar	8/3	8/3	0		
2. Crear ficha estándar por porción en base a formato designado en: Almuerzos, Desayuno y Sanduchería	Paula Trujillo	8/4	10/12	69		
3. Ingresar información al sistema	Paula Trujillo	8/4	10/19	76		
4. Crear recetario de Come en Casa físico y digital	Daniela Orellana	10/19	11/2	14		
5. Socializar con todos los colaboradores las recetas	Líderes funcionales	11/2	11/2	0		
6. Alimentar el sistema constantemente	UAP	11/16	11/16	DIARIO		
Realizar plan operativo: Desplegar sistema de inventarios	Daniela Orellana	8/3	11/2	91		
1. Determinar la plataforma que se utilizará para el desarrollo de la aplicación	Daniela Orellana	8/3	8/3	0		
2. Desarrollar la estructura adecuada según los propósitos de negocio	Daniela Orellana	8/4	8/8	4	\$ 150,00	1
3. Recopilar información: ítems, productos, combos o promociones, facturación	Paula Trujillo	8/9	10/19	71		
4. Integrar información al sistema	UAP	11/16	11/16	DIARIO		
5. Implementar sistema en Come en Casa	Paula Trujillo	10/19	11/2	14		
Medir la variabilidad de la demanda	Daniela Orellana	10/5	10/19	14		
1. Establecer métricas	Daniela Orellana	10/5	10/7	2		
2. Controlar lo que se produce vs. lo vendido	Daniela Orellana	10/7	10/14	7		
3. Determinar estadísticas de producción	Daniela Orellana	10/14	10/16	2		
4. Consolidar los valores y determinar promedio de producción	Daniela Orellana	10/14	10/16	2		
5. Producir en base a estadísticas	Cocina	10/19	10/19	0		
6. Medir constantemente la variabilidad para tener una producción adecuada	UAP	11/16	11/16	MENSUAL		
Disminuir en un 10% los Materiales Utilizados, generando mayor utilidad y reduciendo costos		8/3	9/25	53		
Desarrollar plan operativo de Protocolo de recepción de productos para garantizar la calidad de los productos y la comunicación con los proveedores	Daniela Orellana	8/3	9/25	53		
1. Determinar los lineamientos de recepción de alimentos, así como proveedor, marca y plazos y hora de entrega	Daniela Orellana	8/5	8/7	2		
2. Realizar proceso de recepción y características especiales de los productos	Daniela Orellana	8/3	8/5	2		
3. Planeación de taller de aprobación de protocolos para plan piloto	Daniela Orellana	9/11	9/14	3		
4. Revisión de protocolo para ejecución de plan piloto	Líderes funcionales	9/14	9/14	0		
5. Implementación de plan piloto	Cocina	9/16	9/23	7		
6. Revisión de resultados de plan piloto/ Solución de problemas existentes o Aprobar protocolo	Líderes funcionales	9/23	9/25	2		
7. Socializar protocolos de recepción con todos los colaboradores	Daniela Orellana	9/25	9/25	0		
8. Publicarlo en el Manual Oficial	Daniela Orellana	9/25	9/25	0		
Desplegar plan operativo análisis de proveedores actuales y beneficios que obtenemos con ellos, buscando siempre la disminución de un 10% en Materiales Utilizados	Daniela Orellana	8/3	8/31	28		
1. Realizar una lista de proveedores pasados, actuales y posibles en base a la materia prima que adquirimos	Paula Trujillo	8/3	8/4	1		
2. Caracterizar proveedores por: Reputación, Situación económica, Localización, Tamaño, Facilidades de pago, Cantidades mínimas que fabrica, Rapidez en la entrega, Servicio postventa y garantías	Líderes funcionales	8/5	8/5	0		
3. Seleccionar según nuestra necesidad el que más nos convenga y determinar proveedores sustitutos	Líderes funcionales	8/5	8/5	0		
4. Citar a los proveedores y hacerles saber nuestros protocolos de recepción de productos y la forma en la que se maneja la empresa en cuanto a pagos	Pedro Aguilar	8/20	8/23	3		
5. Cerrar contratos con los proveedores congelando precios por ciertos periodos y difiriendo pagos sin importar demanda, para evitar aplazamiento en la caja	Pedro Aguilar	8/23	8/28	5		
6. Realizar este proceso cada que se considere un nuevo proveedor	UAP	11/16	11/16	NUOVO PROVEEDOR		

Eliminar desperdicios en un (Porcentaje de desperdicio = (Cantidad de desperdicios / Cantidad de unidades fabricadas) * 100.		8/5	9/30	56		
Optimizar área de cocina aplicado 5'S		Daniela Orellana	8/23	9/14	22	
1. Motivar a los colaboradores los efectos positivos de su implementación	Daniela Orellana	9/2	9/2	0		
2. Crear una comisión de control que servirán como auxiliar al resto del equipo	Daniela Orellana	9/11	9/14	3		
3. Enumerar los principales problemas de la empresa, buscando los puntos críticos a ser mejorados	Daniela Orellana	8/23	8/31	8		
4. Presentar proyecto para aprobación	Daniela Orellana	9/2	9/9	7		
5. Implementar metodología 5'S	Equipo Come en Casa	9/11	9/11	0	\$	100,00 1
6. Normalizar la practica y disciplinarse con el nuevo panorama	Equipo Come en Casa	11/16	11/16			
7. Evaluar periódicamente las áreas para comprobar que el 5'S se sigue aplicando	UAP	11/16	11/16			CADA 15 DIAS
Aplicación de SIPOC en procesos más utilizados, para localizar los puntos de mejora		Daniela Orellana	9/14	9/30	16	
1. Determinar el espacio clave de trabajo sobre el que se desarrollará el proceso	Daniela Orellana	9/14	9/14	0		
2. Realizar un diagrama de proceso. Analizar proveedor, entrada, proceso, serie de procedimientos con salida y resultado final	Daniela Orellana	9/16	9/18	2		
3. Analizar SIPOC y generar lluvia de ideas que conduzcan a mejoras en el proceso, buscare ideas más simplificadas	Lideres funcionales	9/18	9/18	0		
4. Aplicar las mejoras del proceso	Cocina	9/21	9/28	7		
5. Medir cambio	Daniela Orellana	9/28	9/28	0		
6. Comprobar su éxito o mejorar sus errores	Lideres funcionales	9/28	9/30	2		
7. Hacerlo parte de la empresa	UAP	11/16	11/16			CADA 15 DIAS
Aplicación de VSM en procesos más utilizados, para determinar el transito del producto		Daniela Orellana	8/5	9/30	56	
1. Determinar el espacio clave de trabajo sobre el que se desarrollará el proceso	Daniela Orellana	8/23	8/31	8		
2. Recopilar información del proceso. Calcular Takt Time, recorrer todo el proceso describiendo la información del cliente y sus detalles	Daniela Orellana	8/5	8/11	6		
3. Tras 5's recopilar información del proceso. Calcular Takt Time, recorrer todo el proceso describiendo la información del cliente y sus detalles	Daniela Orellana	9/14	9/14	0		
3. Comenzar desde el ultimo paso del proceso y trazar mapa hacia adelante	Daniela Orellana	9/14	9/18	4		
4. Analizar VSM y generar lluvia de ideas que conduzcan a mejoras en el proceso	Lideres funcionales	9/18	9/18	0		
5. Implantar modelo de proceso	Cocina	9/21	9/28	0		
6. Medir cambio	Daniela Orellana	9/28	9/28	0		
7. Comprobar su éxito o mejorar sus errores	Lideres funcionales	9/30	9/30	0		
8. Hacerlo parte de la empresa	UAP	11/16	11/16			MENSUAL
Desarrollar un Manual oficial para un conocimiento generalizado de los colaboradores			8/17	9/26	40	
Desarrollar diseño de Manual Oficial		Daniela Orellana	9/26	10/3	7	\$ 10,00 1
Consolidar misión, visión y valores		Daniela Orellana	8/19	8/20	1	
Ejecutar plan operativo de políticas y normas		Daniela Orellana	8/20	8/31	11	
1. Determinar las normas de la empresa	Lideres funcionales	8/17	8/19	2		
2. Desarrollar taller de trabajo sobre caracterización de normas y políticas de la empresa	Daniela Orellana	8/19	8/24	5		
3. Considerar que las características sean: justas, conocidas, vinculadas a objetivos laborales, consistentes y útiles	Lideres funcionales	8/24	8/24	0		
4. Rediseñar políticas y normas en base a observaciones de taller	Daniela Orellana	8/24	8/28	4		
5. Socializar con los colaboradores	Daniela Orellana	8/31	8/31	0		
6. Publicar en el manual oficial	Daniela Orellana	8/31	9/9	9		
Desarrollar protocolos de envío a domicilio, asegurando calidad a los clientes		Paula Trujillo	8/3	9/26	54	
1. Seleccionar los productos que se envían a domicilio en Barra	Paula Trujillo	8/3	8/3	0		
2. Seleccionar los productos que se envían a domicilio en Sanduches	Jorge Aguilar	8/3	8/3	0		
3. Seleccionar los productos que se envían a domicilio en Cocina	Albaro Peralta	8/3	8/3	0		
4. Desarrollar procedimientos de Packaging y características que debe tener el producto antes de salir al cliente Barra	Paula Trujillo	8/4	8/6	2		
5. Desarrollar procedimientos de Packaging y características que debe tener el producto antes de salir al cliente Cocina	Albaro Peralta	8/4	8/6	2	\$	364,00 Mensual
6. Desarrollar procedimientos de Packaging y características que debe tener el producto antes de salir al cliente Sanduches	Jorge Aguilar	8/4	8/6	2		
7. Desarrollar taller sobre errores de envío a Domicilio	Daniela	8/9	8/10	1		
8. Determinar los errores en el envío/ Lluvia de idea de como solucionar problemas de envío/ Campaña ecologica	Lideres funcionales	8/12	8/12	0		
9. Analizar proveedores y realizar pruebas en productos	Lideres funcionales	8/12	8/12	0		
10. Seleccionar el packaging de envío según requerimientos de protocolo	Lideres funcionales	8/12	8/12	0		
11. Realiza pruebas de envío de productos	Lider del proyecto	8/14	8/17	3		
12. Seleccionar los proveedores para el nuevo producto	Lideres funcioantes	8/17	8/17	0		
13. Sacar costos del producto vs. ganancia y determinar precios de venta al cliente	Paula Trujillo	8/17	8/21	4		
14.VSM actualizado y mejorado	Daniela Orellana	9/11	9/14	3		
15. Implementar plan piloto	Cocina	9/14	9/23	9		
16. Comprobar su éxito o mejorar sus errores	Lideres funcionales	9/23	9/26	3		
17. Publicarlo en el Manual Oficial	Daniela Orellana	9/26	9/26	0		
Desarrollar ofertas de valor que incremente las ventas en un 5% anuales			8/10	11/23	105	
Crear UAP en función de las metas por área funcional		Daniela Orellana	11/2	11/16	14	
1. Seleccionar las áreas de trabajo	Daniela Orellana	11/2	11/2	0		
2. Determinar canales de comunicación eficientes	Daniela Orellana	11/2	11/4	2		
3. Determinar reuniones eficaces	Daniela Orellana	11/2	11/4	2		
4. Seleccionar al líder funcional del área	Cocina/ Lideres funcionales	11/4	11/4	0		
5. Generar clima de inteligencia emocional	Lideres funcionales	11/4	11/6	2		
6. Gestionar en visión al cambio de la mejora	Cocina/ Lideres funcionales	11/6	11/13	7		
7. Presentar ideas a gerencia	Cocina	11/13	11/13	0		
8. Aprobar ideas o corregir errores	Lideres funcionales	11/13	11/16	3		
9. Hacerlo parte de la empresa en el desarrollo de futuros proyectos y revision de lideres	UAP	11/16	11/16			TRIMESTRAL

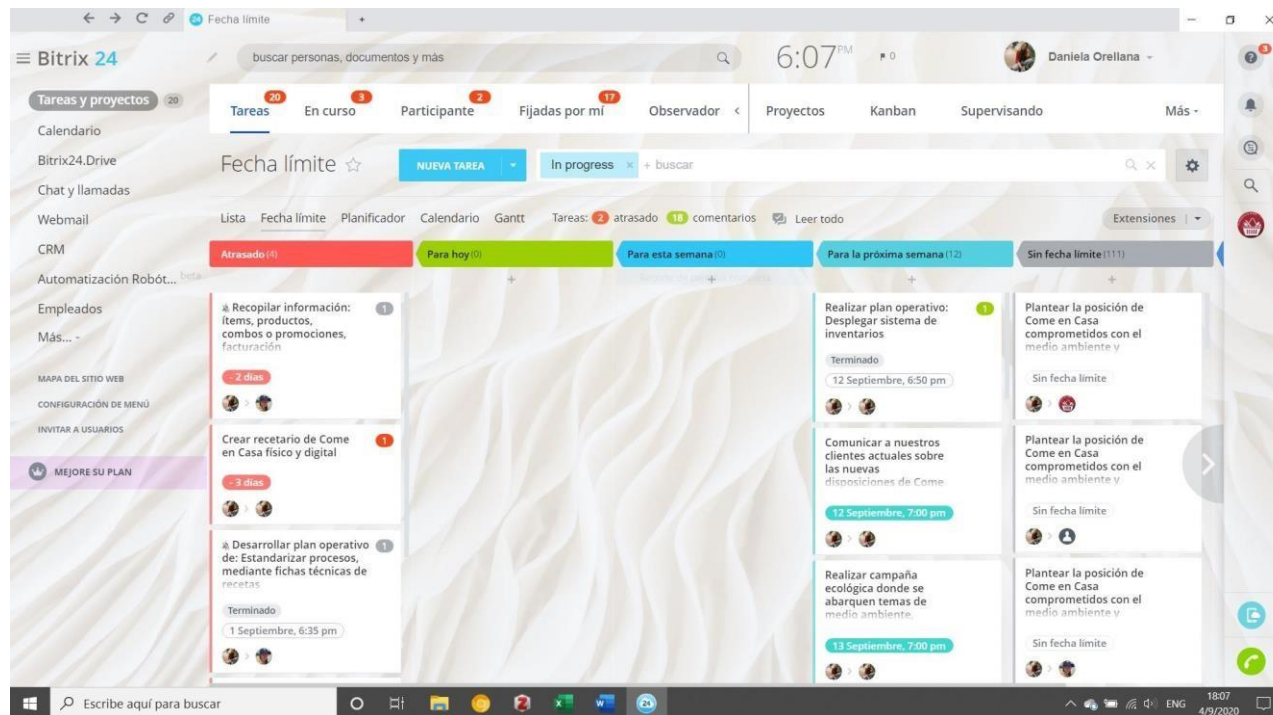


Implementación de VOC y CTQ como canal de comunicación externa sobre experiencia de cliente y observaciones del producto		Daniela Orellana	8/10	11/11	93		
1. Realizar lista de clientes que consumen nuestros productos		Paula Trujillo	8/10	8/14	4		
2. Desarrollar taller para trazar un mapa de experiencia del cliente		Daniela	8/14	8/19	5		
3. Trazar mapa de experiencia del cliente		Líderes funcionales	8/19	8/19	0		
4. Diseñar encuesta en sobre lo que los lineamientos anteriores y Elegir la plataforma para realizar el VOC		Daniela	8/19	8/21	2		
5. Aplicar encuesta		Paula Trujillo	8/21	8/28	7		
6. Analizar los datos recopilados		Daniela	8/28	8/31	3		
7. Realizar propuesta de plan de mejora en base a los puntos claves de VOC		Líderes funcionales	8/31	8/31	0		
8. Aprobar plan de mejora		Líderes funcionales	8/31	9/2	2		
9. Aplicar las mejoras del proceso		Daniela Orellana	9/2	10/2	30		
10. Utilizar nuevamente el sistema de encuestas para medirlos cambios		Daniela Orellana	11/4	11/11	7		
11. Comprobar su éxito o mejorar sus errores		Daniela Orellana	11/11	11/11	0		
12. Hacerlo parte de la empresa		UAP	11/16	11/16		TRIMESTRAL	
Rediseñar aspecto visual del restaurante		Líderes funcionales	8/5	9/7	33		
1. Determinar el espacio de trabajo		Líderes funcionales	8/5	8/12	7		
2. Diseñar según la necesidad para el desarrollo del nuevo producto		Líderes funcionales	8/12	8/19	7		
3. Caracterizar el local según nuestra oferta		Líderes funcionales	8/19	9/7	19		
4. Rediseñar cocina según necesidades del local		Líderes funcionales	8/26	9/7	12		
Desarrollar estrategia publicitaria incrementando el alcance en un 5%			8/7	12/2	117		
Establecer estrategias de publicidad que resalten la permanencia del negocio en el mercado, profesionalismo e inocuidad de los productos		Daniela Orellana	9/7	9/22	15		
1. Determinar que queremos resaltar		Líderes funcionales	9/7	9/7	0		
2. Realizar boceto de ideas		Daniela Orellana	9/7	9/9	2		
3. Transmitir idea a la publicista encargada		Daniela Orellana	9/9	9/9	0		
4. Revisar propuesta de publicista		Líderes funcionales	9/9	9/16	7		
5. Aprobar y enviar para publicación		Líderes funcionales	9/22	9/22	0		
Diseñar calendario de publicaciones		Daniela Orellana	0	5			
1. Recopilar información		Daniela Orellana/ Paula Trujillo	20 cada mes	20 cada mes			\$ 100,00 Mensual
2. Bocetear idea publicitaria		Daniela Orellana	20 cada mes	25 cada mes			
3. Enviar propuesta a publicista		Daniela Orellana	25 cada mes	25 cada mes			
4. Aprobar publicaciones		Daniela Orellana/ Paula Trujillo	25 cada mes	30 de cada mes			

2.5.5.7. Seguimiento de Resultados: Para hacer posible la información que contiene la figura #21, fue imprescindible acordar días en los cuales los líderes funcionales tengan disponibilidad de tiempo y asistan todos al local. Razón por la cual se determinó que las reuniones se planifican los días lunes, miércoles y viernes, a partir de las 9:00 de la mañana, de este modo la toma de decisiones sería por parte de un equipo y no una decisión unilateral. Con este método se obtiene constancia en la labor del proyecto. Es imprescindible mencionar que, al ser una intervención con demasiadas actividades, se buscó un método para mantener una comunicación eficiente y al día con las tareas planteadas. Es por

ello que se utilizó la plataforma Bitrix24 disponible en tiendas de Google Play y App Store además en modalidad de escritorio para Windows y iOS genera un calendario de actividades que notifica a los usuarios las tareas que tiene que desempeñar, como se observa en la figura #24, así como también la fecha y hora de entrega, además consta con un chat integrado específico para conversiones referentes al negocio y el proyecto. Siendo un método transparente de laborar con toda la empresa.

Figura 20 Fases Bitrix de Desarrollo de Planes Operativos.



Nota: Tomado de Bitrix 24, Plataforma digital de seguimiento de recursos en proyectos, 2020, (b24-p5pj1h.bitrix24.es)

CAPÍTULO 3: MEJORAS EN LOS PROCESOS DEL CASO DE ESTUDIO MEDIANTE LEAN GASTRONÓMICO O “FILOSOFÍA ESBELTA” GASTRONÓMICA

3.1. Desarrollo de Ofertas de Valor

Nace un nuevo proyecto que ayuda a gestionar la capacidad y la demanda actual de “Como en Casa” tras investigar el mercado y la zona comercial en la que se encuentra. Dando respuesta a la oportunidad de extender horarios de atención se limitan hasta las 15h00 horas para cubrir gastos. Considerando la ubicación estratégica con puntos de interés como bares y discotecas donde la comida rápida tiene gran auge. Lo que buscan los consumidores debe ser bueno, rico y barato, por lo que se pensó en un producto que satisfaga todas esas necesidades, posicionarse en el mercado como único y generar curiosidad en los consumidores, es decir abrir un nuevo negocio dentro del punto de venta actual que genere ingresos al negocio y destaque en el mercado.

Figura 21 Logotipo de la Sanduchería del Chic



Tras analizar los puntos anteriores se crea la Sanduchería del Chic, con el logo de la figura #22 el nombre atribuye al chef principal, Jorge Aguilar, quien por años se ha dedicado al negocio de la restauración de comida rápida, fundador de Five con el conocimiento adecuado para el levantamiento de este negocio, lo cual asegura la calidad y sabor de los productos que se ofertan. Para poder realizar esta actividad comercial se usará la parte de la barra de cocina que actualmente se tiene desatendida



y el mismo local comercial ubicado en la Av. Remigio Crespo y Juan Iñiguez, con una estructura organizacional ya establecida, sólo creando una nueva línea de productos.

Comparte la misión, visión y valores de “Come en Casa”, ya que consta del mismo personal de trabajo. Mientras que el objetivo varía, económicamente solventa gastos indirectos de “Come en Casa”, posiciona en el mercado las dos marcas, genera variedad en el menú y amplía su abanico de clientes para satisfacer las necesidades de los consumidores. Mientras que el objetivo como empresa es ofrecer un servicio de alimentación de comida rápida que cumpla con estándares de calidad y con precios económicos, que garanticen satisfacción y rentabilidad.

El menú que se observa en la figura #23 se desarrolló con ayuda de los recursos humanos actuales del negocio en un taller de lluvia de ideas, tanto del área de cocina como de administrativa, el cual se lo puede visualizar la pantalla posterior a caja, en código QR en mesas y menú físico.

Figura 22

Menú de la Sanduchería del Chic.

SANDUCHERIA DEL CHIC

¿YA PROBASTE?
HAMBURGUESA

- SIMPLE \$3**
Carne, cebolla, lechuga, tomate, salais y bebida.
- ESPECIAL \$5**
Carne, queso mozzarella, tocino, tomate, lechuga, champiñones, salais, papas y bebida.
- CHIC BURGER \$6**
Carne, champiñones, tocino, queso mozzarella, huevo frito, lechuga, tomate, salais, papas y bebida.

DISFRUTA NUESTROS
HOT-DOG

- SIMPLE \$2,5**
Salchicha, cebolla, mayonesa de la casa, mostaza y bebida.
- CHORIPAN \$3**
Chorizo, mayonesa de la casa, chimichurri y bebida.
- CHILIDOG \$5**
Salchicha, carne molida picante, frejol negro, mayonesa de la casa, papas fritas y bebida.
- ESPECIAL \$5**
Salchicha, tocino, queso cheddar, queso mozzarella, mayonesa de la casa, papas y bebida.

TOSTADA
AL PASO

- JAMON Y QUESO \$4**
- QUESO \$1,5**
- MIXTOCINO \$3,5**
- JAMON \$1,4**

CUALQUIER ITEM PARA LLEVAR SE ADECUA \$0,50

TORTILLA ESPAÑOLA \$5
Papa, cebolla, pimiento picadón
ACOMPANADO DE ENSALADA, PAN TOSTADO Y BEBIDA.

NIUESTROS ESPECIALES \$5

- LOMO**
Carne molida picante, tomate, pimiento, queso mozzarella, cebolla caramelizada y mayonesa de la casa.
- RANCHERO**
Aceitunas, champiñones, pepinillo, tomate, cheddar, cebolla caramelizada, mozzarella, lechuga y mayonesa de la casa.
- VEGGY**
Atún, tomate, pickles, queso mozzarella, lechuga y mayonesa de la casa.
- ATUN**
Filete, queso mozzarella, lechuga, pimiento, mayonesa de la casa y mostaza.
- POLO**
Lomo ahumado, jamón, queso mozzarella, queso cheddar, salais de curuleo y mayonesa de la casa.
- CHAVITO**
Chorizo, mozzarella, cheddar, jamón, tomate, lechuga, salais de orégano y mayonesa de la casa.
- SUPREMO**
Filete, tocino, tomate, lechuga, mayonesa de la casa y mostaza.
- CLUB POLO**
Jamón, queso cheddar, tocino, chorizo, huevo frito, queso mozzarella y mayonesa de la casa.
- LATINO**
Lomo de cerdo con pimiento, BBQ picante, mozzarella, aceitunas, lechuga y mayonesa de la casa.
- BUFFALO**
TODOS LOS SANDUCHES INCLUYEN PAPAS FRITAS Y BEBIDA.

ASMA TU ENSALADA POR \$5

ELIGE TU GENERO FAVORITO

- POLO**
- LOMO**
- ATUN**
- VEGETALES 3**
 - Lechuga
 - Tomate
 - Cebolla
 - Zanahoria
 - Col Morada
 - Cal Blanca
 - Pepinillo
 - Rábano
 - Zucchini
 - Brócoli
 - Pasta
- EXTRAS 3**
 - Tocino
 - Maiz Dulce
 - Pickles
 - Aceituna
 - Tortilla
 - Cebolla caramelizada
 - Queso Mozzarella
 - Queso Cheddar
 - Champiñones
- ADEREZO 1**
 - César
 - Ranch
 - Mostaza Dulce
 - Mostaza y Miel
 - Carilic Herbe
 - Mayonesa Amarilla
 - Aceite de Oliva
 - Vinagre Balsámico

CARGADOS DE SABOR
PLATOS A LA CARTA

- STEAK DE RES \$6,5
- FILETE DE POLLO \$6,5
- LOMO DE CERDO \$6,5
- STEAK A LO POBRE \$9,8
- MILANESA \$8,8
- COSTILLA \$8,8
- BIFE DE CHORIZO \$9,9
- CHURRASCO \$9,9

Carne de res, arroz, aguacate, huevos fritos

ACOMPANADOS DE ENSALADA, PAPAS FRITAS Y BEBIDA

PIQUEO DE PAPAS

- PAPAS FRITAS \$2
- SALCHIPAPA \$2,78
- PAPAS RANCHERAS \$4,5

REFRESCANTES
BEBIDAS

- COLAS
- AGUA SC/ CC
- NESTEA
- CERVEZA CLUB
- JUGO DE COCO
- JUGO DEL DIA



3.2. “Filosofía Esbelta” dentro de la Empresa

El primer paso para aplicar la “Filosofía Esbelta” es informar a los colaboradores de que trata, se escuchan opiniones y resuelven dudas sobre el futuro del negocio y los cambios que tendría con la implementación de la “Filosofía Esbelta”. Permitiendo así el ingreso de la consultora a las instalaciones y la colaboración para generar un diagnóstico adecuado.

Con la colaboración de los recursos humanos el diagnóstico es posible, creando así desde el inicio un proyecto confiable y transparente, quienes deben estar informados sobre la misión, visión y valores, además de reforzar el organigrama, de este modo la perspectiva jerarquía y trabajo sería más clara. También se debe presentar las metas del negocio planteadas en el Charter fundamentadas con el diagnóstico anterior. Y como colaboradores al proyecto se debe plantear los factores de éxito que se requieren: corrección de dirección por falta de liderazgo del negocio, estándares definidos en procesos y por último gestión de proyectos con visión en cuanto a los objetivos planteado en el Charter.

Ahora para cumplir el Charter es importante plantear los planes operativos y las fases de cada uno, así como también sus responsables y tiempo de ciclo. Y para mayor refuerzo y aceptación se debe presentar los beneficios directos que obtendrían tanto personal como profesionalmente, fidelizando desde el inicio a todos los colaboradores

3.3. Evaluación de Colaborador

Si hablamos de mejora continua se debe empezar por los recursos humanos, quienes son la herramienta más fuerte del negocio, el cómo piensan y se desenvuelven en sus entornos de trabajo marcará la diferencia en los resultados. Las evaluaciones permiten identificar fuga de cerebros y habilidades, así como también fortalezas y debilidades que componen el corazón del negocio.

Para este estudio la evaluación se tomó a los supervisores de áreas y al gerente ejecutivo Señor Pedro Xavier Aguilar. Además, a la Señora Paula Trujillo, supervisora de desarrollo de ventas; Jorge Aguilar, jefe de cocina Sanduchería del Chic; Xavier Serrano, jefe de cocina.

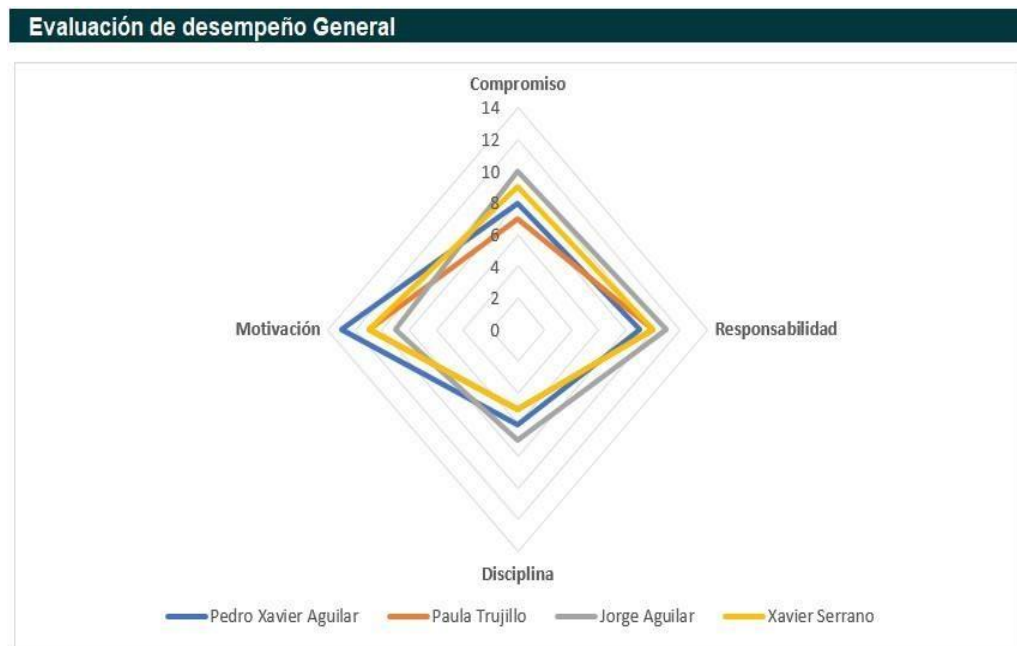
En primera instancia se desarrolló una evaluación general, que se encuentra en el anexo#4.1 con el objetivo de conocer el nivel de productividad en base a las metas de



cada líder de área, considerando cuatro directrices: disciplina, motivación, compromiso y responsabilidad.

Esto deja como resultado la figura #27, aquí se observa un equipo motivado netamente por el factor económico, es decir, solo por la necesidad de ingresos mas no por disfrutar sus empleos; por otro lado, el compromiso era intermedio al no tener un norte, al no saber hacia dónde se dirigen, no tienen metas ni objetivos claros. La responsabilidad es un sentido que no habían desarrollado, esto se da porque se considera nuevamente que el negocio fluye solo y que no necesita un esfuerzo extra, es más, hasta lo más básico a veces parece ser innecesario. Y por último la disciplina, va de la mano de la responsabilidad, el no haber tenido funciones claras en el área de trabajo, ni factores de evaluación, por lo que era difícil ser disciplinados.

Figura 23 Evaluación de Desempeño General



Para considerar a detalle la segunda parte de la encuesta evaluó el desempeño del colaborador, con el objetivo de verificar si conoce y cumple con las competencias requeridas por el negocio.

Ahora, revisando el desempeño por competencia evaluados bajo el cuestionario del anexo #4.2, se encontraron varias irregularidades. Los resultados expuestos en la figura #28 demuestran que la comunicación y empatía es el fuerte del equipo dentro



de sus áreas lo que permite el flujo de trabajo. Mientras que las otras 11 áreas evaluadas están completamente desatendidas. El punto más débil que se encontró es la capacidad de negociación y eso se ve reflejado en el manejo de proveedores y poder jerárquico en el negocio, acompañado de pocas habilidades de gestión y liderazgo, sin visión estratégica ni orientación hacia resultados.

Figura 24 Evaluación de Desempeño de Competencias.



Esto deja como resultado lo ya planteado antes del desarrollo del plan estratégico de mejora, que el negocio funciona, pero no se conoce los riesgos que presenta, los principales líderes no tienen conocimiento dónde está el negocio el modelo de negocio y menos hacia donde debe ir. Lo que el negocio necesita en primera instancia es organización y transparencia en los procesos, seguido de desarrollo de competencias, organigrama claro, funciones del puesto de trabajo por cada colaborador, balances al día y un plan estratégico en función de metas. Una necesidad urgente que se encontró en “Come en Casa” es el trabajo con los recursos humanos, sin personas que trabajen en pro del negocio no se lograra crecimiento ni el desarrollo de proyectos a futuros. **3.4. Ejecución de Planes Operativos en Función de Mejora de Procesos**

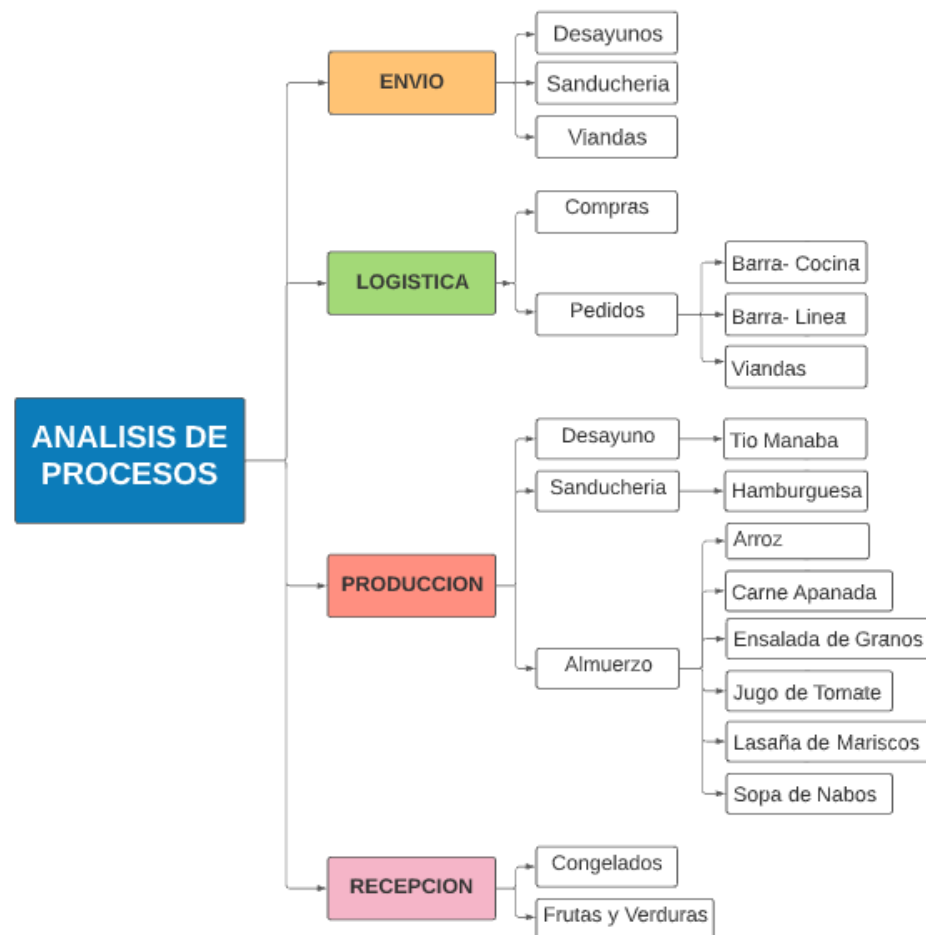


Para poder realizar mejoras en los procesos el punto de partida es definir los procesos, “Come en Casa” no tenía procesos estandarizados, razón por la cual se levantaron

17 procesos claves que abarcan procesos de producción, logísticos, envío y recepción, de este modo se genera un resumen del negocio y su funcionamiento tomando los momentos claves de su marcha.

Dentro de envío se encuentra el empaque de desayunos, sanduchería y viandas. En logísticas están los procesos de compras y pedidos, en pedidos se pueden encontrar de tres tipos el de barra-cocina, barra- línea y viandas. La producción se divide en tres áreas: desayuno, Sanduchería y almuerzos; en desayuno se tomó el ítem más vendido tío manaba, en sanduchería la hamburguesa simple y para el almuerzo se tomó el menú de un día, siendo este de entrada sopa de nabos, de plato fuerte arroz con carne apanada o lasaña de mariscos acompañado de una ensalada de granos y de bebida jugo de tomate. Y como últimos, procesos la recepción se divide en productos congelados y frutas y verduras, así como se explica en la figura# 29.

Figura 25 Procesos Claves



3.4.1. SIPOC de Procesos Claves Actuales

Se realiza el levantamiento de los procesos actuales mediante la herramienta de la “Filosofía Esbelta” SIPOC, que permite ver el proceso durante toda su cadena de valor, desde proveedor hasta el cliente. Estableciendo el proceso productivo de una manera detallada y visual.

3.4.1.1. Envío. Los procesos de envío hace referencia al empaqueo del producto, este afecta por consiguiente al proceso productivo ya que se desarrolla de diferente manera, se detalla el empaqueo de las tres líneas de productos: desayunos, sanducheria y viandas.



3.4.1.1.1. Desayunos

En el SIPOC de la figura #30 están involucrados dos recursos, el jefe de cocina por el tigrillo en representación de todos los productos elaborados de cocina y la barista de cafetería que prepara las bebidas calientes, este desayuno contiene tigrillo con queso, huevos fritos, bebida caliente, jugo, tarrina, tarro salsero, funda, vaso y tapa para jugo, vaso de cartón y tapa de plástico para bebida caliente compuesto por nueve actividades, de este modo se entrega el producto terminado al motorizado para su transporte al cliente.

Figura 26

SIPOC Envío de Desayuno.



PROCESO	S	I					P	O	C
	PROVEEDOR	ENTRADA					ACTIVIDAD	SALIDA	CLIENTE
		Mano de Obra	Materia Ut. Prima	Maq./	Cant.	Descripción			
Transporte de productos terminados a zona de salida	Xavier Serrano	Jefe de Cocina	Trigrillo de queso	Sarten	2	Uno con huevo y otro con Trigrillo	Tener zona de salida despejada	Zona de Salida	Responsable de empacado
			Huevos fritos	Espátula	1	Para colocar huevos y tigrillo en empaque			
	Paula Trujillo	Barista de cafetería	Bebida caliente	Vaso desechable	2	Uno con jugo y otro con bebida caliente	Tener zona de salida despejada	Zona de Salida	Responsable de empacado
			Jugo						
Empacar Desayuno	Xavier Serrano	Jefe de Cocina	Trigrillo de queso	Sarten	2	Uno con huevo y otro con Trigrillo	Seleccionar Packaging adecuado	Zona de Salida	Responsable de empacado
			Huevos fritos	Espátula	1	Para colocar huevos y tigrillo en empaque	Empacar desayuno		
			Desechable	Vaso desechable	1	Contiene huevos, tigrillo y tarrito salsero	Agregar tarrito Salsero		



			Tarrito salsero		1	Contiene ají	Empacar bebidas		
	Paula Trujillo	Barista de cafetería	Vasos con bebida llena		2	Contiene jugo y bebida caliente			
			Tapas de vasos descartables		2	Para tapar bebidas			
Transporte de producto terminado empacado	Xavier Serrano	Jefe de Cocina	Tigrillo y huevo empacado	Desechable	1	Contiene huevos, tigrillo y tarrito salsero	Llevar a la barra	Zona de Salida	Cocinero de barra
Empacado final	Paula Trujillo	Barista de cafetería	Tigrillo y huevo empacado	Desechable	1	Contiene huevos, tigrillo y tarrito salsero	Colocar desayuno en funda	Despacho	Consumidor Motorizado
			Jugo empacado	Vasos desechable	2	Contiene jugo y bebida caliente	Entrega al cliente		
			Bebida caliente empacada						



3.4.1.1.2. Sanducheria

En el SIPOC de la figura #31 están involucrados un recurso, el jefe de cocina de sanducheria, ya que dispone todos los recursos en su área de trabajo contiene el sandwich, papel, caja especial para transportar alimentos, vasos salseros, botella de jugo, sello de seguridad y funda, compuesto por ocho actividades, de este modo se entrega el producto terminado al motorizado para su transporte o al cliente.

Figura 27 SIPOC Envío de Sandwiches

PROCESO	S	I				P	O	C
	PROVEEDOR	ENTRADA				ACTIVIDAD	SALIDA	CLIENTE
		Mano de Obra	Materia Prima	Maq./ Ut.Cant.	Descripción			



Transporte de producto terminado a zona de salida	Jorge Aguilar	Jefe de Sanducheria	Sanduche latino	1	Sanduche	Zona de salida despejada	Zona de salida en barra	Responsable de empacado
Empacar Sanduche	Jorge Aguilar	Jefe de Sanducheria	Sanduche latino	1	Sanduche	Colocar papel	Zona de salida en barra	Responsable de empacado
			Papel	1	Papel cebolla con logo de sanducheria	Envolver Sanduche		
			Caja de envio	1	Caja de Sanducheria	Colocar caja de envío		
Empacado final	Jorge Aguilar	Jefe de Sanducheria	Caja llena	1	Caja con sanduche	Agregar tarrito salsero	Zona de salida en barra	Cliente
			Tarritos salseros	3	Rellenos con anterioridad	Agregar bebida		
			Bebida	1	Cola o botella de jugo rellena con anterioridad	Colocar sello de seguridad		
			Sello de seguridad	1	Para sellar caja	Colocar caja en funda		



			Funda		1	Colocar caja			
--	--	--	-------	--	---	--------------	--	--	--

3.4.1.1.3. Viandas

En el SIPOC de la figura #32 están involucrados cinco recursos, es decir todo el personal de cocina con el fin de colocar proveer todos los recursos para empacarlos, el supervisor de empaque revisa la hoja de requerimiento del cliente para después empacar todas las viandas para enviarla con el transportistas correspondiente de ruta, está compuesto por diecisiete actividades, de este modo se entrega el producto terminado al motorizado para su transporte o al cliente.

Figura 28 SIPOC Envío de Viandas





PROCESO	PROVEEDOR	ENTRADA					ACTIVIDAD	SALIDA	CLIENTE
		Mano de Obra	Materia Prima	Maq./ Ut.	Ut.Cant.	Descripción			
Adecuar zona de salida	Albaro Peralta	Jefe de envió a domicilio	Rack de canastas	Rack	1	Rack de canastas	Ubicar rack y canastas	Zona de Salida	Responsable de Armado
	Oracio Peralta		Sopa	Samovares	6	Samovares lleno con producto	Ubicar utensilios en samovares y bote de jugo		
	Jacinto Mogrovejo		Arroz	Canasta	1	Cada rack contiene una, pero el proceso solo mide una canasta			
	Jonathan Tepan		Guarnición	Cuchareta	2	Para sopa			
	Xavier Serrano		Carne blanca	Taza	1	Para arroz			
			Carne roja	Pinzas	2	Para ensalada y carne apanada			
			Jugo	Jarra	1	Para jugo			
			Postre	Espátula	2	Para lasaña y postre			
				Lata	1	Postre			
				Bote	1	Para jugo			



Revisar requerimientos	Albaro Peralta	Jefe de envió a domicilio	Hoja de requerimiento del cliente		1	Hoja de pedidos	Revisar requerimiento del cliente	Zona de Salida	Responsable relleno de recipiente
							Buscar canasta de cliente		
							Desarmar cansaste (sacar recipientes)		
Rellenar recipiente	Albaro Peralta	Jefe de envió a domicilio	Recipientes	Samovares	6	Samovares lleno con producto	Colocar genero cárnico	Zona de Salida	Responsable colcoacion de recipinetes en canasta
				Recipientes	5	Cada recipiente lleva un a preparación	Colocar guarnición		
				Cuchareta	2	Para sopa	Colocar ensalada		
				Taza	1	Para arroz	Colocar postre		
				Pinzas	2	Para ensalada y carne apanada	Colocar jugo		
				Jarra	1	Para jugo	Colocar arroz		
				Termo	1	Recipiente para jugo			
				Espátula	1	Para Lasaña	Colocar sopa		
Armar canasta	Albaro Peralta	Jefe de envió a domicilio	Recipientes	Recipientes	5	Llenos	Colocar todos los recipiente en la canasta		Responsable de colocación de canastas
			Canasta	Canasta	1	Vacía	Colocar ají		
			Termo	Termo	1	Lleno	Colocar canguil		



			Ají empaquetado		1	Salsero		Zona de Salida	
			Canguil empaquetado		1	Funda		Zona de Salida	
Ubicar canasta en rack	Albaro Peralta	Jefe de envió a domicilio	Rack de canastas		1	Rack de canastas	Cerrar canasta	Zona de Salida	Responsable de transporte
			Canasta		1	Llena	Ubicar en rack	Zona de Salida	

3.4.1.2. Logística

El departamento logístico se encarga de controlar los ingresos y egresos. En el caso de egresos mediante compras y los ingresos con la toma de pedidos.

3.4.1.2.1. Compras

Las compras dentro de un negocio son la parte más sensibles ya que de este factor depende si los costos son estables o varían con frecuencia, además que una correcta orden de compra evita compras de último momento en costos más elevados, esta orden la realiza el jefe de cocina tras revisar inventario y el menú de la semana. En el SIPOC de la figura #33 La entrega mediante una hoja sin ningún formato a la encargada de compras, quien realiza el pedido una vez por semana con dirección de recepción en el transcurso de la misma por motivos de almacenamiento y mise en place.



Figura 29 SIPOC Compras



PROCESO	S	I				P	O	C	
	PROVEEDOR	ENTRADA				ACTIVIDAD	SALIDA	CLIENTE	
		Mano de Materia	Método	Obra	Descripción				
		Prima	Cant.						
Elaboración lista de compras	Xavier Serrano	Jefe de Cocina	Papel	Escritura a mano	1	Sin formato	Elaboración de lista de compras	Barra	Supervisora de ventas y compras
			Lápiz		1	Negro o azul			
Pedido de mercadería	Paula Trujillo	Supervisora de ventas y compras	Lista de compras		4	Vegetales y Frutas/ Carne/ Secos	Entrega escrita de lista de compras	Proveedor	Proveedor
			Teléfono		1	Celular			



							Llamar a proveedores y hacer pedidos		
--	--	--	--	--	--	--	--------------------------------------	--	--

3.4.1.2.2. Pedidos

Los procesos de pedidos son cruciales para poder determinar una orden de producción de almuerzos y evitar desperdicios, así como también tener un control sobre el inventario con la salida de los productos terminados desde cocina, así como también tener las cuentas por cobrar al día.

3.4.1.2.2.1. Barra-Cocina

En el SIPOC de la figura #34 consiste en la toma de pedido en caja, aquí se imprime un comprobante con la factura el cual se entrega a la persona de despacho en línea, quien suministra los alimentos al cliente y posterior procede a servirse. **Figura 30** SIPOC Pedido de Barra-Cocina



PROCESO	S	I					P	O	C
	PROV.	ENTRADA					ACTIVIDAD	SALIDA	CLIENTE
		Mano de Obra	Materia Prima	Maq./ Ut.	Cant.	Descripción			
Toma pedido de Paula Trujillo	Supervisora de ventas y compras	Sistema RunFood	Computador	1	Sistema de facturación instalado en el computador	Ubicación en caja	Zona de pedidos	Cajera	
				1	Sistema de facturación instalado en el computador	Ordena			
			Menú	1	Arte de pared	Realiza el cobro			
Informar orden de Paula Trujillo	Supervisora de ventas y compras	Sistema RunFood	Computador	1	Sistema de facturación instalado en el computador				
			Hoja Esfero	1	En blanco	Escribe orden	Zona de producción	Jefe de Cocina	
				1	Esfero	Camina a cocina			
						Informar sobre nuevo pedido			
Entrega de	Jefe de Cocina	Cocina	Todos los	1	Preparar pedido	Toma orden	Sala	Mesero/	



Requerimientos			Plato	utensilios necesarios en la receta	1	Para emplatar	Preparar requerimiento		Consumidor
	Xavier Serrano						Servicio a la mesa		

3.4.1.2.2. Barra-Línea

En el SIPOC de la figura #35 difiere en la dirección del cliente para la obtención de sus productos, se toma el pedido en caja quien entrega la orden en barra, sea de la sanduchería o cafetería para su respectiva producción y atención a la mesa del cliente.

Figura 31 SIPOC Pedido de Barra-Línea





	PROV.	Mano de Obra Prima	Materia	Maq./ Ut.	Cant.	Descripción	ACTIVIDAD	SALIDA	CLIENTE
Toma pedido de	Paula Trujillo	Supervisora de ventas y compras	Sistema de RunFood	Computador	1	Sistema de facturación instalado en el computador	Ubicación en caja	Zona de pedidos	Cajera
Informar orden de	Cliente	Consumidor	Menú		1	Arte pared	Ordena	Zona de servicio	Jefe de Línea
			Factura		1	Con orden de compra	Realiza el cobro		
					1	Plato plano	Se dirige a línea		
					1	Plato hondo	Toma los necesarios para iniciar el servicio en línea		
					1	Juego de cubiertos (Cuchillo/Tenedor/Cuchara) en servilleta	Informar sobre nuevo pedido		
	Jacinto		Cucharon		1	Servicio	Sirve al cliente	Sala	Consumidor
Entrega de Requerimientos	Mogrovejo	Jefe de línea	Samovares		5	Con producto terminado	Se dirige a la mesa		
				Línea	1	Maquinaria para mantener la temperatura de los alimentos			



					5 Tapas plegables para samovares			
--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--

3.4.1.2.2.3. Viandas

Aquí es donde se generaron varios problemas, en el SIPOC de la figura #36 se evidencia los problemas mas cufrtes, como por cobrar sin registrar, al tomar los pedidos el cliente obtiene crédito, dependiendo del tiempo de consumo sea por una semana, dos o un mes. Además de ser transportado por terceros quienes llevan viandas sin ser cuantificadas, de este modo no se podía cobrar a los clientes y no se obtiene retorno en efectivo.

Figura 32 SIPOC Pedido de Vianda



León Gastronómico | 05 de Agosto del 2020





PROCESO	S	I					P	O	C
	PROV.	ENTRADA					ACTIVIDAD	SALIDA	CLIENTE
		Mano de Obra	Materia Prima	Maq./ Ut.	Cant.	Descripción			
Toma de pedido	Paula Trujillo	Supervisor de ventas y compras	Hoja	Computadora	1	Debe contener l. de plantilla documento	Realización de menú en documento requerimiento	Transportista	Responsable de entrega de
					1	Papel Bond			
				Impresora	1	Conexión con Impresora			
Informar orden	Cliente	Cliente	Esfero	1	Llenar hoja	Envió de menú en canasta	Transportista	Supervisora de compras y ventas	
			Hoja requisición	1	Contiene información del menú semanal	Llenar hoja de requerimiento de menú semanal			
						Recepción de requerimiento de clientes			
Entreg. Req.	Albaro Peralta	Jefe de envío de viandas	Hoja requisición		1	Llena	Entrega requerimientos	Zona de salida de Viandas	Jefe de envío de viandas



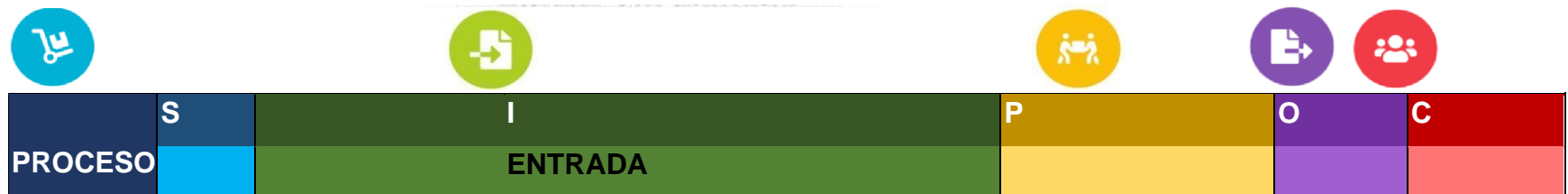
3.4.1.3. Producción

El SIPOC de producción abarca las actividades que aportan o no al producto terminado, de este modo es más simple determinar que mejora se puede realizar, considerando que aquí al igual que compras puede encontrarse gran parte del ahorro del negocio.

3.4.1.3.1. Desayuno

Como se observa en la figura #37 la producción de desayunos se realiza en dos zonas de producción: cocina y barra, se necesita coordinación para que estos productos se encuentren listos al mismo momento, a la misma temperatura y las texturas adecuadas para la satisfacción del cliente.

Figura 33 SIPOC Producción de Desayuno





	PROV.	Mano Materia de Prima	Maq./ Ut.	Cant.	Descripción	ACTIVIDAD	SALIDA	CLIENTE
		Huevos		2	Huevos enteros	Colocar Sartén		
Cocción de huevos	Xavier Serrano	Jefe de Cocina	Aceite	1	Cantidad necesaria (marca Oro)	Traer huevos	Zona de producción	Responsable de huevos fritos para desayuno
			Cocina	1	Transformar alimentos	Traer aceite		
			Encendedor	1	Para cocina	Colocar aceite		
			Sartén	1	Antiadherente	Encender hornilla		
						Colocar huevos		
Emplatar huevos	Xavier Serrano	Jefe de Cocina	Huevo cocido	1	Fritos	Colocar plato en mesón	Zona de salida	Responsable de Desayuno
			Sartén	1	Contiene huevos	Traer espátula		
			Mesón	1	Mesa de trabajo	Apagar		
			Plato	1	Para colocar producto terminado	Colocar huevos en plato		
			Espátula	1	Transformar alimentos	Devolver Sartén a hornilla		
			Cocina					
Cocción de tigrillo	Xavier Serrano	Jefe de	Bolón	1	Porción por desayuno	Sacar bolón de frío	Zona de producción	Responsable de
			Refrigerador (1)	1	Conservación de alimentos	Colocar en microondas		



		Cocina		Microondas	1	Regenerar alimentos	Regenerar en microondas		regeneración
				Sarten	1	Contenedor de Trigrillo	Colocar en Sarten		de tigrillo
				Cocina	1	Transformar alimentos	Cocción		
				Encendedor	1	Para Cocina			
Emplatado final tigrillo mas huevo	Xavier	Jefe de	Cebollín		1	Cantidad necesaria	Traer cebollín, tabla y cuchillo	Zona de salida	Responsable de servicio de desayuno
	Serrano	Cocina	Tigrillo terminado		1	Producto calentado	Picar cebollín		
				Sarten	1	Contiene tigrillo	Apagar		
				Mesón	1	Mesa de trabajo	Colocar en plato		
				Plato	1	Contiene huevos, para colocar producto terminado	Colocar cebollín en plato		
				Cocina	1	Transformar alimentos			
				Cuchillo	1	Cebollero			
				Tabla	1	Para verduras			
Adecuar zona de producción	Pedro Xavier Aguilar	Barista		Soporte de filtro	1	Para cafetera	Ir a zona de producción	Zona de producción	Responsable de elaboración
			Café		1	Para una copa	Tomar soporte de filtro		



				Dosificador de café	1	Dos dosificaciones	Dosificar café		de café
Extraer café	Pedro Xavier Aguilar	Barista		Cafetera	1	Transformar alimentos	Colocar soporten de filtro en grupo de café	Zona de salida	Responsable de elaboración de café
			Café en soporte de filtro		1	Soporte para una copa	Tomar taza		
				Grupo de café	1	Integrado a cafetera	Extraer café		
				Mesón	1	Mesa de trabajo	Transportarse a mesón y colocar taza		
				Taza	1	Para colocar producto terminado			
Vaporizar café	Pedro Xavier Aguilar	Barista		Jarra para leche	1	Exclusiva para leche	Agarrar jarra para colocar leche	Zona de salida	Responsable de elaboración de café
			Leche		1	Media jarra	Transportarse a frio y colocar leche en jarra		
				Frio	1	Conservación de alimentos	Vaporizar leche		
				Vaporizador de leche	1	Integrado a cafetera			
				Cafetera	1	Transformar alimentos			
Armar bebida	Pedro Xavier Aguilar	Barista	Taza de café		1	Producto terminado	Colocar leche en café	Zona de salida	Responsable de entrega de café de desayuno
			Leche vaporizada		1	Producto vaporizado	Agarrar plato y colocar taza		
				Mesón	1	Mesa de trabajo			



				Plato	1	Colocar producto terminado			

3.4.1.3.2. Sanducheria

En el SIPOC de la figura #38 se observa que la sanduchería genera las órdenes de producción en la misma zona de trabajo por la que el tiempo de respuesta es inmediato, aquí se desarrolla por una sola persona quien tiene todos los recursos que necesita para su producción y lo entrega directamente al cliente.

Figura 34 SIPOC Producción de Sanducheria



PROCESO	S	I				P	O	C	
	PROV.	ENTRADA				ACTIVIDAD	SALIDA	CLIENTE	
		Mano de Obra	Materia	Maq./ Ut.	Cant.	Descripción			
Regenerar alimentos	Jorge Aguilar	Jefe de Cocina en Sanducheria	Carne		1	Mise en place porcionado y sazonado	Colocar tablas	Zona de produccion	Responsable de producto terminado
				Frio	1	Unico de barra	Sacar carne de frio		
				Plancha	1	Plancha pequeña	Colocar carne en plancha		
				Tabla de emplatado	1	Para sanduche	Sacar pan		
			Pan		1	Dividido por la mitad	Colocar salsas en pan		
			Salsas		3	En dispensadores (mayonesa, salsa, bbq)	Colocar queso		
			Queso		1	Queso mozzarella rallado	Colocar pan en lata de horno		



				Lata de horno	1	Para sanduche	Colocar lata en horno		
				Horno	1	Transformar alimentos	Cocción		
Armado de sanduche	Jorge Aguilar	Jefe de Cocina en Sanducheria	Pan gratinado		2	Un pan dividido en dos	Colocar carne en parrilla	Zona de produccion	Responsable de producto terminado
			Carne cocida		1	Cocido en plancha	Sacar pan del horno		
				Lata de horno	1	Para sanduche	Abrir línea de frio		
				Horno	1	Transformar alimentos	Colocar lechuga		
				Parrilla	1	Parrilla pequeña	colocar tomate		
				Frio	1	Contiene alimentos que requieren refrigeracion	Colocar carne		
			Lechuga		1	Cantidad necesaria	Tomar cuchillo		
			Tomate		2	Tomate riñon	División de sanduche		
	Cuchillo	1	Para dividir sanduche						
Emplatar producto	Jorge Aguilar	Jefe de Cocina en Sanducheria	Sanduche listo		1	Dividido por la mitad	Colocar papel en tabla	Zona de salida	Cliente
				Papel cebolla	1	Impreso con logo de local	Colocar sanduche		

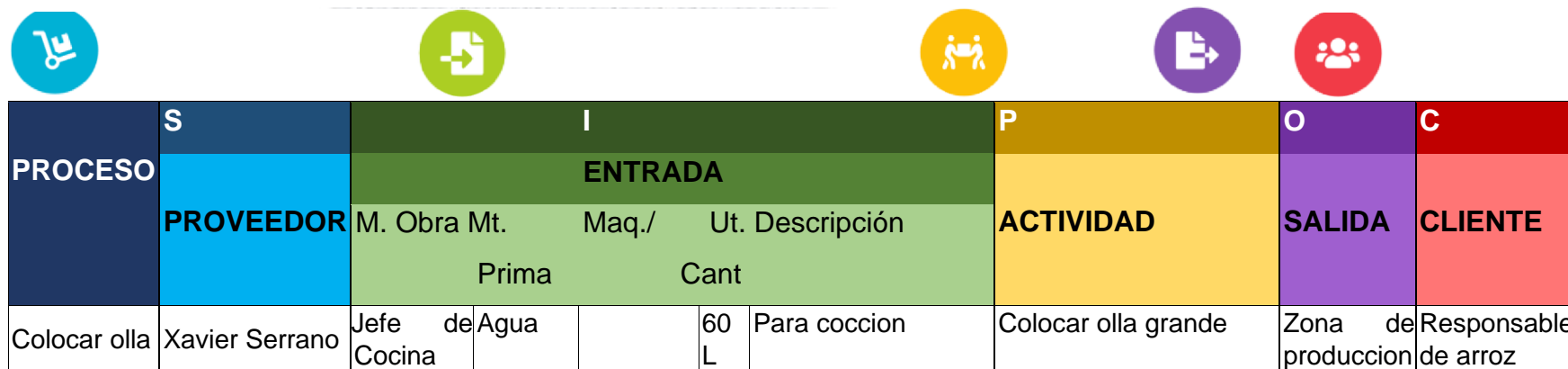


			Tabla de 1 emplatado	Para sanduche	Colocar tarritos de salsa	
--	--	--	----------------------	---------------	---------------------------	--

3.4.1.3.3. Almuerzo

El 52,3% de los ingresos del negocio se encuentran en los almuerzos, lo que significa es un punto de interés de mejora, el proceso productivo de carbohidratos, ensaladas, proteínas, guarniciones, sopas y jugos son el punto clave del negocio, es por ello necesario realizar un muestreo, considerando que la forma de producción es similar y repetitiva entre recetas. Desglosadas en las figuras #39-44.

Figura 35 SIPOC Producción de Arroz





			Arroz		30 lb	Marca hoteles y Restaurantes	Llenar olla con agua		
			Olla		1	60 litros	Encender fuego		
			Cocina		1	Transfromacion de aliemtnos			
			Encendor		1	Para cocina			
Agregar ingredientes	Xavier Serrano	Jefe de Cocina	Arroz		30 lb	Marca hoteles y Restaurantes	Traer y colocar arroz	Zona de produccion	Responsable de arroz
			Sal		1	Cantidad necesaria	Traer y colocar sal		
			Aceite		1	Taza	Traer y colocar aceite		
			Olla		1	60 litros			
Coccion de arroz	Xavier Serrano	Jefe de Cocina	Arroz en olla		1	Elementos anteriores unidos	Cocción	Zona de produccion	Responsable de arroz
				Cocina	1	Transfromacion de aliemtnos	Tapar con plástico cocción		
				Plastico	1	Para que el arroz se abra	Cocción/ Apagar		
Transportar producto	Xavier Serrano	Jefe de Cocina	Arroz cocido		1	Olla de 60 litros	Colocar mesa auxiliar en zona de salida	Zona salida	Responsable de armado de canasta
	Oracion Peralta	Cocinero		Mesa auxiliar	1	Para colocar producto terminado	Colocar arroz en zona de salida		

Figura 36 SIPOC Producción Carne Apanada



PROCESO	S	I					P	O	C
	PROV.	ENTRADA					ACTIVIDAD	SALIDA	CLIENTE
		M. Obra	Mt Prima	Maq./ Ut.	Cant.	Descripción			
Adecuar zona de trabajo	Jonathan Tepan	Sous Chef	Carne		1	Samovar (155 piezas)	Sacar mise en place de carne	Zona de producción	Responsable de carne
				Frio	1	Frio (2)	Traer tres samovares		
				Samovar	1	Contiene carne de sazónada			
Preparar línea de apanadura	Jonathan Tepan	Sous Chef	Huevos		12	Unidades	Traer huevos	Zona de producción	Responsable de apanadura
				Samovar	3	Carne, huevo, vacío	Colocar huevo en primer samovar		
				Lata	1	Apanadura	Batir huevos		
				Batir globo	1	Para batir huevo	Traer apanadura		
			Apanadura		9	Empaques de 400 gramos	Colocar apanadura en samovar		
							Colocar mise en place de carne en huevos batidos		



Preparación de carne	Jonathan Tepan	Sous Chef	Carne y	1	Samovar de	Mezclar carne con huevos	Zona de producción	Responsable de carne	
			huevo		Samovar	1			Contiene carne y huevo
Apanar carne	Jonathan Tepan	Sous Chef	Apanadura	1	Lata	Colocar pieza en apanadura	Zona de producción	Responsable de apanadura	
	Albaro Peralta	Segundo Sous Chef	Carne y	1	Samovar	Golpear carne contra apanadura			
Cocción de carne	Jonathan Tepan	Sous Chef		2	Samovar	Colocar en samovar vacío	Zona de producción	Responsable de carne	
			Carne apanada	1	Samovar	Adecuar zona de plancha			
				2	Carne apanada y vacío	Transportar samovar a plancha			
				1	Plancha	Transforma los alimentos			Traer samovar vacío
				2	Encendedor	Para cocinar			Encender plancha
				1	Aceite	Medio graso			Traer aceite
									Colocar aceite n plancha
									Colocar carne
									Cocción
				Retirar carne de fuego y colocar en samovar vacío					
Colocar en zona de	Jonathan Tepan	Sous Chef	Carne cocida	1	Samovar lleno	Colocar samovar en zona de salida	Zona de salida		



salida				Samovar				Responsable armado de canasta
				Mesón				

Figura 37 SIPOC Producción Ensalada de Granos

PROCESO	S	I				P	O	C
	PROV.	ENTRADA				ACTIVIDAD	SALIDA	CLIENTE
		M. obra	Materia Prima	Maq./ Ut.	Descripción			
Adecuar zona de trabajo	Jacinto Mogrovejo	Cocinero	Ollas		3	Para colocar granos	Colocar ollas en hornilla	Zona de producción de granos
				Cocina	3	Hornillas	Colocar agua con ayuda de manguera	
			Agua		30 L	10 litros por olla	Hervir	
				Manguera	1	Suministro de agua		
				Encendedor	1	Para Cocina		
Cocción de granos	Jacinto Mogrovejo	Cocinero	Granos		3	Tres granos diferentes (arveja, poroto, habas)	Traer granos de frio	Zona de producción



			Sal		1	Para rectificar sabores	Colocar granos en olla correspondiente		Responsable de cocción de granos
				Cocina	3	Hornillas	Cocción		
				Encendedor	1	Para Cocina	Apagar ollas		
Enfriar granos	Jacinto Mogrovejo	Cocinero	Granos cocidos		3	Tres granos diferentes (arveja, poroto, habas)	Colocar olla en zona de lavado	Zona lavado	Responsable de ubicación de granos en línea
				Olla	3	Con granos cocinados	Colocar canasta en lavado para cernir		
				Canasta con ranuras	3	Para enfriar granos	Volcar olla sobre canasta		
				Lavador	1	Desagüe para eliminación de agua	Colocar en canasta en rack de granos		
			Rack de granos (1)	1	Para colocar canasta y enfriar	Espera de finalización de otros procesos			
Mezcla granos	Jacinto Mogrovejo	Cocinero	Granos enfriados		3	Tres granos diferentes (arveja, poroto, habas)	Colocar samovar en zona de salida	Zona salida	Responsable armado de canasta
				Canasta con ranuras	3	Contienen granos	Volcar canasta obre samovar		
				Samovar	1	Para mezcla de granos (de 2)	Mezclar granos		



Figura 38 SIPOC Producción Jugo de Tomate



PROCESO	S	I					P	O	C	
	PROV.	ENTRADA			ACTIVIDAD		SALIDA	CLIENTE		
		M. Obra	Mt Prima	Maq./ Ut.	Cant.	Descripción				
Tomar materia prima	Oracio Peralta	Cocinero		Mesa auxiliar	1	Para colocar olla de tomates	Colocar mesa auxiliar	Zona de producción	Responsable de cocción de tomates	
				Olla	1	Contenedor de tomate	Tomar olla			
				Tomate		20 kg	Tomate de árbol			Llenar olla con tomates
				Lavador	1	Desagüe para eliminación de agua	Lavar tomates			
				Agua		1	Para lavado de alimentos			Transportar a zona de producción olla
				Cuchillo	1	Para cortar tomates				



Realizar producción de tomates	Oracio Peralta	Cocinero	Tomate		20 kg	Tomate de árbol	Realiza concasse de tomate	Zona de producción	Responsable de cocción de tomates
				Cuchillo	1	Realizar corte	Llevar olla a cocina		
				Olla	1	Contenedor de tomate	Llenar olla con manguera		
				Cocina	1	Transformar alimentos			
			Agua		40 L	Para cocción			
				Manguera	1	Suministro de agua			
Cocción de tomate	Oracio Peralta	Cocinero	Olla con tomate		1	Tomate hechos concasse	Encender fuego	Zona de almacenamiento	Responsable de cocción de tomates
				Cocina	1	Transformar alimentos	Cocción		
				Encendedor	1	Para cocina	Apagar fuego		
Procesar y mezclar jugo	Oracio Peralta	Cocinero	Olla con tomate cocinado		1	Tomate cocinado	Transportar a zona de lavado	Zona de producción	Responsable de elaboración de jugo
				Lavador	1	Desagüe para eliminación de agua	Desechar agua de olla		



				Mesón			Transportar a zona de producción		
				Licuadora	1	Industrial	Pelar tomate con la mano		
				Bote	1	Grande para colocar jugo	Procesar el tomate en licuadora		
			Agua		1	Hasta llenar bote			
			Azúcar		1	Cantidad necesaria	Transportar bote de jugo hacia licuadora		
							Agregar mezcla procesada		
							Colocar agua		
							Colocar azúcar		
							Mezclar jugo		
Transportar producto	Oracio Peralta	Cocinero	Bote con jugo		1	Bote lleno	Colocar jugo en zona de salida	Zona de salida	Responsable de armado de canasta




Figura 39 **SIPOC Producción Lasaña de Mariscos**



PROCESO	S		I				P	O	C					
	PROVEEDOR	Mano de Obra	Materia Prima	Maq. / Ut.	Cont.	Descripción				ACTIVIDAD	SALIDA	CLIENTE		
Preparar mix de mariscos	Xavier Serrano	Jefe de Cocina	Mix de mariscos		1	Funda	Colocar paila en cocina	Zona de producción	Responsable de cocción de mariscos					
			Refrito		1/2 L	Reservado	Colocar aceite							
			Paila		1	Usada en refrito	Colocar mix de mariscos							
			Acetate		75 ml	materia grasa	Sazonar refrito							
			Encendedor		1	Para cocina	Colocar agua para cocción							
			Cocina		1	Transforma los alimentos	Cocción							
			Bote		1	3 litros	Cocción							
Producción de queso	Oracio Peralta	Cocinero	Queso mozzarella		1	Refrigerador 1	Sacar queso de refrigerador	Zona de producción	Responsable de montaje de lasaña					
			Rallador		1	Con huecos medianos	Traer samovar y rallador							
			Samovar		1		Rallar queso							
Preparar salsa (Bechamel & Veloute)	Albaro Peralta	Segundo Sous Chef	Roux		4	Cucharas	Colocar cacerola pequeña	Zona de producción	Responsable de montaje de lasaña					
			Cacerola		1	Pequeña	Encender hornilla y hervir leche							
			Leche		1	Litro	Sacar roux de frío							
			Cocina		1	Transforma los alimentos	Colocar leche en licuadora							
			Encendedor		1	Para cocina	Colocar roux con leche en licuadora							
			Licuadora		1	Industrial	Procesar							
			Refrigerador		1	Refrigerador 1	Colocar roux procesado con cacerola							
Adecuar zona de montaje de lasaña	Albaro Peralta	Segundo Sous Chef	Samovar		3	Para armado de lasaña	Colocar	Zona de producción	Responsable de montaje de lasaña					
			Caja de pasta		6	Dos cajas por lata (12 un/caj.)	Traer cajas de pasta y queso parmesano							
			Salsa (Bechamel & Veloute)		2	litros	Colocar salsa							
			Colocar primera capa de lasaña	Xavier Serrano	Jefe de Cocina	Cacerola				1	Con salsa	Colocar lamina de pasta	Zona de producción	Responsable de montaje de lasaña
						Samovares				3	Para armado de lasaña	Mover lata sobre hornilla		
						Pasta				6	Dos cajas por lata (12 un/caj.)	Colocar mariscos		
			Colocar segunda capa de lasaña	Albaro Peralta	Segundo Sous Chef	Mix cocinado				1	Cocción lista (no retirar del fuego)	Devolver lata a mesón	Zona de producción	Responsable de montaje de lasaña
Cocina		1				Mantener caliente los mariscos	Mezclar queso parmesano y queso mozzarella							
Mesón		1				Para armado de lasaña	Colocar quesos							
Queso parmesano		1				Rallado								
Queso mozzarella		1				Rallado								
Salsa (Bechamel & Veloute)		1,3 L				litros	Colocar lamina de pasta							
Cacerola		1				Con salsa	Colocar salsa							
Colocar segunda capa de lasaña	Xavier Serrano	Jefe de Cocina	Samovares		3	Para armado de lasaña	Mover lata sobre hornilla	Zona de producción	Responsable de montaje de lasaña					
			Pasta		4	Dos cajas por lata (12 un/caj.)	Colocar mariscos							
			Mix cocinado		1	Cocción lista (no retirar del fuego)	Devolver lata a mesón							
			Cocina		1	Mantener caliente los mariscos	Colocar quesos							
			Mesón		1	Para armado de lasaña								
			Queso parmesano		1	Rallado								
			Queso mozzarella		1	Rallado								
Colocar segunda capa de lasaña	Albaro Peralta	Segundo Sous Chef	Salsa (Bechamel & Veloute)		0,666 L	litros	Colocar lamina de pasta	Zona de producción	Responsable de horneado					
			Cacerola		1	Con salsa	Colocar salsa							
			Samovares		3	Para armado de lasaña	Colocar quesos							
			Pasta		4	Dos cajas por lata (12 un/caj.)	Colocar samovar en horno							
			Mesón		1	Para armado de lasaña								
			Queso parmesano		1	Rallado								
			Queso mozzarella		1	Rallado								
Hornear	Xavier Serrano	Jefe de Cocina	Lasaña armada		3	Completa	Espera de finalización de otros procesos	Zona de producción	Responsable de preparación de lasaña					
			Samovar		3	Con lasaña	Encender horno a 220°C							
			Horno		1	Transforma los alimentos	Hornear							
Transportar a zona de salida	Xavier Serrano	Jefe de Cocina	Lasaña cocida		3	Completa	Sacar preparación de horno y colocar en zona de salida	Zona de salida	Responsable de armado de canastas					
			Samovar		3	Con lasaña								
			Mesón		1	Zona de salida								



Figura 40 SIPOC Producción Sopa de Nabos



PROCESO	S	I				P	O	C	
	PROV.	ENTRADA		DESCRIPCIÓN		ACTIVIDAD	SALIDA	CLIENTE	
		M. Obra	Mt. Prima	Maq./ Ut.	Cant				
Realizar refrito	Jonathan Tepan	Sous Chef	Cebolla		1	Lata Samovar		Zona de producción	Encargado de realización de sopa
			Mantequilla		1	Cuchara	Colocar paila para cebolla		
			Especias				Encender fuego		
				Paila	1	Para realizar cocción	Colocar especias y mantequilla		
				Samovar	1	Contiene Mise en Place	Cocción		
				Frio	1	Para almacenamiento de mise en place (frio 2)	Colocar agua en cocción		
				Cocina	1	Medio de transformación de productos	Cocción		
				Encendedor	1	Para Cocina			
				Cuchara	1	Para sacar mantequilla			
Colocar agua hervir	Xavier Serrano	Jefe de Cocina	Agua		30 L	Desde manguera	Colocar olla de hornilla	Zona de producción	Encargado de
				Olla	1	Para realizar cocción	Llenar olla con agua		



				Encendedor	1	Para Cocina			realización de sopa
Agregar verdura	Xavier Serrano	Jefe de Cocina		Frio	1	Para almacenamiento de mise en place (frio 2)	Sacar hojas de mise en place (frio 2)	Zona de producción	Encargado de realización de sopa
				Olla	1	Contenedor de hojas	Colocar agua hervida en bote para blanquear		
				Cernidor	1	Colador para hojas	Ecurrir hojas en lavador		
				Lavador	1	Desagüe para eliminación de agua	Colocar las hojas en la olla		
				Bote	1	3 litros	Cocción		
				Cocina	1	Medio de transformación de productos			
Agregar espesante tubérculo	Xavier Serrano	Jefe de Cocina	Papa		1	Papas peladas Mise en Place	Sacar papas de mise en place	Zona de producción	Encargado de realización de sopa
				Cuchillo	1	Cebollero	Cortar papas en octavos		
				Gabeta	1	Contenedor de Mise en Place	Colocar papas en sopa		
Sazonar preparación	Jacinto Mogrovejo	Cocinero	Refrito cocina		1	Terminado tiempo de cocción	Cocción	Zona de producción	Encargado de realización de sopa
				Licuada	1	Industrial	Transportar refrito a licuadora		



				Bote	1	3 litros	Procesar en licuadora con agua		
			Agua		1	Para deglazar	Deglazar paila en agua		
				Lavador	1	Proveedor de agua	Colocar mezcla en un bote		
							Colocar mezcla procesada		
							Colocar paila en hornilla pagada		
Agregar espesante de preparación	Xavier Serrano	Jefe de Cocina		Bote	1	Para retirar mezcla de verduras y tuberculos de olla	Retirar 2 litros de mezcla de olla	Zona de producción	Encargado de realización de sopa
				Licuadora	1	Industrial	Procesar mezcla		
							Colocar en olla la mezcla procesada		
Agregar mezcla de queso y leche	Jacinto Mogrovejo	Cocinero	Queso		1	Kilogramo	Transportar ingredientes para procesar		Encargado de realización de sopa
			Leche		2	Litros	Colocar leche y queso en licuadora	Zona de producción	
				Licuadora	1	Industrial	Procesar ingredientes		



				Frio	1	Para almacenamiento de mise en place (refrigerador 2)	Colocar mezcla en un bote		
			Sal		1	Depende de rectificación de sabores	Colocar mezcla procesada en olla		
				Bote	1	3 litros	Rectificar sabores		
Transporte de producto terminado	Xavier Serrano	Jefe de Cocina	Sopa lista		1	Olla completa	Colocar olla auxiliar sobre hornilla	Zona de salida	Responsable de Armado
				Mesa auxiliar	1	Tipo mesa de trabajo	Dividir mezcal en olla para transportar		
				Olla	1	25 litros	Colocar mesa auxiliar en zona de salida		
							Colocar sopa en zona de salida		

3.4.1.4. Recepción

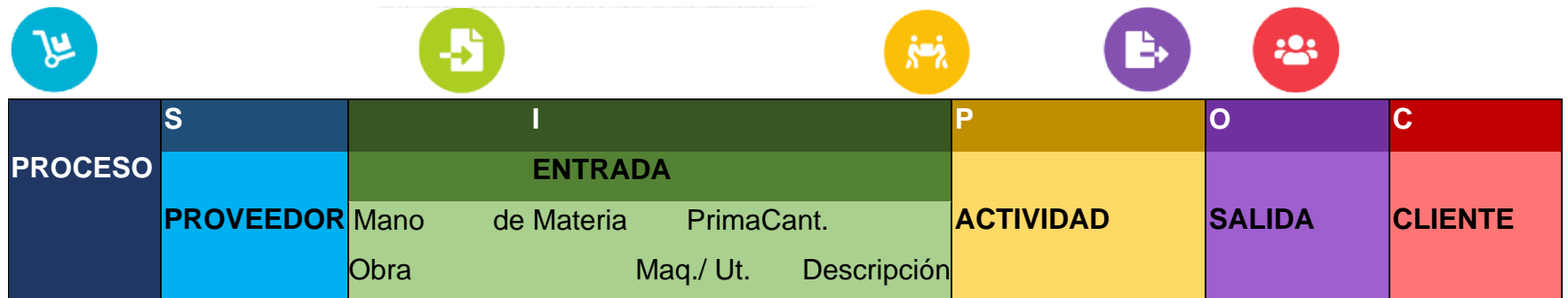
El almacenamiento de materia prima es responsabilidad del bodeguero, esta persona se responsabiliza por el correcto mantenimiento de espacio y recepción completa de los productos, así como llevar inventario sobre lo que posee el negocio y colocar los productos en los lugares correctos de provisión y suministro.

La recepción de materia prima se hace por la puerta trasera por el bodeguero, quien se encarga de verificar que llegue todo lo que mencionado en la factura. Dentro de los procesos de recepción lo que difiere entre congelado y frutas y



verduras es la forma de almacenamiento, los congelados como muestra en la figura #45 se coloca en los frigoríficos, mientras que frutas y verduras se colocan en la estantería al igual que los productos de abacería, así se observa en la figura #46.

Figura 41 SIPOC Recepción de Congelados





Descarga de mercadería	Lauro Namicela	Proveedor de Insumos Perecibles	Productos		1	Por materia prima	Zona de almacenamiento adecuada	Zona de Abastecimiento	Jefe de Recepción de Materia Prima
			Transporte				Descarga de mercadería		
	Jonathan Tepan	Jefe de Recepción de Materia Prima					Ingreso a zona de almacenamiento		
Revisión peso	Jonathan Tepan	Jefe de Recepción de Materia Prima	Productos		1	Gabeta	Colocar gabeta en balanza	Zona de Abastecimiento	Jefe de Recepción de Materia Prima
				Balanza	1	Para pesar	Pesado de gabeta		
Ubicación de Mercadería	Jonathan Tepan	Jefe de Recepción de Materia Prima	Productos		1	Gabeta	Gabeta lista para ubicar	Zona de Abastecimiento	Cocineros
				Frio	1	Colocar productos	Ubicar gabeta en frio adecuado		

Figura 42 SIPOC Recepción de Frutas y Verduras





	PROVEEDOR		Mano de Materia Prima Cant. Descripción Obra Maq./ Ut.			ACTIVIDAD		SALIDA	CLIENTE	
Descarga de mercadería	Lauro Namicela	Proveedor de Insumos Perecibles	Cebolla			1	Saco	Limpieza de rack y gabetas	Zona de Abastecimiento	Jefe de Recepción de Materia Prima
			Transporte							
	Jonathan Tepan	Jefe de Recepción de Materia Prima	Gaveta	Gaveta de Almacenamiento de Alimentos				Llenar gaveta		
Revisión de Gaveta	Jonathan Tepan	Jefe de Recepción de Materia Prima	Gaveta	Gaveta de Almacenamiento de Alimentos	Inspección visual	1	Gaveta	Revisión de Gabeta	Zona de Abastecimiento	Jefe de Recepción de Materia Prima
			Cebolla							
Limpieza de materia prima	Jonathan Tepan	Jefe de Recepción de Materia Prima	Gaveta	Gaveta de Almacenamiento de Alimentos	Inspección visual	1	Gaveta	Limpieza de materia prima	Zona de Abastecimiento	Jefe de Recepción de Materia Prima
			Cebolla							
			Basurero		Revisión de requerimientos de lista de compras					



Ubicación de mercadería	Jonathan Tepan	Jefe de Recepción de Materia Prima	Gaveta	Gaveta de Almacenamiento de Alimentos		1	Gaveta	Ubicar gaveta en estantería adecuada de rack	Zona de Almacenamiento	Cocineros
			Cebolla							

Este levantamiento de procesos SIPOC es la línea base para tomar acciones correctivas y realizar análisis de flujo, VSM y movimiento.

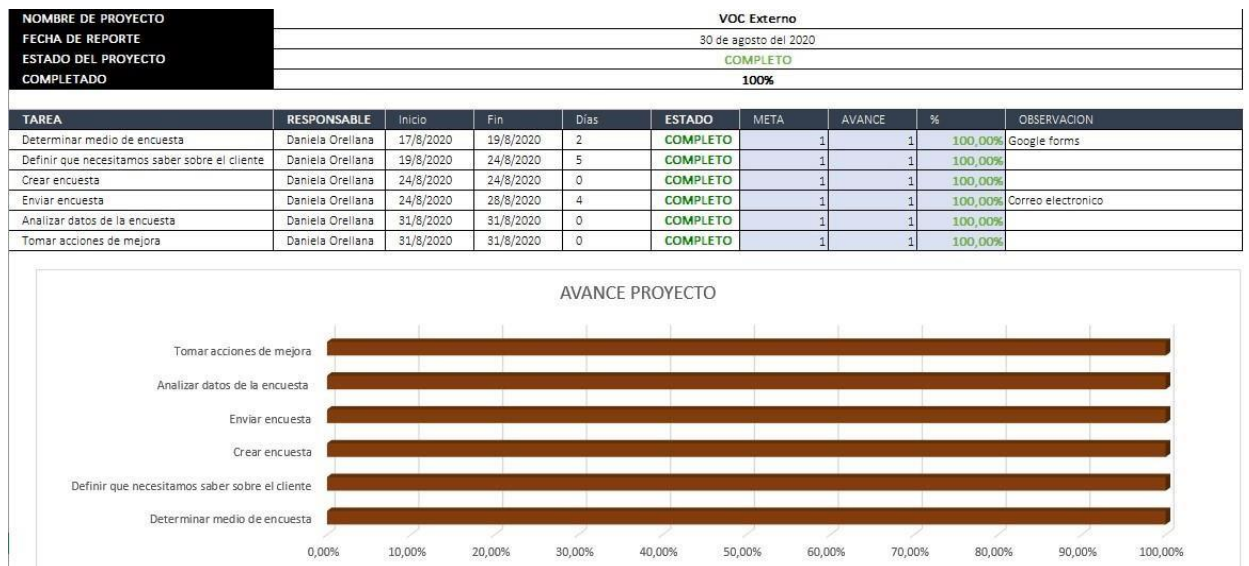
3.4.2. VOC Externo y Mapa de Experiencia.

La comunicación con el cliente es una parte fundamental para el negocio, ya que es quien nos genera ingresos, un cliente satisfecho no solamente genera recompra, si no también se convierte en publicista del negocio y puede atraer clientes potenciales, es por ello que la aplicación de encuestas para conocer sus necesidades y superar sus expectativas, así como también al ponerse en su posición y crear mapas de experiencia permitirá encontrar mejoras en los productos y servicios.

3.4.2.1. VOC Externo

En la figura #47 se encuentra el despliegue del plan operativo de VOC Externo, el cual se completó en un 100%, con el fin de conocer que piensa el cliente sobre el negocio, sus servicios y productos.

Figura 43 Indicador de VOC Externo



Considerando la situación actual de la emergencia sanitaria el medio de comunicación óptimo para el desarrollo de la encuesta es el correo electrónico, y la plataforma para diseñar es Google Forms. Esta encuesta llamada Encuesta de Satisfacción del Cliente que se encuentra en el anexo#1.1 fue enviada a los correos electrónicos del reporte de clientes generada por Run Food, también mediante post de Instagram, Facebook y WhatsApp, la cual fue diseñada con cinco secciones: Información general,



experiencia, servicio, productos y opiniones abiertas, con un total de 29 preguntas, datos que se especifican en la figura #48. La encuesta se aplicó a 29 clientes fieles al

negocio que consumen 6 días a la semana en el local que poseen criterios fuertes sobre el negocio, en 4 días, respondiendo 30 preguntas distribuidas en 5 secciones.

Figura 44 Encuestas, Datos Generales

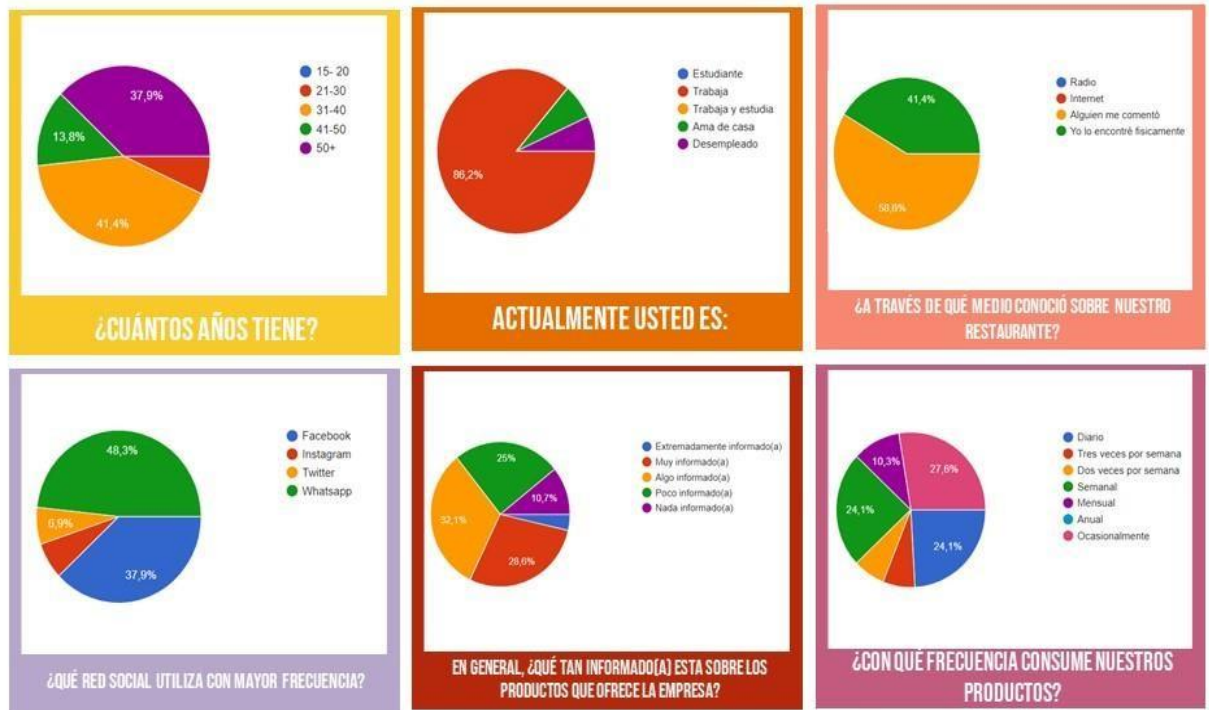


Durante la segmentación de mercado se conoció el público al que nos dirigimos y su respuesta global ante nosotros. Resumiendo, que tenemos clientes entre 31-40 años que trabajan, han llegado a nosotros por comentarios positivos sobre nuestros servicios, es decir que nuestro mayor publicista es el mismo cliente, que si desea atacar una red social debemos enfocarnos en Facebook y WhatsApp, que no comunicamos los que ofrecemos generando compras limitadas sin impulso y que por lo general existe un consumo diario de lo que se oferta.

El 41,4% de clientes se encuentra en el rango de edad de 31 a 40 años, el cliente trabaja, consumen nuestros productos por la publicidad de boca en boca, WhatsApp es el mejor medio para comunicarse con él cliente, conocen los productos que se ofertan y su frecuencia de consumo es de tres veces por semana un 27,6% seguido de un consumo diario del 24,1%, estos datos que se especifican en la figura #49.

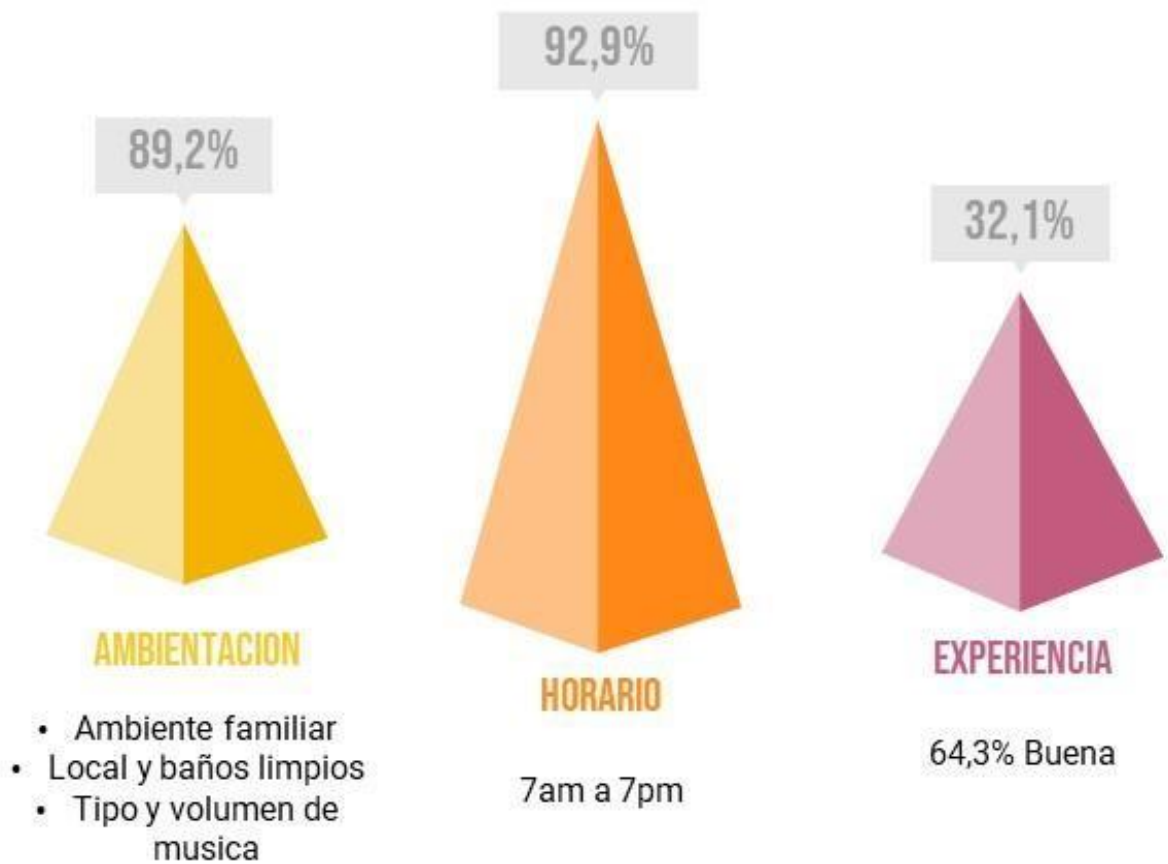
Figura 45

Encuestas, Segmentación Generales



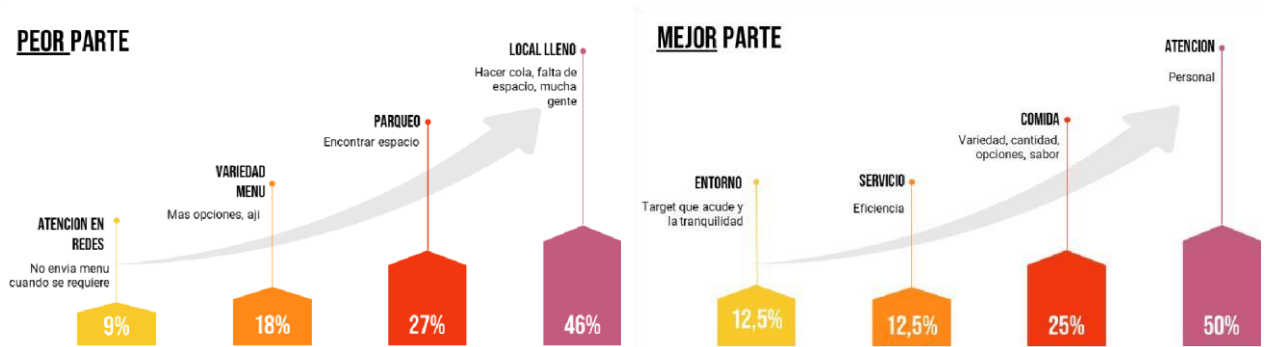
Los clientes consideran que el ambiente es familiar, está limpio y tiene buena música, así como también que el horario de apertura es el adecuado, en general su experiencia es buena, como indica la figura #50.

Figura 46 Encuestas, Local



Dentro de las debilidades está la falta atención en redes sociales, la mejora en el menú, se necesita una mejora en el parqueo y expandir el espacio en sala. Entre las fortalezas el target es el adecuado y el entorno social y familiar, el servicio es eficiente, el producto terminado es bueno y destaca la atención del personal, así como se grafica en la figura #51.

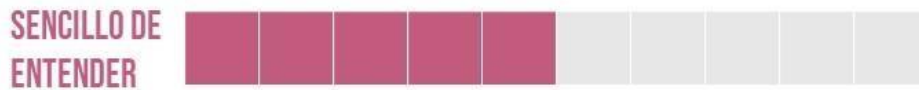
Figura 47 Encuestas, Fortaleza y Debilidades



Al apuntar a un target tan amplio se deben abarcar todos los gustos y medios disponibles para comunicarse con el cliente de la manera más efectiva, así que el 50% se encuentra extremadamente satisfecho. Un 56,39% piensa que el local podría encontrarse más limpio. Mientras que la atención al cliente destaca satisfaciendo en un 73,07% de los clientes considerándolo excelente, como indica la figura #52.

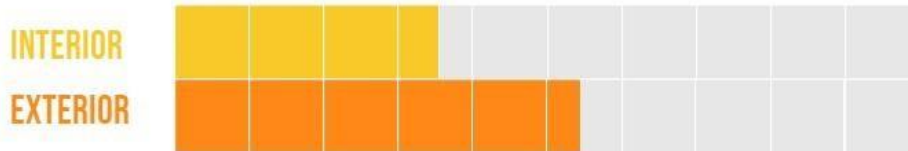
Figura 48 Encuestas, Atención al Cliente

MENU



El 50% esta **extremadamente satisfecho**, pero se debe mejorar comunicacion con el cliente

LIMPIEZA



Es **bastante buena**, pero solo el 34,61% piensa que es **excelente**
Es **excelente** para el 52,77%, pero podemos mejorar

CAJERO Y MESEROS

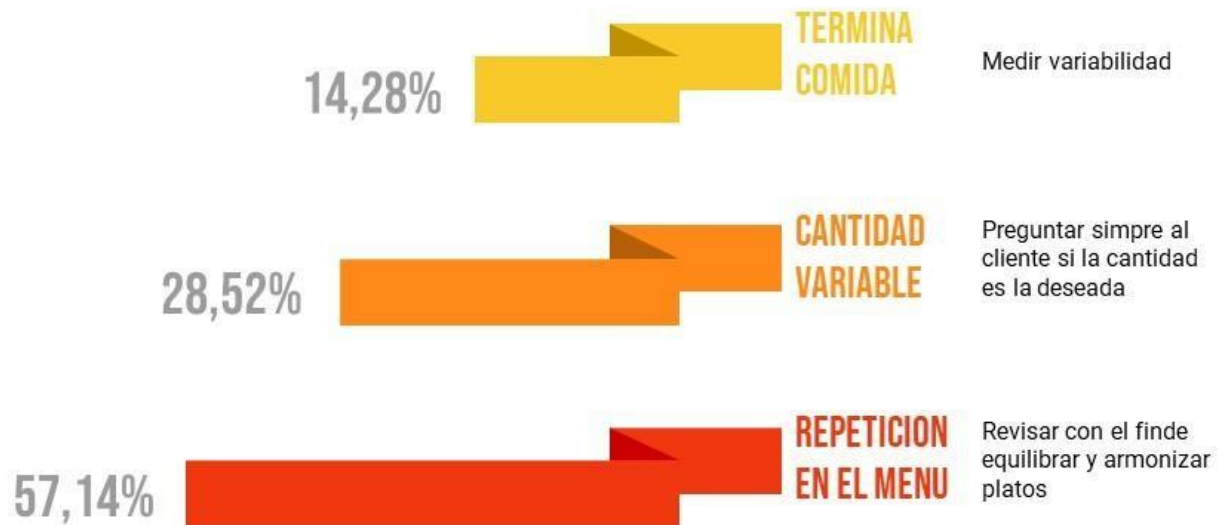


El de 3 preguntas en promedio el 73,07% nos considera **excelente**, no debemos perder este valor que nos destaca

Como problemas comunes, se ha anotado que el 14,28% considera que la comida se termina, el 28,52% no está satisfecho con las porciones asignadas y el 57,14% pide variación en el menú, así se observa en la figura #53.

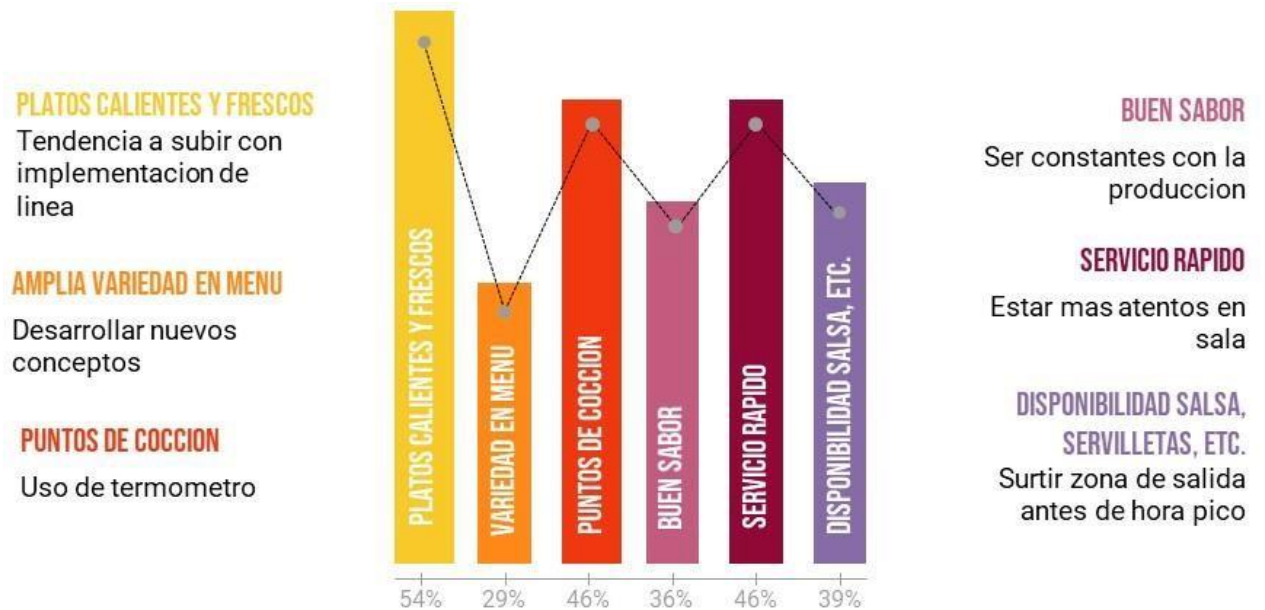


PROBLEMAS COMUNES



Se destacan en un 54% la frescura y temperatura de los productos y nuevamente cae al 29% de satisfacción la variedad de productos. En el gráfico por cada criterio se coloca un plan de acción, así como muestra la figura #54.

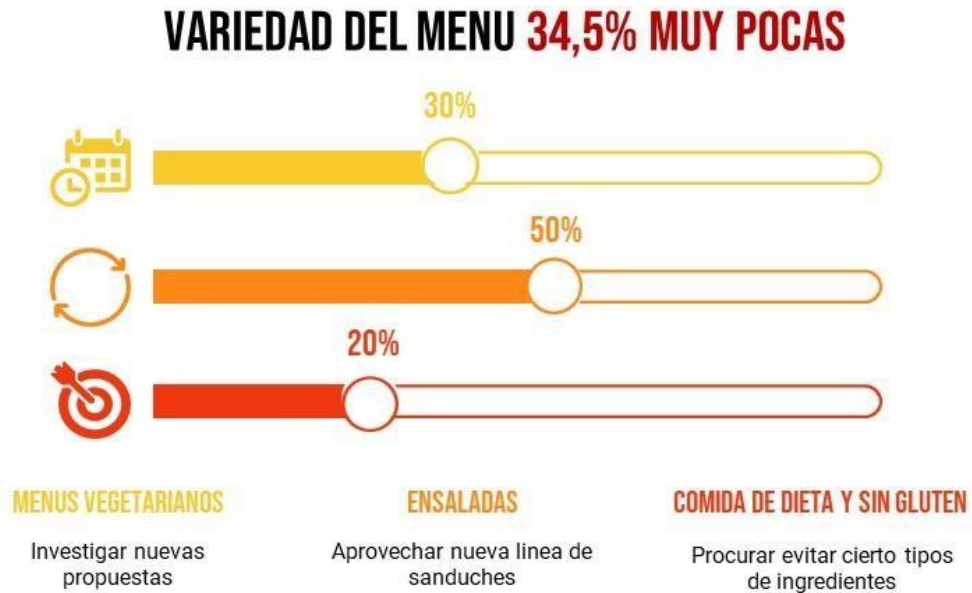
Figura 50 Encuestas, Análisis de Calidad





Es claro el problema y la necesidad en el menú, un 34,5% coinciden que es poca la variedad. Generando nuevas oportunidades al buscar menú vegetariano, ensaladas, así como dietas personalizadas y sin gluten, se observa en la figura #55.

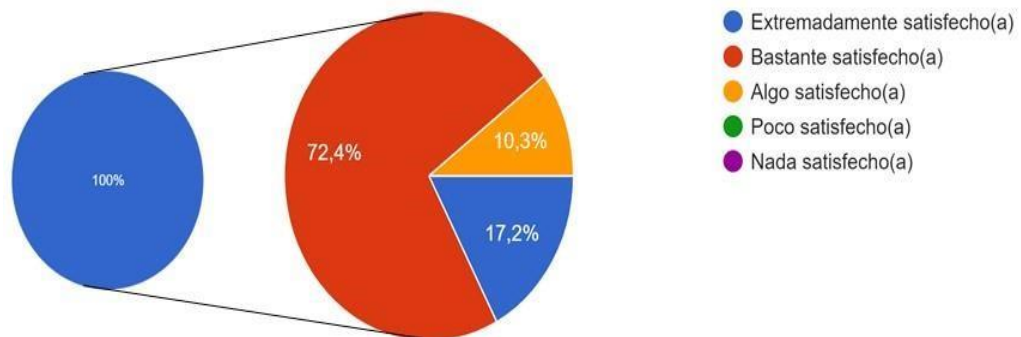
Figura 51 Encuestas, Análisis de Calidad Menú



El cliente se encuentra en un 72,4% bastante satisfechos de manera general con “Come en Casa”, dejando una brecha de mejora y material sobre el cual se puede trabajar para lograrlo, como se observa en la figura #56.

Figura 52 Encuestas, Análisis de Calidad Menú

¿CUÁL ES SU GRADO DE SATISFACCIÓN GENERAL CON COME EN CASA?





Se dejó una pregunta abierta para escuchar ciertos aspectos posiblemente no evaluados sobre los que hay que trabajar, de este modo el cliente se siente escuchado y valora el espacio que se brinda con el fin de ser mejorada y satisfacer sus necesidades. Así como también generar puntos de acciones de mejora, así se explica en la figura #57. Los puntos que necesitan mayor trabajo es el menú, tipos de propuestas alimenticias y aspecto del local.

Figura 53 Encuesta, Opinión del Cliente

1. Las ensaladas se podrían mejorar. Los granos a algunas personas no nos gustan o sientan mal
2. Variar menu
3. Me gustaría una revisión de los menús. Me parece que hay días en los que se repite los ingredientes. Por ejemplo, usan papas en la sopa y también en el plato fuerte. O tienen acompañado de dulce y ensalada de remolacha (también dulce). O la carne es en salsa dulce y usan manzana en la ensalada. No a todos les gusta la comida lampreada.
Me parece, también, que utilizan mucho las papas en las sopas. No creo que sea necesario poner papas en la sopa de melloco o de fideos.
Por lo demás, la comida es bastante buena y tiene buena sazón
4. Hay días que la sazón de la comida no está tan buena
5. Estar pendientes de pedidos especiales
7. Mientras dure la emergencia sanitaria, no dejen de tomar todas las medidas recomendadas.
8. Ambientar mejor el exterior

3.4.3. Mapa de Experiencia

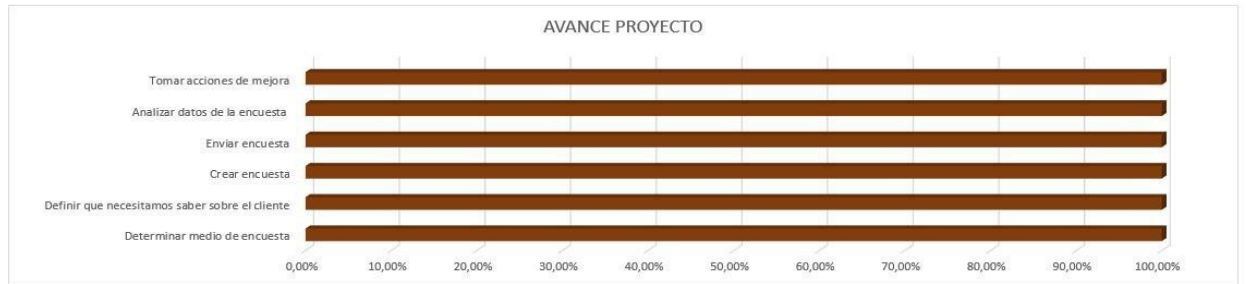
Los mapas de experiencia que se analizan se centran en la interacción del cliente con el personal de servicio al cliente, así como también del cliente con la adquisición de su producto, el levantamiento de estos mapas se completó al 100% según los indicadores de desempeño, así como indica la figura #58.

Figura 54 Indicadores Mapa de Experiencia



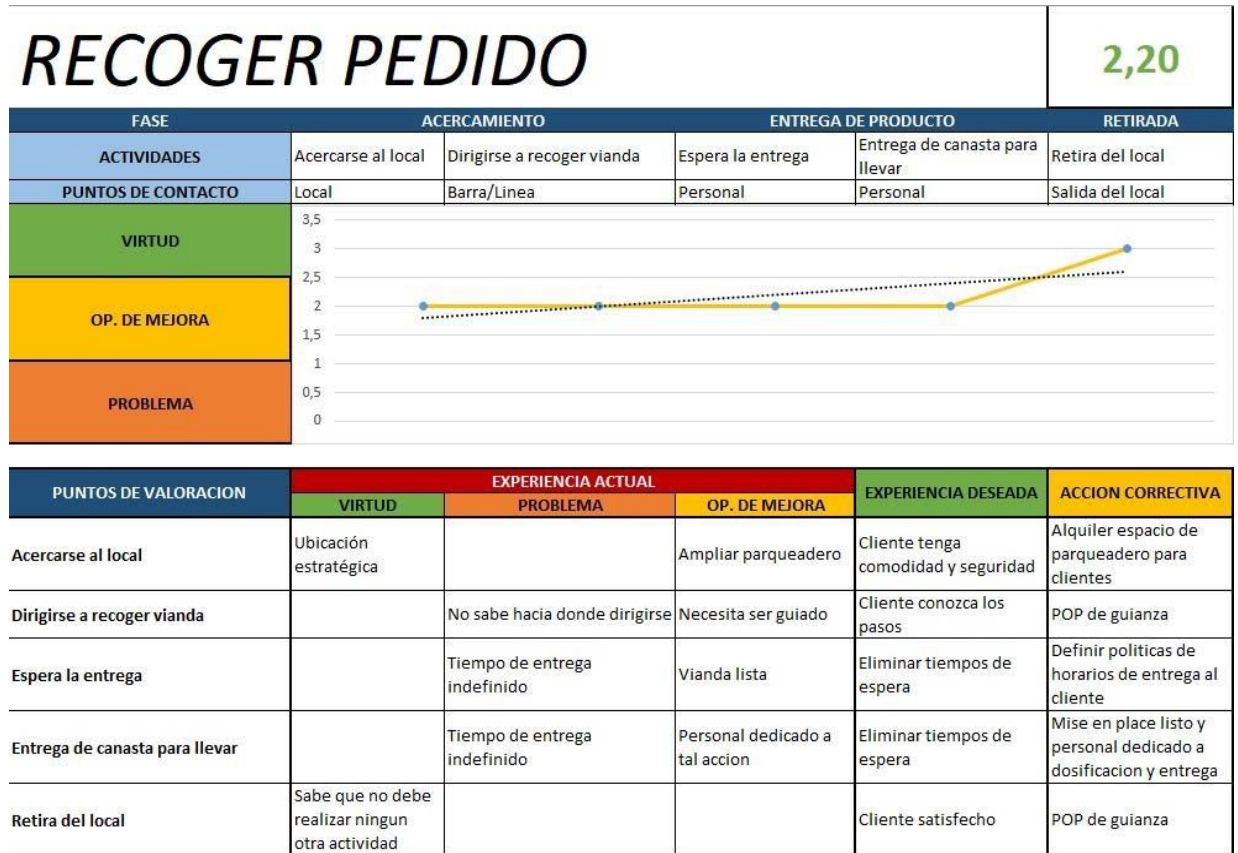
NOMBRE DE PROYECTO	Mapa de experiencia
FECHA DE REPORTE	30 de agosto del 2020
ESTADO DEL PROYECTO	COMPLETO
COMPLETADO	100%

TAREA	RESPONSABLE	Inicio	Fin	Días	ESTADO	META	AVANCE	%	OBSERVACION
Determinar procesos claves	Daniela Orellana	17/8/2020	19/8/2020	2	COMPLETO	1	1	100,00%	
Levantamiento de mapa	Daniela Orellana	19/8/2020	24/8/2020	5	COMPLETO	1	1	100,00%	
Segun Voc aplicado definir puntos claves para le consumidor	Daniela Orellana	24/8/2020	24/8/2020	0	COMPLETO	1	1	100,00%	
Analisis de Mapa de Experiencia	Daniela Orellana	24/8/2020	28/8/2020	4	COMPLETO	1	1	100,00%	
Acciones correctivas de mejora	Daniela Orellana	31/8/2020	31/8/2020	0	COMPLETO	1	1	100,00%	



Los mapas de experiencia se componen de fases que son los procesos compuestos por actividades por las que pasa el cliente, seguido está el objetivo de lo que el cliente espera que ocurra, como por ejemplo atención rápida, respuesta sencilla, etc. Seguido están los puntos de contacto, sean objetos o personas con las que interactúa nuestro usuario, esto acompañado de las sensaciones que tiene al realizarlas, como por ejemplo feliz, triste, etc. Por último, se obtienen las conclusiones sobre los puntos críticos y se obtienen: virtudes, oportunidades de mejora y problemas. Este será clave para dar soluciones a situaciones recurrentes que pueden generar pérdidas en los clientes.

Como muestra la figura #59 la experiencia del cliente se mantiene en 2,20/5 con una tendencia constante de oportunidad de mejora, dejando como mejora al proceso es necesario un parqueadero para mayor comodidad de compra, necesita guía visual para saber que hacer durante la compra, para un correcto servicio y logística es necesario especificar horario de entrega para clientes de viandas de este modo el personal estará enfocado en su dosificación y no en servicio al cliente en hora pico, la experiencia del cliente es del 2,20 sobre 5.



En la figura #60 la experiencia del cliente se asemeja a la anterior con 0,05 de diferencia, es decir 2,25/5 con una curva variable de virtud, oportunidad de mejora y problema, que provoca una acción correctiva de contratar un nuevo distribuidor para lograr una entrega rápida y efectiva, quien será responsable de contactarse con el clientes antes de salir para asegurar la entrega, y por último, colocar nombre por canasta de este modo evitar intercambio y búsqueda entre todos los productos a entregarse.

Figura 56 Mapa de Experiencia, Entrega a Domicilio



En la figura #61 la experiencia del cliente está en 2,33/5 con una curva irregular entre virtud, oportunidad de mejora y problema, esta se soluciona con el uso de redes sociales y respuestas instantáneas en Facebook, Instagram y WhatsApp.

Figura 57 Mapa de Experiencia, Venta para Llevar



En la figura #62 la experiencia del cliente está en 2,13/5 con una curva irregular entre virtud, oportunidad de mejora y problema, esto genera nuevo énfasis en redes sociales, parqueadero, pop de guía, informes de compras y menú diario, por último diseño de espacios para confort del cliente.

Figura 58 Mapa de Experiencia, Consumo en el Local



CONSUMO EN LOCAL

2,13

FASE	POST- COMPRA			COMPRA			CONSUMO	
ACTIVIDADES	Conocer el local	Acercarse al local	Se dirige a la barra por informacion	Pregunta sobre la oferta del día y el menú que poseen	Entiende la dinamica de compra	Compra el producto	Se dirige a línea para servirse el producto	Disfruta sus alimentos
PUNTOS DE CONTACTO	Entrada del local	Local	Caja	Caja	Caja	Caja/ Dinero	Línea	Local
VIRTUD								
OP. DE MEJORA								
PROBLEMA								

PUNTOS DE VALORACION	EXPERIENCIA ACTUAL			EXPERIENCIA DESEADA	ACCION CORRECTIVA
	VIRTUD	PROBLEMA	OP. DE MEJORA		
Conocer el local	Ubicacion estrategica	Bajo nivel de redes sociales	Manejo de redes sociales e imagen de local mas llamativa	Captar clienets potenciales	Manejo de redes sociales/ Determinar puntos foco del local
Acercarse al local	Ubicacion estrategica	Parqueadero limitado	Ampliar parqueadero	Cientes comodoss y seguros	Alquiler espacio de parqueadero para clientes
Se dirige a la barra por informacion	Es clara la ubicacion de la barra		Guia de compra	Ciente orientado	POP de guiaanza
Pregunta sobre la oferta del día y el menú que poseen	Conoce lo que ofrece el restaurante	Repetir constantemente la oferta satura al personal	Publicar el menú diario	Ciene nformado y menos carga apra personal	Infograma, Tecnologia, redes sociales
Entiende la dinamica de compra		El cliente no compre el sistema de compra	Ser informativos	Sencilles al momento de compra	Infograma, Tecnologia, redes sociales
Compra el producto	Forma de pago comoda			Ciente seguro y comodo	
Se dirige a línea para servirse el producto	Isla para toma de vajilla	El cliente no entendio en primea instancia la forma de compra y se realiza un reporeceso de informacion por parte del personal	Ser informativos	Sencilles al momento de compra	Infograma, Tecnologia, redes sociales
Disfruta sus alimentos	Dos pisos en sala	No es acogedor	Amiente mas familiar y calido	Cientes comodoss y que disfruten del lugar	Diseño de espacio

Tras analizar los mapas anteriores se realiza un compendio para tomar “Quick Actions” o también conocidas como Acciones Rápidas, que permitirán una mejora rápida e inmediata al proceso.

Inicia con la figura #63, se despliega el plan de acción con indicadores de desempeño cumplido en un 100%. El local está ubicado en una zona comercial el parqueadero es un limitante de compra, razón por la cual se realizó un convenio con el parqueadero de la Remigio, generando un espacio más seguro y cómodo para los clientes.

Figura 59 Mapa de Experiencia, Espacio de Parqueadero

ACTIVIDAD	Correctiva	INDICADORES				RESULTADOS
		Actividades	Meta	Avance	Total	
Alquilar espacio de parqueadero para clientes	Acercarse al local	Búsqueda de parqueadero aledaños	3	3	100%	100%
		Negociación de espacio	1	1	100%	
		Presentación por redes sociales, pantallas publicitarias y comunicación con el cliente	3	3	100%	



En la figura #64 el diseño es claro y funcional, este se colocará en las pantallas detrás de caja y se lo enviará al cliente al momento de contratar nuestros servicios, evitando así tiempos de espera y desorden en las áreas de trabajo.

Figura 60 Información Proceso de Recoger Pedidos



ACTIVIDAD	Correctiva	INDICADORES			RESULTADOS
		Actividades	Meta	Avance	
POP de guianza	Dirigirse a recoger vianda	Diseño para televisor	1	1	100%
	Retira del local	Cotización de diseño	1	1	100%
		Aprobación y pago	1	1	100%
		Aplicación en espacios recorridos	1	1	100%



En la figura #65 existen dos factores que llevan a establecer el horario de recepción de pedidos. El primero se da por el desorden al momento de empaque de los productos, cortando la línea de producción por no tener los pedidos a tiempo y retrasando la entrega los demás clientes puntuales. Es por ello que el horario de recepción va desde las 8h00 hasta las 10h00, que es el momento donde empieza el empaque y permite que los alimentos salgan a ruta a horas adecuadas al momento del almuerzo.



Figura 61 Política de Horarios de Recepción de Pedidos para Mejora en Tiempos de Entrega

ACTIVIDAD	Correctiva	INDICADORES				RESULTADOS
		Actividades	Meta	Avance	Total	
Definir políticas de horarios de entrega al cliente	Espera la entrega	Determinar horarios fijos	1	1	100%	100%
		Establecer políticas	1	1	100%	
		Comunicar al cliente	1	1	100%	





En la figura #66 esta zonificación determina los departamentos funcionales, los cuales permitirán conocer el circuito interno basado en áreas de trabajo. Dividido en: almacenamiento, producción, lavado, abastecimiento, salida, línea, barra y salas.

Figura 62 Creación de Entornos de Áreas Funcionales UAP

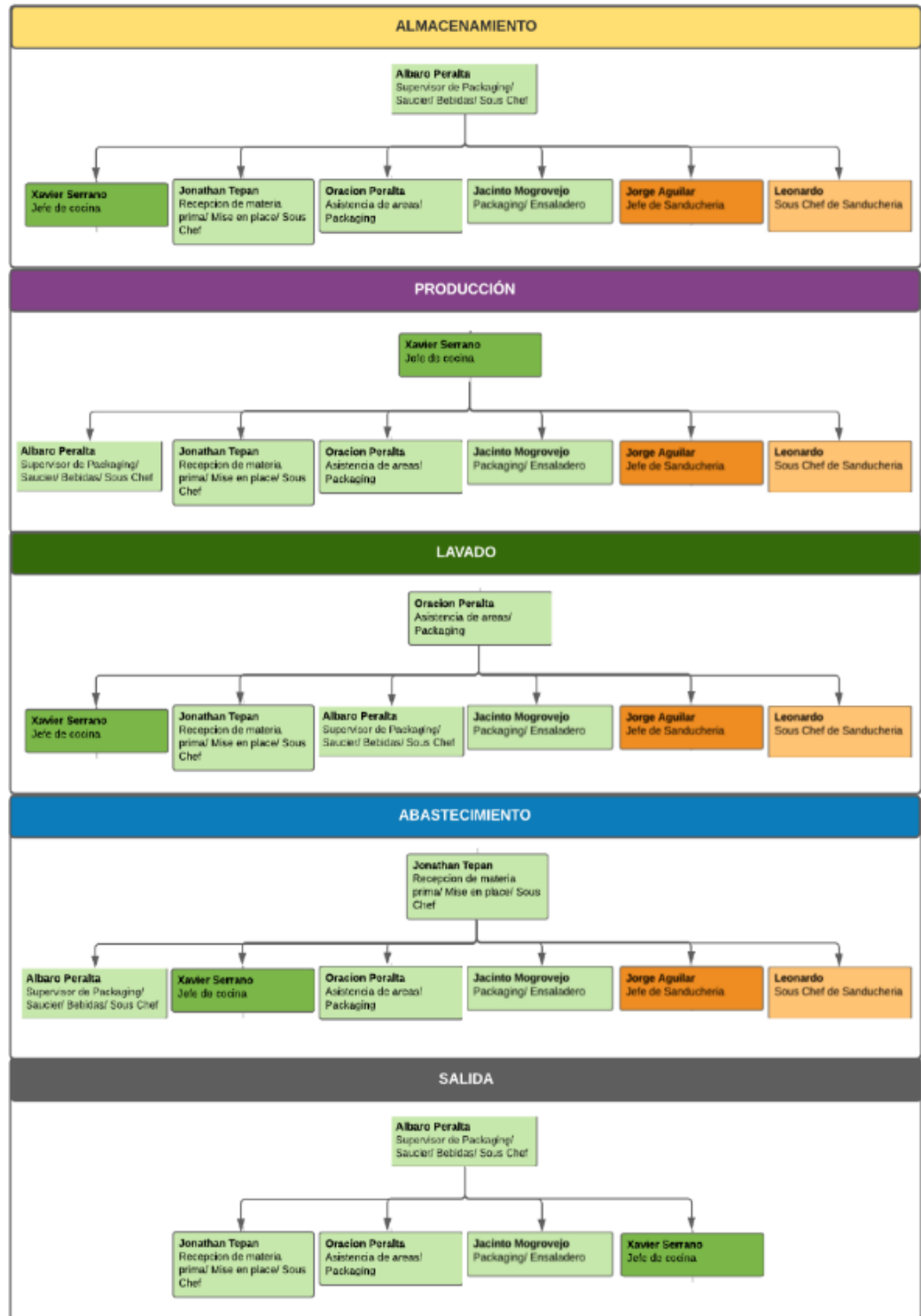
Los restaurantes se dividen máximo en tres secciones: cocina, barra y sala. Pero estas secciones tienen áreas específicas que permiten organización interna, es por ello que las zonas planteadas son parte de las secciones madre. Cada área o zona debe contar con un experto en módulo único, quien es el encargado de la zona y conoce el funcionamiento de la misma.

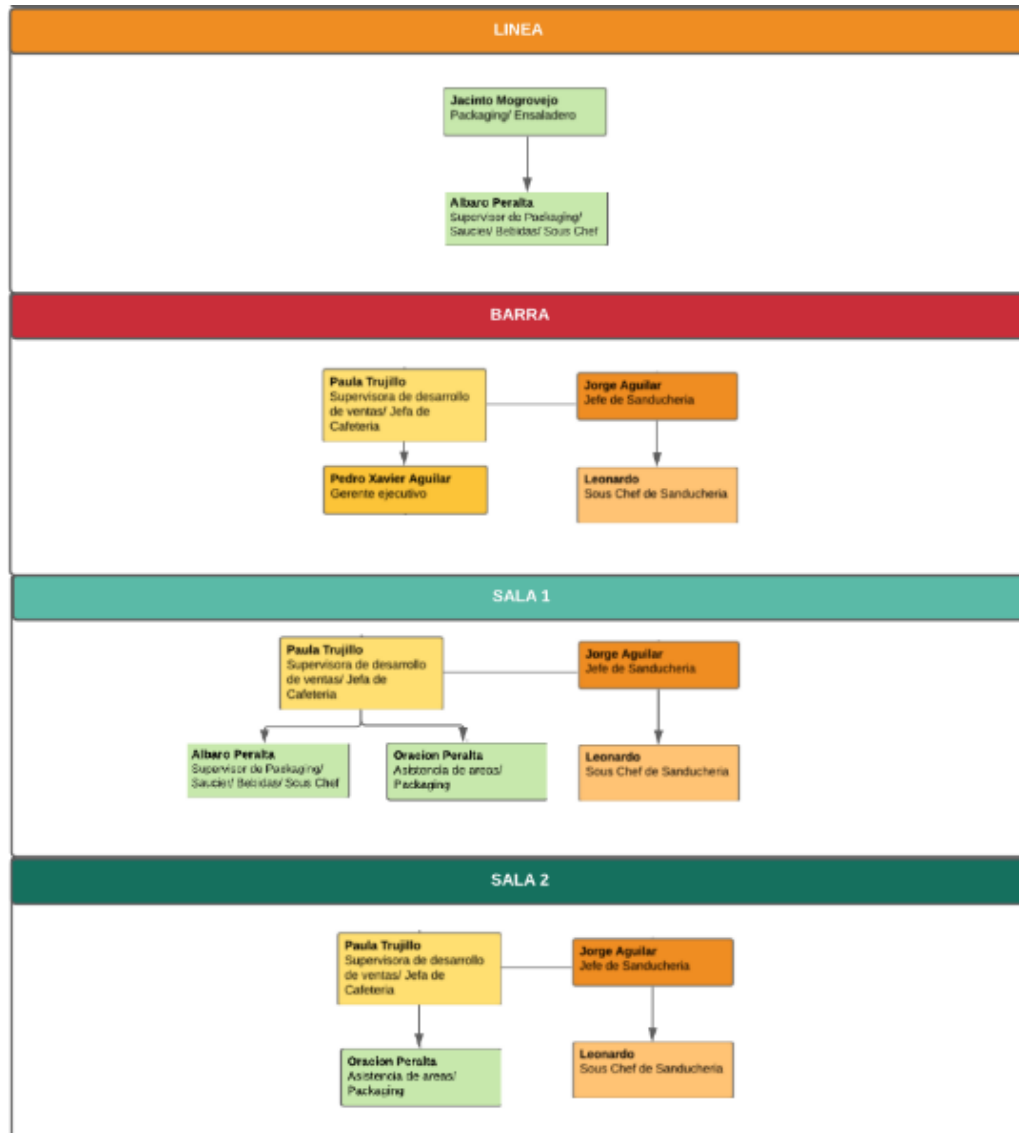
Tabla 24 Responsables de Áreas Funcionales UAP

Zona	Observación
Almacenamiento	Albaro Peralta
Producción	Xavier Serrano
Lavado	Oracio Mogrovejo
Abastecimiento y Almacenamiento	Jonathan Tepan
Salida	Albaro Peralta
Línea	Jacinto Mogrovejo
Barra	Paula Trujillo/ Jorge Aguilar
Sala 1	Paula Trujillo
Sala 2	Albaro Peralta

En la figura #67 se determina las funciones que cumplen dentro del restaurante antes de la llegada de la “Filosofía Esbelta”, lo que se realizó fue determinar con claridad las áreas y zona de trabajo, ya que los colaboradores no sabían hasta qué punto se extendía sus labores. Basados en estas áreas funcionales es necesario determinar qué personal compone cada entorno, de ese modo se conocerán las células de producción. Al ser un restaurante el personal es limitado, por lo que muchos recursos humanos son polifuncionales

Figura 63 Unidades Autónomas de Producción





En la figura #68, se despliega el plan de acción con indicadores de desempeño cumplido en un 100%. Se realiza un calendario mensual de planificación de redes sociales, dentro del plan estratégico se contempló el trabajar campaña ecológica y de experiencia en el mercado

Figura 64 Mejora de Redes Sociales



ACTIVIDAD	Correctiva	INDICADORES				RESULTADOS
		Actividades	Meta	Avance	Total	
WhatsApp bussines, Infograma de viandas, Manejo de Redes Sociales	Recepción de cliente	Diseño de arte informativo	1	1	100%	100%
	Explicar que contiene en menú	Cotización de diseño	1	1	100%	
	Requerimiento de refractarios	Aprobación y pago	1	1	100%	
	Forma de tomar pedido	Descarga de WhatsApp Bussines	1	1	100%	
	Forma de pago	Colocar repuestas rápidas	1	1	100%	
	Forma de transporte		1	1	100%	

FECHA	TÍTULO DEL PROYECTO	TIPO DE PROYECTO	HERRAMIENTA	DESCRIPCION DEL PROYECTO	OBJETIVO	CONTINUIDAD	HORA DE LANZAMIENTO	MEDIO DE DIFUSIÓN	TIPO DE PUBLICACION	INVERSION	MEDIA DE ÉXITO
1	Al nuevo se esta cocinando para ti. Tenemos sorpresas	INICIO DE MES		Bienvenida de mes e inicio de nueva etapa Come en Casa	Reaparecer en el mercado		18h30	Facebook/ Instagram	Feed/ Historia		Aumento de seguidores en redes
4	Desayuno	INFO		Colocar el nombre y fotografías de nuestro menú	Informar a nuestros clientes sobre nuestros productos		15h00	Facebook/ Instagram	Feed/ Historia		Mayor demanda de desayunos
6	Menú de la semana con pago	MENÚ DE LA SEMANA	Google Forms/ Menú	Cliente conozca la oferta semanal	Recepcionar pedidos y posicionarnos en el mercado		18h30	Facebook/ Instagram	Feed	\$ 5,00	Vender menú
7	Algo nuevo te espera, visítanos	INFO		Lanzamiento de nuevo producto	Crear expectativa del cliente sobre nuevos productos		15h00	Facebook/ Instagram	Historia		Mayor cantidad de clientes preguntando o llegando al local
9	Infograma viandas	INFO		Infogramas que guíen al cliente en su compra de nuestras viandas	Informar sobre nuestras viandas y el valor agregado de crear su canasta		18h30	Facebook/ Instagram/ Flyers local	Feed/ Historia		Mejor comunicación cliente Come en Casa en la adquisición del producto
10	Campaña Ecológica	CAMPAÑA		Crear conciencia ecológica en el cliente guiándolo a cooperar con las expectativas del restaurante	mejora la calidad de nuestros productos, estandarizando recipientes		15h00	Facebook/ Instagram	Feed/ Historia	\$ 2,00	Respuesta positiva y cambio de hábitos
12	Cuidémonos todos	CAMAPAÑA		Los clientes se sientan seguros con nosotros	Concientizar nueva normalidad		15h00	Facebook/ Instagram/ Señaléticas en el local	Feed/ Historia		Cultura consciente, tanto dentro como fuera del restaurante
13	Menú de la semana con pago	MENÚ DE LA SEMANA	Google Forms/ Menú	Cliente conozca la oferta semanal	Recepcionar pedidos y posicionarnos en el mercado		18h30	Facebook/ Instagram	Feed	\$ 5,00	Vender menú
15	El café invita la casa	SABIAS QUE?		Informar sobre nuestra políticas actuales	Aumentar la satisfacción del cliente		17h00	Facebook/ Instagram	Feed/ Historia		Aumento de consumo de café
16	Desayuno	INFO		Colocar el nombre y fotografías de nuestro menú	Informar a nuestros clientes sobre nuestros productos		15h00	Facebook/ Instagram	Feed/ Historia		Mayor cantidad de clientes preguntando o llegando al local
17	Te regalamos dos desayunos de tu elección	PROMO		Etiqueta a dos amigos, compártenos en tu historia y etiquetarnos, síguenos en todas nuestras redes.	Promocionar el producto estrella de este mes		16h00	Facebook/ Instagram	Historia		Aumento de seguidores en redes
18	Aniversario	CAMPAÑA		Conectar con el cliente de modo que confíe en nuestra trascendencia y experiencia	Reconocimiento de marca		15h00	Facebook/ Instagram	Feed/ Historia	\$ 2,00	Aumento de seguidores en redes
20	Menú de la semana con pago	MENÚ DE LA SEMANA	Google Forms/ Menú	Cliente conozca la oferta semanal	Recepcionar pedidos y posicionarnos en el mercado		18h30	Facebook/ Instagram	Feed	\$ 5,00	Vender menú
22	Campaña Experiencia	CAMPAÑA		Informar al cliente sobre nuestro profesionalismo e inocuidad en los productos. Además de destacar nuestros años de experiencia	Desarrollar la confianza del consumidor		16h00	Facebook/ Instagram	Feed/ Historia		
24	Anunciamos ganador de give away	PROMO	En vivo	Cerrar concurso	Implantar deseo en el cliente de querer consumir nuestros productos		17h00	Facebook/ Instagram	Historia		Aumento de seguidores en redes
				Subir resultados y ganador	Destacar nuestro profesionalismo y respeto por clientes		18h00	Facebook/ Instagram	Historia		Aumento de seguidores en redes
25	Campaña Ecológica	CAMPAÑA		Crear conciencia ecológica en el cliente guiándolo a cooperar con las expectativas del restaurante	mejora la calidad de nuestros productos, estandarizando recipientes		15h00	Facebook/ Instagram	Feed/ Historia		Respuesta positiva y cambio de hábitos
27	Menú de la semana con pago	MENÚ DE LA SEMANA	Google Forms/ Menú	Cliente conozca la oferta semanal	Recepcionar pedidos y posicionarnos en el mercado		18h30	Facebook/ Instagram	Feed	\$ 5,00	Vender menú

En la figura #69 , se despliega el plan de acción con indicadores de desempeño cumplido en un 100%. Aquí se evidencia la actualización de redes sociales, actualización de WhatsApp Business, Infograma de compras.

Figura 65 Mejora de Comunicación

ACTIVIDAD	Correctiva	INDICADORES				RESULTADOS
		Actividades	Meta	Avance	Total	
Infograma, Tecnología, redes sociales	Pregunta sobre la oferta del día y el menú que poseen	Diseño de menú diarios	2	2	100%	100%
	Entiende la dinámica de compra	Aprobación de diseño	2	2	100%	
	Compra el producto	Publicación en pantallas publicitarias	2	2	100%	
	Se dirige a línea para servir el producto	Publicación en redes sociales	2	2	100%	
		Publicación en diaria de menú en historia	1	1	100%	



Se muestra el arte utilizado para la exposición del menú de la semana, este es lo más importante para el negocio, sin él, el cliente no conoce la oferta, así como tampoco llama a nuevos clientes. Es por ello que se realizan dos tipos de publicaciones. La primera el día domingo a las 15h00 del menú completo, seguido de una historia con el compendio de los mismos; segundo, diariamente en formato historia se coloca la oferta del día, estas publicaciones se aplican a Facebook, WhatsApp e Instagram.

Figura 66 Menú de la Semana



En la figura #71, se despliega el plan de acción con indicadores de desempeño cumplido en un 100%. Aquí se observa la contratación de un nuevo distribuidor para formar parte del equipo nace del crecimiento de pedidos de viandas, así como también el lanzamiento de una nueva línea de productos, que exigen el pedido de delivery inmediato y personalizado.

Figura 67 Distribuidor Propio

ACTIVIDAD	Correctiva	INDICADORES			RESULTADOS
		Actividades	Meta	Avance	
Contratar un distribuidor propio	Colocar viandas en medio de transporte	Diseño hoja de ruta que necesita cobertura	1	1	100%
	Llegar al destino por ruta	Búsqueda de distribuidor	1	1	100%
		Contratar	1	1	100%



Para generar un servicio personalizado, cumpliendo con requerimientos especiales y entregando al cliente lo solicitado se crea la ficha de información, esta ficha contiene el nombre, número de teléfono y dirección del cliente, permitiendo un producción sin cortes al momento de empaque así como también tomando las necesidades de clientes como prioridad, también al formar una hoja de ruta con distribuidores es más rápida y efectiva la entrega de las canastas, transformando este proceso de debilidad en fortaleza.

Figura 68 Ficha de Canasta Personalizada

ACTIVIDAD	Correctiva	INDICADORES			RESULTADOS
		Actividades	Meta	Avance	
Ficha de nombre en vianda, sello de seguridad	Entrega de vianda	Diseño de ficha y sello de seguridad	2	2	100%
		Cotización de diseño	2	2	100%
		Aprobación y pago	2	2	100%
		Aplicación en viandas	2	2	100%
					100%



Es constante para la cajera el problema de repetir el menú constantemente, así como para el cliente preguntar, generando tiempo de espera y sobre procesamiento, razón por la cual se determinaron dos soluciones. La primera la colocación del menú en la pantalla de modo que el cliente sepa a nuestra oferta diaria, y la segunda para los clientes nuevos como tomamos su orden de este modo se evita un cliente en la mesa a la espera de que tomen su orden, consumo de almuerzos sin pago y clientes insatisfechos por no conocer proceso

Figura 69 POP Guía de Compra

ACTIVIDAD	Correctiva	INDICADORES			RESULTADOS
		Actividades	Meta	Avance	
POP de guianza	Se dirige a la barra por informacion	Diseño para televisor	1	1	100%
		Cotización de diseño	1	1	100%
		Aprobación y pago	1	1	100%
		Aplicación en espacios recorridos	1	1	100%



Un énfasis importante que se realizó en las encuestas es la falta de innovación en cuanto a la fachada del punto de venta. Por este motivo y considerando la nueva oferta de valor que se iba a desarrollar se realizó una inversión de \$1500 para crear un ambiente acogedor y de mejor presencia para la zona comercial en la que se encuentra **Figura 70** Diseño de Espacio

ACTIVIDAD	Correctiva	INDICADORES			RESULTADOS
		Actividades	Meta	Avance	
Diseño de espacio	Disfruta sus alimentos Conocer del local	Definición de espacio a trabajar	1	1	100%
		Cotizar con arquitectos	3	3	100%
		Ejecutar obra	1	1	100%
		Comunicar nueva imagen	1	1	100%



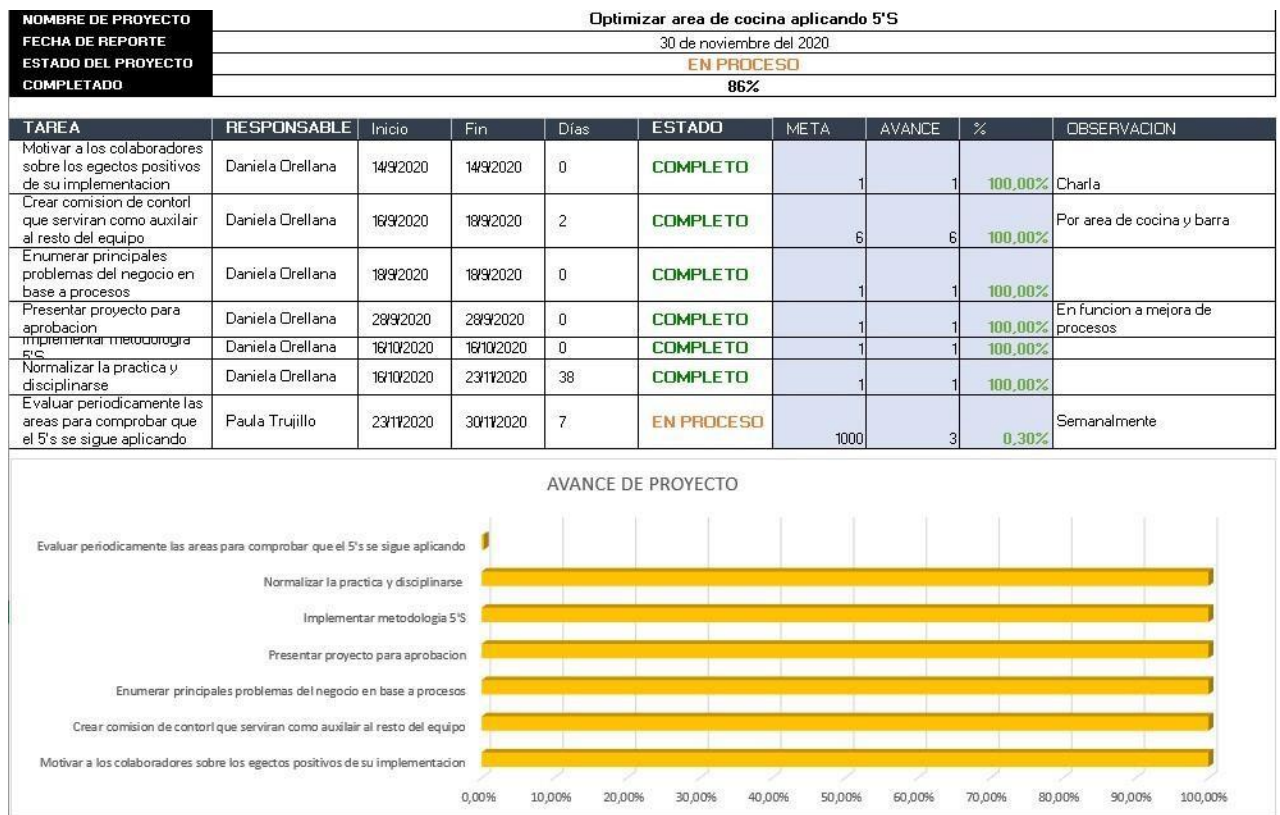


3.4.4. Mejora de Procesos

En este punto inicia la mejora de proceso actuales ya no como acciones rápidas, si no como proyectos sobre procesos establecidos, con el fin de lograr la esbeltez deseada.

3.4.4.1. 5's (Clasificación, Organización, Limpieza, Estandarizar y Mejora). Para iniciar un levantamiento de proceso para la mejora es necesario empezar por la base, en este caso es el uso y aplicación de 5s. En la figura #75, se despliega el plan de acción con indicadores de desempeño cumplido en un 86%, el seguimiento del proyecto es lo que impide la continuidad de un proyecto efectuado exitosamente.

Figura 71 Indicador 5's



La zona de confort y el creer que todo está bien, porque así ha sido siempre, es uno de los mayores problemas del caso de estudio, la cocina no fue la excepción. Al revisar los procesos de producción se notaron varios puntos clave que se solucionarían con la utilización de 5 's., así como se detalla en la tabla #25.

Tabla 25 Importancia de 5's



Exceso de Movimiento El diseño de la cocina no es el adecuado si hablamos de transporte, es por eso que la ubicación será clave para la mejora de los procesos, tomando como base fundamental los procesos clave.

Elementos No Utilizados Muchas veces es difícil para alguien externo considerar que elementos no se usan con continuidad, es por ello que se desarrolló un taller donde se determinaron los utensilios, batería, mobiliario y maquinaria necesarias para una producción adecuada

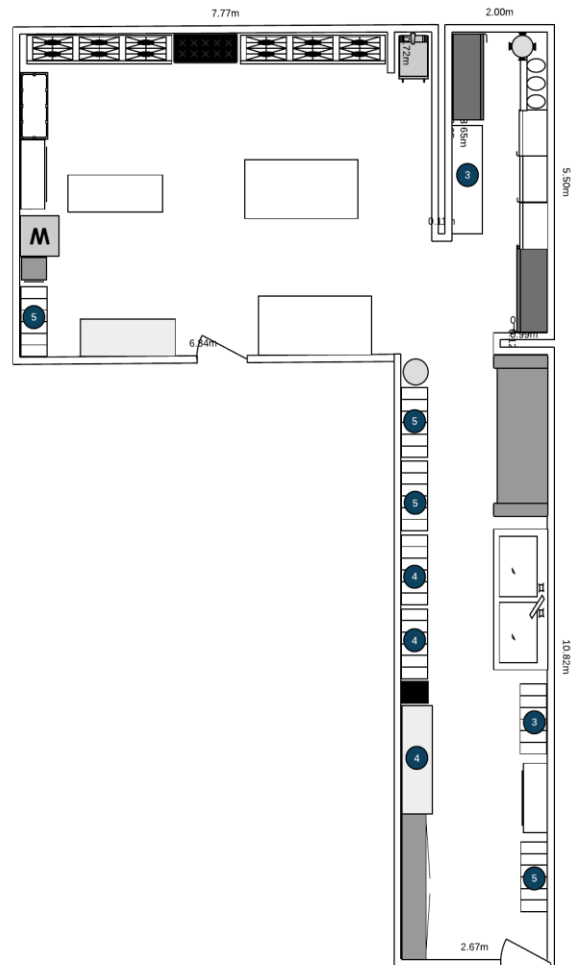
Control Visual La señalización juega un papel vital en la fluidez de actividades, ya que permite una organización obligatoria

Falta de Responsabilidad de Control La disciplina como se pudo evidenciar en la evaluación de colaboradores es el punto más débil de todo el restaurante, una forma de iniciar el cambio es designando controles internos de limpieza, con pequeñas acciones se logran grandes cambios

En la figura #76 se realiza el levantamiento del espacio físico como plano, aquí se dibujarán los procesos por pasos, así se determinaría a cabalidad el tránsito de producción y la zonificación de espacios.

Figura 72 Plano de Cocina Actual

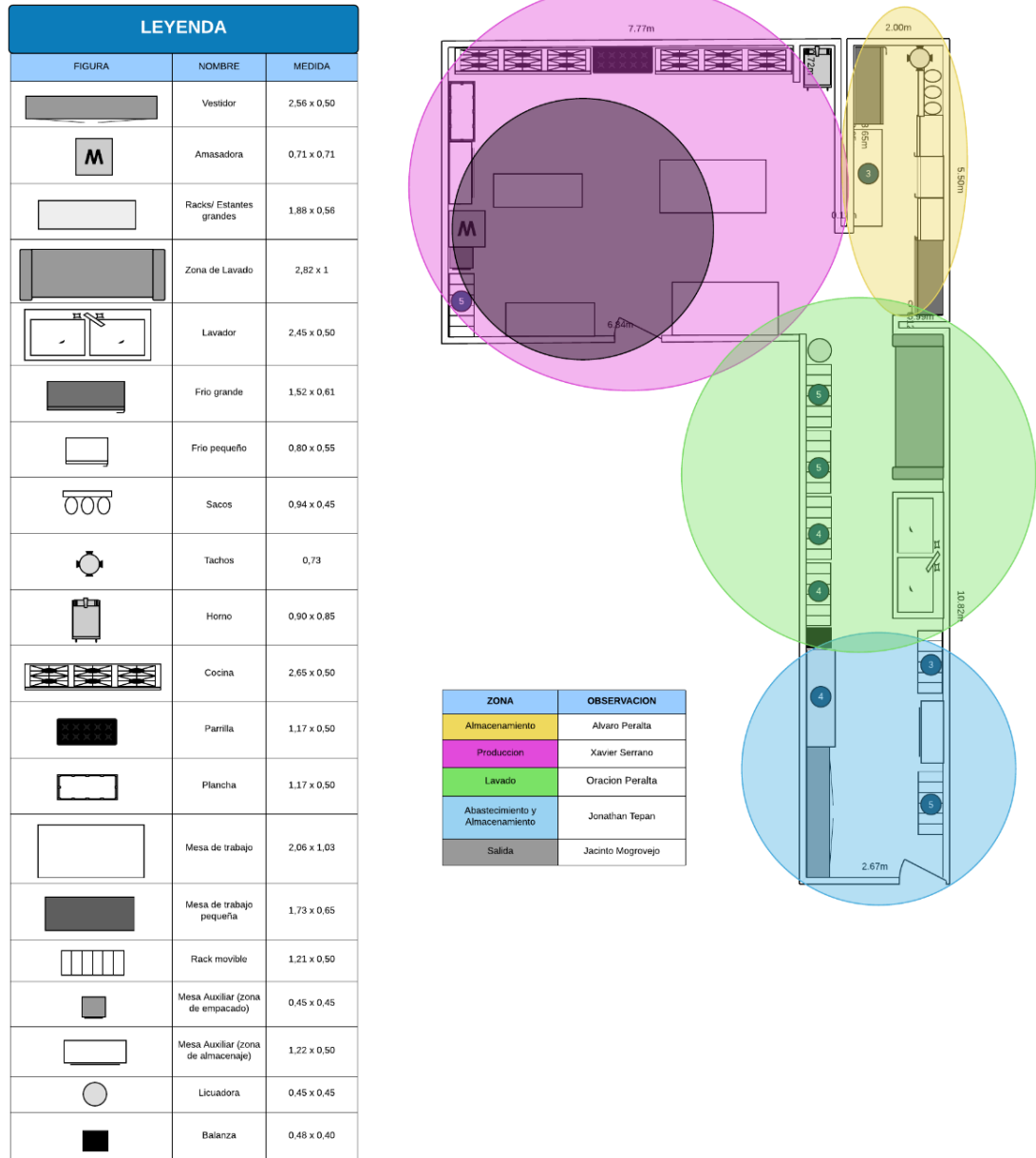
LEYENDA		
FIGURA	NOMBRE	MEDIDA
	Vestidor	2,56 x 0,50
	Amasadora	0,71 x 0,71
	Racks/ Estantes grandes	1,88 x 0,56
	Zona de Lavado	2,82 x 1
	Lavador	2,45 x 0,50
	Frio grande	1,52 x 0,61
	Frio pequeno	0,80 x 0,55
	Sacos	0,94 x 0,45
	Tachos	0,73
	Horno	0,90 x 0,85
	Cocina	2,65 x 0,50
	Parrilla	1,17 x 0,50
	Plancha	1,17 x 0,50
	Mesa de trabajo	2,06 x 1,03
	Mesa de trabajo pequena	1,73 x 0,65
	Rack movible	1,21 x 0,50
	Mesa Auxiliar (zona de empacado)	0,45 x 0,45
	Mesa Auxiliar (zona de almacenaje)	1,22 x 0,50
	Licuadora	0,45 x 0,45
	Balanza	0,48 x 0,40



Ahora bien, considerando los puntos claves que nos brindó la primera visión paisaje y analizando el tránsito de producción detallado en el gráfico anterior se procesó en primera instancia a la división de zonas como se observa en la figura #77, generando

la primera solución al problema, creación de responsabilidad de control designando encargados de limpieza.

Figura 73 Plano de Cocina Zonificada



El tercer paso es enumerar los principales problemas en el desarrollo de áreas como se observa en la figura #78 se eliminaron empaques, botellas, utensilios en mal estado, batería de cocina que no se utiliza y se reubico ciertos objetivos en bodega,























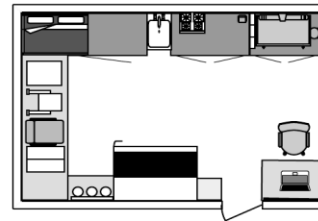
ya que no son útiles en esa zona de trabajo. Se analizó los procesos y el exceso de movimiento, generando una lluvia de ideas de reubicación de mobiliario.

Lo mismo se realizó con el área de la barra, como se observa en la figura #79 donde se implantó la nueva marca de “Come en Casa”, la Sanducheria del Chic.

Figura 75

Plano de Barra Actual

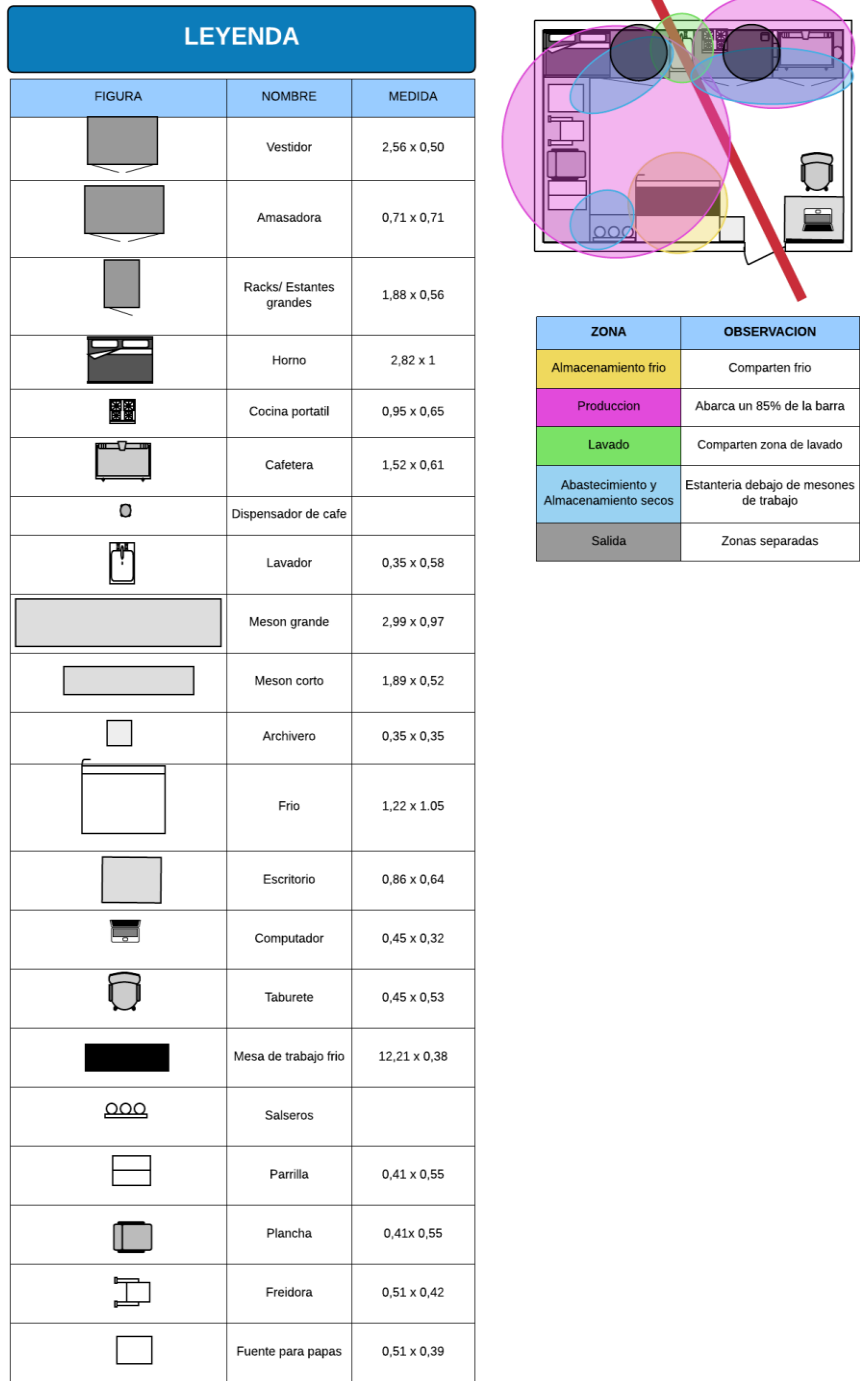
LEYENDA		
FIGURA	NOMBRE	MEDIDA
	Vestidor	2,56 x 0,50
	Amasadora	0,71 x 0,71
	Racks/ Estantes grandes	1,88 x 0,56
	Horno	2,82 x 1
	Cocina portatil	0,95 x 0,65
	Cafetera	1,52 x 0,61
	Dispensador de cafe	
	Lavador	0,35 x 0,58
	Meson grande	2,99 x 0,97
	Meson corto	1,89 x 0,52
	Archivero	0,35 x 0,35
	Frio	1,22 x 1,05
	Escritorio	0,86 x 0,64
	Computador	0,45 x 0,32
	Taburete	0,45 x 0,53
	Mesa de trabajo frio	12,21 x 0,38
	Salseros	
	Parrilla	0,41 x 0,55
	Plancha	0,41x 0,55
	Freidora	0,51 x 0,42
	Fuente para papas	0,51 x 0,39





En la figura #80 se realiza división de zonas para un trabajo más fluido también se realizó la división por áreas, de este modo no interviene en los procesos individuales.

Figura 76 Plano de Barra tras Aplicación 5's





3.4.4.2. Variabilidad de la Demanda. En la figura #81, se despliega el plan de acción con indicadores de desempeño cumplido en un 80%, del mismo modo que en el plan

5's este requiere de seguimiento constante para su continuidad exitosa, esto permite .

Figura 77 Indicadores de Desempeño Variabilidad de la Demanda

NOMBRE DE PROYECTO		Medir la variabilidad de la demanda								
FECHA DE REPORTE		25 de noviembre del 2020								
ESTADO DEL PROYECTO		EN PROCESO								
COMPLETADO		80%								
TAREA	RESPONSABLE	Inicio	Fin	Días	ESTADO	META	AVANCE	%	OBSERVACION	
Establecer métricas	Daniela Orellana	5/10/2020	7/10/2020	2	COMPLETO	1	1	100,00%		
Contabilizar ventas	Daniela Orellana	7/10/2020	14/10/2020	7	COMPLETO	2	2	100,00%	Se contabiliza facturas ingresadas en el Sistema RunFood y las comandas de	
Determinar estadísticas de producción	Daniela Orellana	14/10/2020	16/11/2020	33	COMPLETO	1	1	100,00%		
Producir en base a estadísticas	Daniela Orellana	19/10/2020	16/11/2020	28	COMPLETO	1	1	100,00%		
Medir constantemente la variabilidad	Paula Trujillo	16/11/2020	16/11/2020	0	NO INICIADO	1000	0	0,00%	El mercado varia constantemente porque se debe realizar este proceso constantemente	



Para la medición de variabilidad se tomaron los registros de ventas desde septiembre del 2018 hasta el 09 de septiembre de 2020. Como muestra el reporte de la figura #82, con esta información se puede determinar las ventas anuales, así como también la venta promedio, y la estacionalidad en ventas. El sistema Run Food genera registros de ventas por facturación y genera un reporte por año, tras el sacar el reporte de ventas consolidado como muestra la figura #88 las ventas promedio mensuales de \$20 798.09, aquí se establece que los consolidados de ventas desde septiembre del 2018 hasta el 09 de septiembre de 2020. De esta información se procede a determinar mediante un Pareto en el 80% de las ventas en el 20% de productos más vendidos.

Figura 78 Reporte de Ventas Consolidado



REPORTE DE VENTAS CONSOLIDADO							\$		715.944,32	
FECHA	M	AÑO	RAZON SOCIAL	LINEA	CODIC	ARTICULO	CAN	PVF	TOTAL	
2/1/2019 9:17	1	2019	ANA JARAMILLO	CAFES	7051	CAFE TRADICION	3	1 \$	3,00	
2/1/2019 9:17	1	2019	ANA JARAMILLO	CAFES	7054	MOCACHINO	1	1,5 \$	1,50	
2/1/2019 9:59	1	2019	CONSUMIDOR FINAL	DESAYUNOS	7002	TIO MANABA	1	3,45 \$	3,45	
2/1/2019 9:59	1	2019	CONSUMIDOR FINAL	DESAYUNOS	7004	COME EN CASA	1	4,5 \$	4,50	
2/1/2019 9:59	1	2019	CONSUMIDOR FINAL	CAFES	7051	CAFE TRADICION	1	1 \$	1,00	
2/1/2019 9:59	1	2019	CONSUMIDOR FINAL	DESAYUNOS	510	CUENCANO	1	3,9 \$	3,90	
2/1/2019 10:06	1	2019	EDUARDO ASTUDILLO	MENUS	10002	VIANDAS	102	3,8 \$	387,60	
2/1/2019 10:09	1	2019	NANCY LARREA	MENUS	10002	VIANDAS	53	3,8 \$	201,40	
2/1/2019 10:13	1	2019	DR. ROLANDO FIGUEROA	MENUS	10002	VIANDAS	54	3,8 \$	205,20	
2/1/2019 10:16	1	2019	JOSE FRANCISCO FAICAN	MENUS	10002	VIANDAS	18	3,8 \$	68,40	
2/1/2019 10:18	1	2019	PABLO TERREROS	EXTRAS	10015	EXTRA CARNE	24	2 \$	48,00	
2/1/2019 10:18	1	2019	PABLO TERREROS	MENUS	10002	VIANDAS	12	3,8 \$	45,60	
2/1/2019 10:24	1	2019	LUIS MARQUEZ	MENUS	10002	VIANDAS	12	3,8 \$	45,60	
2/1/2019 10:27	1	2019	MARIA ANGELICA DAVILA MORENO	MENUS	10002	VIANDAS	6	3,8 \$	22,80	
2/1/2019 10:27	1	2019	MARIA ANGELICA DAVILA MORENO	EXTRAS	10015	EXTRA CARNE	6	2 \$	12,00	
2/1/2019 10:41	1	2019	VIPESA CONSTRUCCIONES CIA LTDA.	MENUS	10002	VIANDAS	57	3,8 \$	216,60	
2/1/2019 10:41	1	2019	VIPESA CONSTRUCCIONES CIA LTDA.	EXTRAS	10015	EXTRA CARNE	10	2 \$	20,00	
2/1/2019 10:41	1	2019	VIPESA CONSTRUCCIONES CIA LTDA.	MENUS	10012	SEGUNDO VIANDA	13	3,6 \$	46,80	
2/1/2019 10:41	1	2019	VIPESA CONSTRUCCIONES CIA LTDA.	EXTRAS	10104	TARRINAS	2	0,25 \$	0,50	
2/1/2019 10:41	1	2019	VIPESA CONSTRUCCIONES CIA LTDA.	EXTRAS	10017	ENSALADA	4	1,5 \$	6,00	
2/1/2019 10:41	1	2019	JUANA MALO	MENUS	10002	VIANDAS	4	3,8 \$	15,20	
2/1/2019 11:11	1	2019	MANUEL OSWALDO BARRERA	MENUS	10002	VIANDAS	114	3,8 \$	433,20	
2/1/2019 11:25	1	2019	IVAN ESTEBAN PEREIRA	MENUS	10002	VIANDAS	2	3,8 \$	7,60	
2/1/2019 11:44	1	2019	CONSUMIDOR FINAL	MENUS	10000	ALMUERZO	1	4 \$	4,00	
2/1/2019 11:46	1	2019	CONSUMIDOR FINAL	EXTRAS	10018	SOPA	1	1,5 \$	1,50	
2/1/2019 11:46	1	2019	CONSUMIDOR FINAL	MENUS	10001	ALMUERZO LLEVAR	1	4,75 \$	4,75	
2/1/2019 11:56	1	2019	BORIS OCHOA	MENUS	10000	ALMUERZO	2	4 \$	8,00	
2/1/2019 12:00	1	2019	ING. MARCELO DELGADO	MENUS	10002	VIANDAS	1	3,8 \$	3,80	
2/1/2019 12:06	1	2019	LIGIA CALDERON	MENUS	10002	VIANDAS	14	3,8 \$	53,20	
2/1/2019 12:11	1	2019	FERNANDO ANDRADE	MENUS	10000	ALMUERZO	3	4 \$	12,00	
2/1/2019 12:22	1	2019	CONSUMIDOR FINAL	MENUS	10000	ALMUERZO	1	4 \$	4,00	
2/1/2019 12:23	1	2019	CONSUMIDOR FINAL	MENUS	10001	ALMUERZO LLEVAR	2	4,75 \$	9,50	
2/1/2019 12:29	1	2019	JAVIER ALVARADO	MENUS	10000	ALMUERZO	1	4 \$	4,00	
2/1/2019 12:29	1	2019	CONSUMIDOR FINAL	MENUS	10002	VIANDAS	2	3,8 \$	7,60	
2/1/2019 12:29	1	2019	CONSUMIDOR FINAL	MENUS	10002	VIANDAS	2	3,8 \$	7,60	
2/1/2019 12:29	1	2019	CONSUMIDOR FINAL	EXTRAS	10015	EXTRA CARNE	1	2 \$	2,00	
2/1/2019 12:41	1	2019	IVAN CAÑIZARES	MENUS	10000	ALMUERZO	1	4 \$	4,00	
2/1/2019 12:46	1	2019	CONSUMIDOR FINAL	EXTRAS	10018	SOPA	1	1,5 \$	1,50	
2/1/2019 12:47	1	2019	ESTEBAN MUÑOZ	MENUS	10002	VIANDAS	3	3,8 \$	11,40	
2/1/2019 12:48	1	2019	JULIO BAILON	EXTRAS	10015	EXTRA CARNE	4	2 \$	8,00	
2/1/2019 12:48	1	2019	JULIO BAILON	MENUS	10002	VIANDAS	4	3,8 \$	15,20	
2/1/2019 12:50	1	2019	CONSUMIDOR FINAL	MENUS	10000	ALMUERZO	1	4 \$	4,00	
2/1/2019 12:51	1	2019	patricio leon	MENUS	10002	VIANDAS	1	3,8 \$	3,80	
2/1/2019 12:52	1	2019	MARIO CARDENAS ORDOÑEZ	EXTRAS	10015	EXTRA CARNE	1	2 \$	2,00	
2/1/2019 12:52	1	2019	MARIO CARDENAS ORDOÑEZ	MENUS	10002	VIANDAS	2	3,8 \$	7,60	
2/1/2019 12:59	1	2019	VERONICA RECALDE	MENUS	10000	ALMUERZO	2	4 \$	8,00	
2/1/2019 13:00	1	2019	CONSUMIDOR FINAL	MENUS	10000	ALMUERZO	3	4 \$	12,00	
2/1/2019 13:00	1	2019	CONSUMIDOR FINAL	MENUS	10000	ALMUERZO	1	4 \$	4,00	

En la figura #83 se indica que el 82,7% de los ingresos de "Come en Casa" se encuentran en almuerzo restaurante, segundo restaurante y almuerzo llevar, eso quiere decir que en estos ítems se concentra el rubro más alto de ingresos del negocio.

Figura 79 Reporte de Pareto Consolidado

ITEM	CANTIDAD	POSICIÓN REAL	LINEA	LOCAL	INCIDENCIA ITEM	CANTIDAD	PARTICIPACIÓN PORCENTUAL	PARTICIPACIÓN PORCENTUAL ACUMULADA
AA/TEA	\$ 16,75	1	ALMUERZO	COME EN CASA	ALMUERZO RESTAURANT	\$ 254.376,00	35,5%	35,5%



						\$ 230.420,60		
AGUA	\$ 2,00	2	ALMUERZO	COME EN CASA	VIANDAS		32,2%	67,7%
ALITAS	\$ 40,00	3	ALMUERZO	COME EN CASA	ALMUERZO LLEVAR	\$ 69.736,50	9,7%	77,5%
ALMUERZO	\$ 24.727,75	4	ALMUERZO	COME EN CASA	ALMUERZO	\$ 24.727,75	3,5%	80,9%
ALMUERZO CON MOTEPATA	\$ 24,00	5	ALMUERZO	COME EN CASA	SEGUNDO VIANDA	\$ 22.723,20	3,2%	84,1%
ALMUERZO LLEVAR	\$ 69.736,50	6	ALMUERZO	COME EN CASA	SEGUNDO RESTAURANTE	\$ 14.310,80	2,0%	86,1%
ALMUERZO NIÑOS	\$ 2.792,50	7	ALMUERZO	COME EN CASA	Menús	\$ 13.113,00	1,8%	87,9%
ALMUERZO RESTAURANT	\$ 254.376,00	8	EXTRA	COME EN CASA	EXTRA CARNE	\$ 10.384,00	1,5%	89,4%
ALMUERZOS EMPRESAS	\$ 3.947,00	9	ALMUERZO	COME EN CASA	SEGUNDO LLEVAR	\$ 9.720,00	1,4%	90,7%
AMERICAN BREAKFAST	\$ 2.810,50	10	DESAYUNO	COME EN CASA	TIO MANABA	\$ 8.238,20	1,2%	91,9%
AMERICANO	\$ 6,00	11	SANDUCHES	SANDUCHERIA	HAMBURGUESA ESPECIAL	\$ 4.105,00	0,6%	92,4%
ARROZ	\$ 409,00	12			ALMUERZOS EMPRESAS	\$ 3.947,00	0,6%	93,0%
ARROZ PILLO	\$ 246,00	13	DESAYUNO	COME EN CASA	CUENCANO	\$ 3.543,65	0,5%	93,5%
ATUN	\$ 70,00	14	SANDUCHES	SANDUCHERIA	SANDUCHE DE LOMO	\$ 3.320,00	0,5%	94,0%
BATIDOS DE FRUTA	\$ 16,50	15	DESAYUNO	COME EN CASA	AMERICAN BREAKFAST	\$ 2.810,50	0,4%	94,3%
BEBIDA EXTRA GRANDE	\$ 24,00	16	ALMUERZO	COME EN CASA	ALMUERZO NIÑOS	\$ 2.792,50	0,4%	94,7%
BEBIDA GRANDE	\$ 167,00	17	ALMUERZO	COME EN CASA	CENA	\$ 2.664,75	0,4%	95,1%
BEBIDA PEQUEÑA	\$ 140,00	18	PLATO A LA CARTA	SANDUCHERIA	STEAK DE RES	\$ 1.893,60	0,3%	95,4%
BEBIDA SPT MINI	\$ 7,00	19	SANDUCHES	SANDUCHERIA	SANDUCHE DE POLLO	\$ 1.890,00	0,3%	95,6%
BIFE DE CHORIZO	\$ 403,85	20	DESAYUNO	COME EN CASA	DE LA VECI	\$ 1.767,50	0,2%	95,9%
BOLON	\$ 214,50	21	ALMUERZO	COME EN CASA	SOPA	\$ 1.740,00	0,2%	96,1%
BROWNIE	\$ 12,00	22			LIGHT	\$ 1.487,50	0,2%	96,3%
BUFALO	\$ 295,00	23	DESAYUNO	COME EN CASA	DE LA ABUELA	\$ 1.467,50	0,2%	96,5%
CAFE TRADICION	\$ 450,25	24	CATERING	COME EN CASA	COFFE BREAK	\$ 1.458,25	0,2%	96,7%
CAPUCHINO	\$ 180,50	25	PLATO A LA CARTA	SANDUCHERIA	FILETE DE POLLO	\$ 1.116,05	0,2%	96,9%

Para conocer las etapas e índices de crecimiento, basados en una variabilidad mensual se obtiene las ventas totales por mes se realiza la figura #84, aquí se muestra que el promedio de ventas anuales es muy variable, teniendo un crecimiento entre el 2018 al 2019 del 1214%, posterior en el 2020 crecimiento del 184%, con un aumento de demanda según la variabilidad del mes de octubre, noviembre y diciembre según históricos.

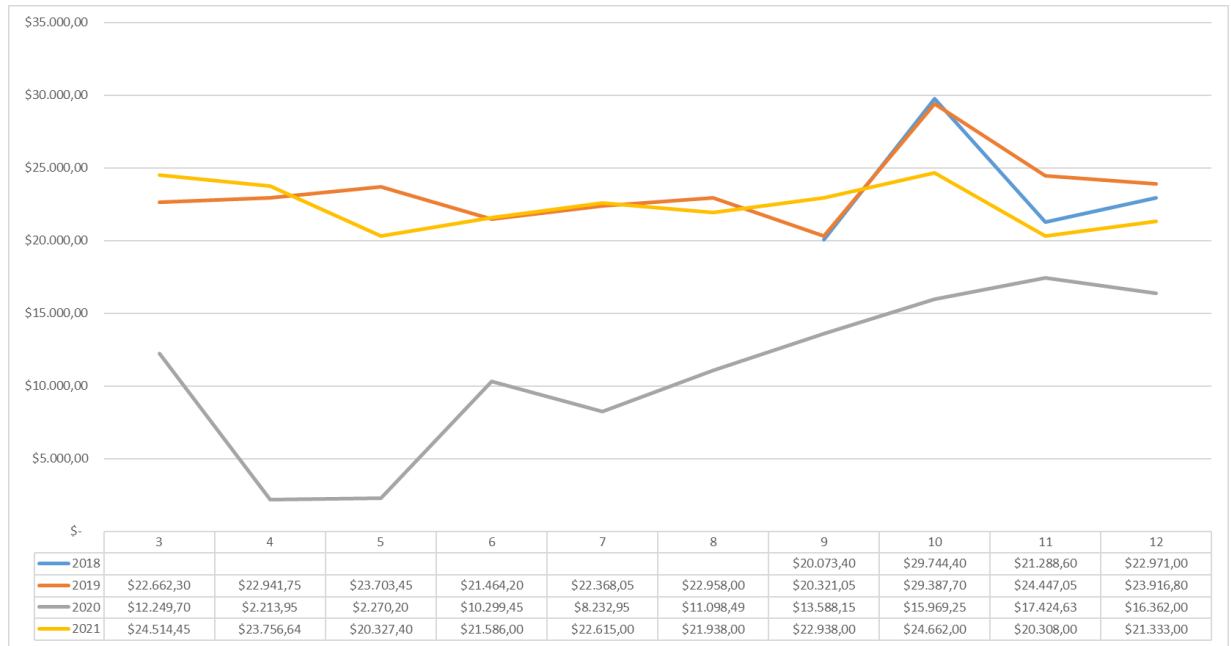
Figura 80 Variabilidad de Demanda

ARTICULO	(Todas)												TOTAL GENERAL	PROMEDIO
AÑO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
2018									\$ 20.073,40	\$ 29.744,40	\$ 21.288,60	\$ 22.971,00	\$ 94.077,40	\$ 23.519,35
2019	\$ 2.2680,15	\$ 20.261,95	\$ 22.662,30	\$ 22.941,75	\$ 23.703,45	\$ 21.464,20	\$ 22.368,05	\$ 22.958,00	\$ 20.321,05	\$ 29.387,70	\$ 24.447,05	\$ 23.916,80	\$ 277.112,45	\$ 23.092,70
2020	\$ 25.740,60	\$ 21.383,45	\$ 12.249,70	\$ 2.213,95	\$ 2.270,20	\$ 10.299,45	\$ 8.232,95	\$ 11.098,49	\$ 13.588,15				\$ 107.076,94	\$ 11.897,44
2020 P									\$ 15.969,25	\$ 17.424,63	\$ 16.362,00		\$ 49.755,88	\$ 16.585,29
2021	\$ 22.722,19	\$ 21.366,69	\$ 24.514,45	\$ 23.756,64	\$ 20.327,40	\$ 21.586,00	\$ 22.615,00	\$ 21.938,00	\$ 24.662,00	\$ 20.308,00	\$ 21.333,00		\$ 268.067,37	\$ 22.338,95
TOTAL GENERAL	\$ 71.142,94	\$ 63.012,09	\$ 59.426,45	\$ 48.912,34	\$ 46.301,05	\$ 53.349,65	\$ 53.216,00	\$ 55.994,49	\$ 76.920,60	\$ 99.763,35	\$ 83.468,28	\$ 84.582,80	\$ 159.218,01	\$ 20.798,09

Para tener una perspectiva visual clara sobre las ventas proyectas se realiza un gráfico como se observa en la figura #85, aquí se observa que los meses de mayor demanda son octubre, seguido de noviembre y diciembre.



Figura 81
Ventas Proyectadas



3.4.4.3. Análisis de Proveedores

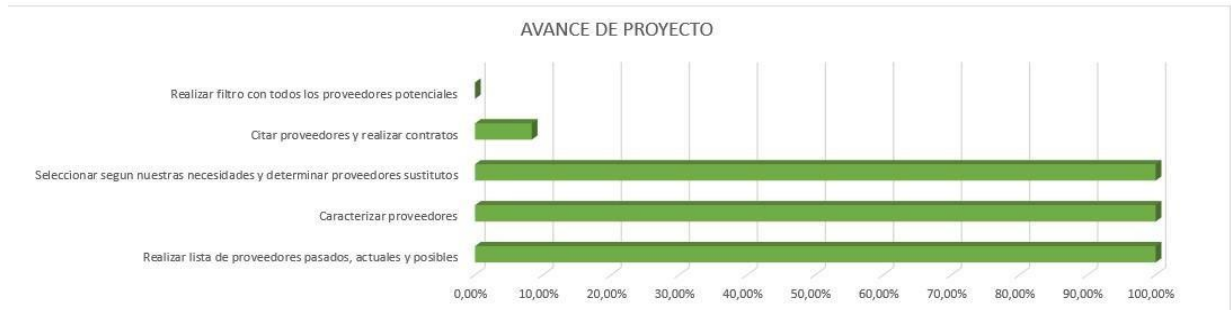
En la figura #86, se despliega el plan de acción con indicadores de desempeño cumplido en un 62%, lo que impidió la culminación del mismo es la colaboración por parte del departamento de compras al no adoptar el modelo de negocio por que se considera que siempre se ha realizado así y se encuentran satisfechos con su estado actual, sin ansiar oportunidad de mejora.

Figura 82
Indicador de Proveedores



NOMBRE DE PROYECTO	Analizar proveedores y obtener beneficios
FECHA DE REPORTE	31 de agosto del 2020
ESTADO DEL PROYECTO	EN PROCESO
COMPLETADO	62%

TAREA	RESPONSABLE	Inicio	Fin	Días	ESTADO	META	AVANCE	%	OBSERVACION
Realizar lista de proveedores pasados, actuales y posibles	Paula Trujillo	3/8/2020	4/8/2020	1	COMPLETO	12	12	100,00%	
Caracterizar proveedores	Daniela Orellana	5/8/2020	5/8/2020	0	COMPLETO	12	12	100,00%	Con base de datos de proveedores
Seleccionar segun nuestras necesidades y determinar proveedores sustitutos	Paula Trujillo	5/8/2020	5/8/2020	0	COMPLETO	12	12	100,00%	Categorizado
Citar proveedores y realizar contratos	Pedro Xavier Aguilar	20/8/2020	23/8/2020	3	NO INICIADO	12	1	8,33%	Solo se realizo con un proveedor ya que con los pasados se llegaron a acuerdos netamente verbales
Realizar filtro con todos los proveedores potenciales	Paula Trujillo	16/11/2020	16/11/2020	0	NO INICIADO	1000	0	0,00%	Aplica por politicas de Come en Casa solo a nuevos proveedores



El manejo de proveedores de “Come en Casa” se utilizaba bajo apreciaciones, no existía filtros de ingreso al integrar a un nuevo proveedor, no era necesario cumplir con requisitos más que facturación, no existían contratos, por lo que la entrega de los productos no solía ser a tiempo, no cumplían estándares de calidad en entregas ni se obtenían beneficios en compras.

El primer paso para determinar un nuevo proveedor es conocer la necesidad de uno, esto nace en base a los productos ofertados y los requerimientos de compra, al ser un restaurante de 10 años en el mercado dividen sus necesidades, tal como se explica en la tabla #26.

Tabla 26 Necesidad de Proveedores



	Subdivisión
Proteína	Res
	Carnes y Pollo
	Mariscos
Percibles	Verduras
	Frutas
	Papas
Secos y Empacados	Abacería
	Arroz y Azúcar
Lácteos	Leche
	Queso
Tercerizado	Postres
Packaging	Plásticos
Limpieza	Material de Limpieza

Nota: Se necesitan 14 proveedores para las líneas de productos (Autoría propia).

Esta división se hace en base a los productos ofertados que tienen y las necesidades que estos generan. Ahora para determinar cuáles son escogidos para suministrar la materia prima se desarrollaron los criterios de evaluación detallados en la figura #87.

Figura 83 Criterios de Evaluación de Proveedores

	15	EXCELENTE.- Los productos se entregan antes de lo estipulado.



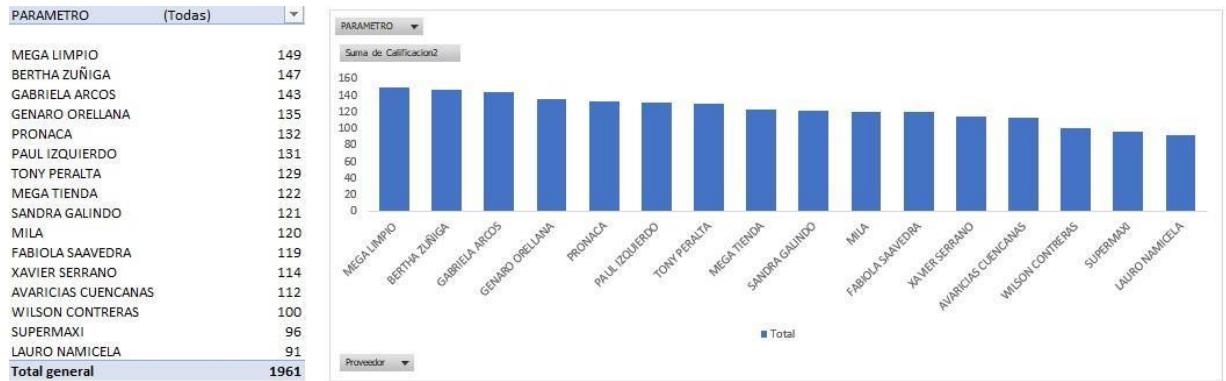
Cumplimiento y Entrega	10 5	BUENO.- Los productos se entregan en la fecha estipulada. REGULAR.- Los productos se entregan se entregan posterior a la fecha estipulada, pero no superior a 2 días.
Calidad y Cumplimiento de	0 15	NO CUMPLE.- Los productos se entregan en fecha posterior a la estipulada, superior a 2 días. EXCELENTE.- El proveedor supera las expectativas y mejora las especificaciones técnicas establecidas para el bien y/o servicio adquirido.
Especificaciones Técnicas	10 5	BUENO.- El proveedor cumplió con los requisitos y especificaciones técnicas establecidas para el bien y/o servicio adquirido. REGULAR.- El proveedor faltó a uno o más requisitos y/o especificaciones técnicas, que previo requerimiento fueron subsanadas sin incurrir en perjuicios del Restaurante
	0 15	NO CUMPLE.- El proveedor presentó inconformidades graves en la calidad y cumplimiento de especificaciones técnicas exigidas, ocasionando incumplimiento del contrato y dando lugar a la aplicación de garantías. EXCELENTE.- El proveedor constituye garantías para el perfeccionamiento del contrato en tiempo oportuno.
Garantías	10 5	BUENO.- El proveedor constituye las garantías dentro del término pactado. REGULAR.- El proveedor constituye las garantías en fecha posterior al término pactado.
	0 8	NO CUMPLE.- El proveedor se rehúsa a constituir la garantías requeridas. EXCELENTE.- El proveedor lleva control postventa sobre la calidad y/o correcto funcionamiento del bien y/o servicio contratado, sin petición y/o requerimiento del Restaurante
Servicio Postventa	6 4	BUENO.- El proveedor atiende las peticiones y/o requerimientos del Restaurante y se preocupa por garantizar la calidad y/o funcionamiento del bien y/o servicio contratado. REGULAR.- El proveedor atiende en forma desobligada a las peticiones y/o requerimientos del Restaurante frente a la calidad y correcto funcionamiento del bien y/o servicio contratado.
Precio	0 20	NO CUMPLE.- El proveedor desatiende o atiende tardíamente las peticiones y/o requerimientos del Restaurante frente a la calidad y correcto funcionamiento del bien y/o servicio contratado. EXCELENTE: El precio es competitivo
	0 8	NO CUMPLE: El precio no es competitivo EXCELENTE: Las institución y tecnología para atender las solicitudes del Restaurante superan las expectativas.
Comunicacion	6 4	BUENO: Las institución y tecnología para atender las solicitudes es suficiente. REGULAR: La institución y tecnología para atender las solicitudes no es suficiente.
	0 8	NO CUMPLE: No tiene disposición y tecnología para atender las necesidades del Restaurante EXCELENTE: La asesoría es oportuna y acertada.
Soporte Tecnico	6 4	BUENO: Realizará asesoría cuando se requiere. REGULAR: La asesoría es ocasional.
	0 8	NO CUMPLE: No realiza el servicio de asesorías pactado en el contrato. EXCELENTE: Cumple con las obligaciones que contrae con el Restaurante
Experiencia de Reputacion	6 4	BUENO: Muy pocas veces incumple con las obligaciones que contrae con el Restaurante REGULAR: Muy pocas veces cumple con las obligaciones que contrae con el Restaurante
	0 6	NO CUMPLE: No cumple con las obligaciones que contrae con el Restaurante GRANDE: Factibilidad de negociación y cumplimiento de contrato
Tamaño	4 2	MEDIANA: Media factibilidad de negociación y cumplimiento de contrato PEQUEÑA: Puede fallar en el cumplimiento de contrato
	0 3	NO PERTENCE: Es muy probable que incumpla con el contrato CERCA: Menos trayecto de producto al local
Localizacion	2 1	MEDIANAMENTE CERCA: El trayecto es soportable para el producto LEJOS: Largo trayecto del producto al local
Facilidades de pago	15 5	TRANSFERENCIA BANCARIA: Las transferencias bancarias conllevan cargo de comisiones. CHEQUE: Cobro emitido o pagadero, debe de hacerse en un plazo de 15 días desde la fecha en que se emite.
	0 10	DOMICILIACION BANCARIA: La persona que emite la factura es la que tiene que ejecutar la orden de cobro. PAGO EN EFECTIVO: Es importante realizar predicciones que eviten las temidas tensiones de contaduría.
Tiempo de facilidad de	10 7	1 SEMANA: Reunir dinero de venta de semana, revision de productos. Los gastos semanales no se cubren por gastos inesperados 2 SEMANAS: Facilidad de pago, para inversiones en otras compras. Difícil pagar por que crece la cuenta
credito	0 5	3 SEMANAS: Pago de gastos administrativos y deudas. Otro credito por cuentas acumuladas
Situacion Economica	20 0	CONGELA PRECIOS: Mantiene los precios fijos al contrato PRECIOS VARIANTES: Cambia los precios constantemente
	157-148 147-118	Excelente - Proveedor confiable y recomendado. Bueno - Proveedor confiable.
	117-89 89-0	Regular - Proveedor poco confiable. Condicionado y/o Sancionado



No Confiable - Proveedor NO confiable. Restringido.

Ahora con las bases de datos ya alimentada que se encuentra en el anexo #2.1. se realiza un Dashboard que permitirá comparar entre proveedores para tomar la mejor decisión en base a sus calificaciones, tanto por categorías individuales como colectivas mediante tablas dinámicas, así como se ejemplifica en la figura #88.

Figura 84 Dashboard de Proveedores

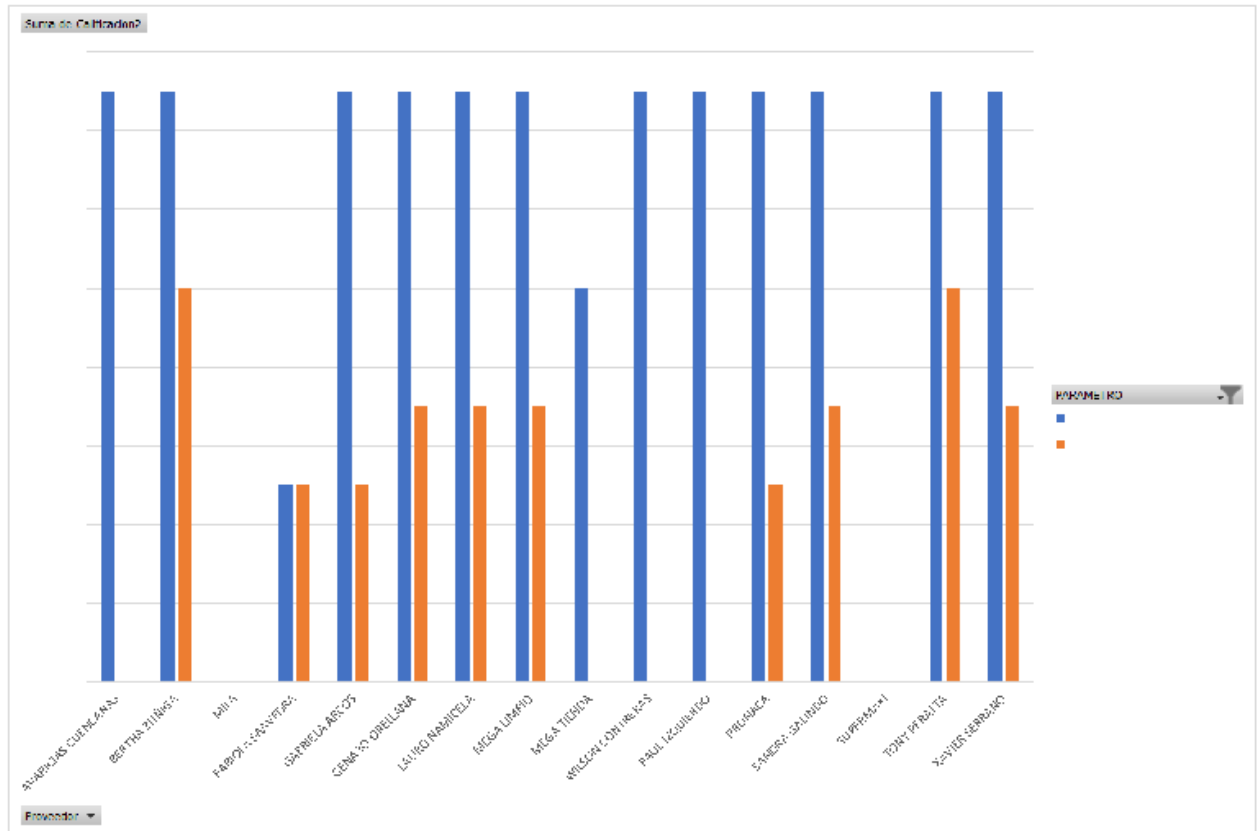


Como muestra la figura #89, con esta tabla es simple determinar las deficiencias de los proveedores y el punto de quiebre de la compra de materia prima y empaque. Por ejemplo, si queremos comparar entre proveedores su cumplimiento y entrega, la facilidad de crédito se colocan filtros y se determina en base a la tabla de calificación los proveedores que se adecuen a las necesidades del negocio.

Figura 85 Ejemplo de Utilización de Dashboard



PROVEEDOR	Cumplimiento y Entrega	Tiempo de facilidad de crédito	Total general
AVARICIAS CUENCANAS	15	0	15
BERTHA ZUÑIGA	15	10	25
MILA	0	0	0
FABIOLA SAAVEDRA	5	5	10
GABRIELA ARCOS	15	5	20
GENARO ORELLANA	15	7	22
LAURO NAMICELA	15	7	22
MEGA LIMPIO	15	7	22
MEGA TIENDA	10	0	10
WILSON CONTRERAS	15	0	15
PAUL IZQUIERDO	15	0	15
PRONACA	15	5	20
SANDRA GALINDO	15	7	22
SUPERMAXI	0	0	0
TONY PERALTA	15	10	25
XAVIER SERRANO	15	7	22



En la tabla #27 se colocan los tipos de productos que se necesitan, seguido de la subdivisión de líneas, posterior se colocan los proveedores principales, en el caso de que estos no dispongan los productos los secundarios y terciarios.



	Subdivisión	Principal	Secundario	Terciario
Proteínas	Res	Fabiola Saavedra		
Perecibles	Cerdo y Pollo	Pronaca	Sandra Galindo	
	Mariscos	Gabriela Arcos	Genaro Orellana	
	Verduras	Lauro Namicela		
	Frutas	Lauro Namicela		
	Papas	Wilson Contreras	Paul Izquierdo	
Secos y Empacados	Abacería	Mega Tienda del Abacerías		Supermaxi
		Sur	Cuencanas	
	Arroz y Azúcar	Bertha Zúñiga		
Lácteos	Leche	Xavier Serrano	Mila	
	Queso	Juan Carlos Loaiza		
Tercerizado	Postres	Tony Peralta		
Packaging	Plásticos	Mercado 27 febrero	de Termo Pack	
Limpieza	Material Limpieza	de Mega Limpio		

Con esta información se procede a determinar los beneficios y acuerdos que se consolidaran con cada uno de ellos, siendo fechas de entrega, forma de pago, plazo de entrega y hora de recepción para la organización de bodega, se detalla en la tabla #28.

Tabla 28 Acuerdos con Proveedores



	Línea	Proveedor	Fechas de entrega	Pago	Plazo de entrega	Hora de entrega
Proteína	Res	Fabiola Saavedra	Día anterior	Transf.	Mes	1-2
	Carnes y Pollo	Pronaca	Viernes	Transf.	3 semanas	8:00
	Mariscos	Gabriela Arcos	Día anterior	Transf.	Mes	1-2
		Genaro Orellana	Día anterior	Transf.	1 semana	1-2
Perecibles	Verduras y Namicela	Lauro y Frutas	Viernes	Caja	Abonos semana	10:00
	Papas	Wilson Contreras	Miércoles	Caja	Contra entrega	11:00
Secos y Empacados	Abacería	Mega	Sábado	Caja	Contra entrega	1-2
	Arroz y Azúcar	y Bertha Zúñiga	Día anterior	Caja	Contra entrega	1-2
Lácteos	Leche	Xavier Serrano	Lunes Viernes	o Caja	Semana	1-2
	Queso	Juan Carlos Loaiza		Caja	Contra entrega	1-2



Tercerizado	Postres	Tony Peralta	Lunes, Miércoles, Viernes	Caja	Semana 1-2
Packaging	Plásticos	27 de febrero		Caja	Compra 1-2
Limpieza			Limpieza Mega Limpio Día Transf. anterior		Contra 1-2 entrega

El siguiente paso es realizar contratos con cada uno, de este modo no aseguramos el compromiso por parte de los proveedores como el nuestro en realizar un negocio confiable y que cumpla las expectativas de los dos clientes. Para cualquier adquisición de materia prima es necesario realizar un Contrato de Suministros de Alimentos. Es vital mencionar que este contrato es una plantilla y por ende varía entre proveedor y materia prima que suministro. En el anexo #2.2 se encuentra un contrato realizado con el proveedor Lauro Namicela de frutas y verduras como ejemplo de este punto.

3.4.4.4. Estandarización de Comunicación Interna. La comunicación de barra o salón y cocina es indiscutiblemente el punto más sensible de un restaurante, de este depende la eficiencia del servicio. Es así que es crucial el uso de un Comandero. En el caso de las viandas cada semana los días miércoles se envía el formato de comanda de la figura #90, de este modo se arman las comandas que se envían a domicilio durante la próxima semana.

Figura 86 Comandero de Menú Semanal





Come en Casa
ALIMENTATE BIEN - VIVE BIEN

MENÚ PARA LA SEMANA
Del 14 al 19 de septiembre del 2020

SEÑOR/A:

Por favor señale el número de menús que desee

Por favor señale si desea ají (MANDAR POSUELO)

<p>LUNES 14</p> <table border="0"><tr><td style="width: 30px;"><input type="checkbox"/></td><td>Sopa De Morocho</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Bistec de Res</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Pollo Al Ajonjolli</td></tr></table> <p>MARTES 15</p> <table border="0"><tr><td style="width: 30px;"><input type="checkbox"/></td><td>Sancocho De Pollo</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Torrejitas De Atún</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Chuleta al Grill</td></tr></table> <p>MIÉRCOLES 16</p> <table border="0"><tr><td style="width: 30px;"><input type="checkbox"/></td><td>Sopa de Mote Casado</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Lasaña De Pollo</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Lasaña Res</td></tr></table> <p>JUEVES 17</p> <table border="0"><tr><td style="width: 30px;"><input type="checkbox"/></td><td>Sopa del Huerto</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Lomo De Cerdo En Salsa De Tomate Arbol</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Sango de Camaron</td></tr></table> <p>VIERNES 18</p> <table border="0"><tr><td style="width: 30px;"><input type="checkbox"/></td><td>Sopa Caldillo de Huevos</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Lomo Saltado</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Pollo al Horno</td></tr></table> <p>SÁBADO 19</p> <table border="0"><tr><td style="width: 30px;"><input type="checkbox"/></td><td>Locro Cuencano</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Pernil</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Pollo a la Parrilla</td></tr></table>	<input type="checkbox"/>	Sopa De Morocho	<input type="checkbox"/>	Bistec de Res	<input type="checkbox"/>	Pollo Al Ajonjolli	<input type="checkbox"/>	Sancocho De Pollo	<input type="checkbox"/>	Torrejitas De Atún	<input type="checkbox"/>	Chuleta al Grill	<input type="checkbox"/>	Sopa de Mote Casado	<input type="checkbox"/>	Lasaña De Pollo	<input type="checkbox"/>	Lasaña Res	<input type="checkbox"/>	Sopa del Huerto	<input type="checkbox"/>	Lomo De Cerdo En Salsa De Tomate Arbol	<input type="checkbox"/>	Sango de Camaron	<input type="checkbox"/>	Sopa Caldillo de Huevos	<input type="checkbox"/>	Lomo Saltado	<input type="checkbox"/>	Pollo al Horno	<input type="checkbox"/>	Locro Cuencano	<input type="checkbox"/>	Pernil	<input type="checkbox"/>	Pollo a la Parrilla	<p>ADICIONALES O SUGERENCIAS</p> <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div> <p>ADICIONALES O SUGERENCIAS</p> <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div> <p>ADICIONALES O SUGERENCIAS</p> <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div> <p>ADICIONALES O SUGERENCIAS</p> <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div> <p>ADICIONALES O SUGERENCIAS</p> <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div>
<input type="checkbox"/>	Sopa De Morocho																																				
<input type="checkbox"/>	Bistec de Res																																				
<input type="checkbox"/>	Pollo Al Ajonjolli																																				
<input type="checkbox"/>	Sancocho De Pollo																																				
<input type="checkbox"/>	Torrejitas De Atún																																				
<input type="checkbox"/>	Chuleta al Grill																																				
<input type="checkbox"/>	Sopa de Mote Casado																																				
<input type="checkbox"/>	Lasaña De Pollo																																				
<input type="checkbox"/>	Lasaña Res																																				
<input type="checkbox"/>	Sopa del Huerto																																				
<input type="checkbox"/>	Lomo De Cerdo En Salsa De Tomate Arbol																																				
<input type="checkbox"/>	Sango de Camaron																																				
<input type="checkbox"/>	Sopa Caldillo de Huevos																																				
<input type="checkbox"/>	Lomo Saltado																																				
<input type="checkbox"/>	Pollo al Horno																																				
<input type="checkbox"/>	Locro Cuencano																																				
<input type="checkbox"/>	Pernil																																				
<input type="checkbox"/>	Pollo a la Parrilla																																				

El menú incluye, además: Arroz, guarnición, ensalada, postre, jugo, ají.
Importante: Suspensión y cambio de orden de su pedido hacerlo con un día de antelación

0995644773	Remigio Crespo y Juan Iniguez	http://comeencasa.mybluemix.net/
------------	-------------------------------	---

Las comandas que salen desde la barra tienen mucho que ver con la funcionalidad del negocio. "Come en Casa" está compuesto por dos secciones: almuerzo y desayunos.



Si hablamos de almuerzos el sistema Run Food genera un comprobante que indica al empleado de línea saber qué tipo de comanda es y si ha sido cancelada. En el caso de desayunos se estandarizó mediante el formato de la figura #91.

Figura 87 Comandero de Menú para Cocina

 **Come en Casa**
ALIMENTATE BIEN - VIVE BIEN

CLIENTE:

FECHA:

MESA LLEVAR DELIVERY

DESAYUNOS:		PRECIO	OBSERVACIÓN
CUENCANO	<input type="checkbox"/>	\$3,90	<input type="text"/>
DE LA ABUELA	<input type="checkbox"/>	\$3,25	<input type="text"/>
TIO MANABA	<input type="checkbox"/>	\$3,45	<input type="text"/>
DE LA VECI	<input type="checkbox"/>	\$3,50	<input type="text"/>
AMERICAN BREAKFAST	<input type="checkbox"/>	\$4,60	<input type="text"/>
DE LA NENA	<input type="checkbox"/>	\$3,90	<input type="text"/>
OMELET	<input type="checkbox"/>	\$3,00	<input type="text"/>
ARROZ PILLO	<input type="checkbox"/>	\$3,00	<input type="text"/>
COME EN CASA	<input type="checkbox"/>	\$5,50	<input type="text"/>

OBSERVACIONES

VALOR

Es importante pensar que se brinda una experiencia al cliente, es por eso que el delivery continúa siendo servicio al cliente que “Come en Casa” no puede pasar por alto. Por lo cual se generó una nota de envío donde se detalla el nombre del cliente, la fecha del pedido, el teléfono de contacto del cliente, la dirección exacta de entrega, el valor del pedido y el número de paquetes o fundas enviadas, además se señala en la parte con mayor visibilidad la hora del pedido, de esta manera se asegura la llegada de los pedidos completos y a tiempo, además que se puede mantener un registro exacto ante cualquier reclamo. Esto se puede observar en la figura #92. Este en entrega a la persona encargada del delivery para evitar inconvenientes y extraviados, cumpliendo con la entrega adecuadamente.



 Come en Casa ALIMENTACIÓN Y BIENESTAR	Djr: Remigio Crespo 2-2127 y Juan Iñiguez	T. PEDIDO	<input type="text"/>
	Tel: 0995644773 0983562300	T. DELIVERY	<input type="text"/>
		HORA	<input type="text"/>

Fecha: _____	Tel: _____
Nombre del Cliente: _____	
Dirección: _____	

Referencia: _____	

Fundas enviadas: _____	Valor: _____

3.4.4.5. Establecer Estándares de Calidad Interno. Una de las primeras necesidades para un control de calidad efectivo es la estandarización de procesos, por esta razón es vital contar con fichas técnicas que guíen el proceso de la misma manera siempre, con un producto uniforme y que cumpla las expectativas de los clientes.

Ahora, para dar seguimiento al desarrollo de productos es necesario contar con una ficha evaluadora, que permitirá tomar productos al azar y evaluarlos bajo criterios específicos, generando una retroalimentación de la producción diaria y asegurando la calidad para el cliente.

Se desarrolló dos tipos de fichas evaluadoras, una para Comer en Casa que se destina a almuerzos y otra de la Sanduchería, destinada a platos a la carta y sandwiches, según los registros de la figura #93, para ello se toma un muestreo. En el caso de almuerzos se evalúa la entrega, las guarniciones, los géneros cárnicos y la bebida por sabor, color, olor, gramaje ideal, cocción y cortes uniformes, con el fin de solucionar los problemas recurrentes e identificar problemas.

Figura 89 Control de Calidad sobre Producto Terminado



 		<h2 style="text-align: center;">CONTROL DE CALIDAD</h2>					CODIGO	CC/ 01-1	
							VERSION	1	
							PAGINA	1 de 1	
ALMUERZOS									
ELABORADO POR: DANIELA ORELLANA					REVISADO POR: PEDRO AGUILAR				
FECHA:					FECHA:				
VIGENCIA A PARTIR DE: 10 de enero del 2021									
FECHA	GRUPO	PRODUCTO EVALUADO	Sensorial			Montaje			RESPONSABLE
			Sabor	Color	Olor	Coccion uniforme	Cortes uniformes	Gramaje Ideal	
			F1	F2	F3	C1	C2	C3	
	Entrada								
	Guarnicion 1								
	Guarnicion 2								
	G. Carnico 1								
	G. Carnico 2								
	Bebida								
	Entrada								
	Guarnicion 1								
	Guarnicion 2								
	G. Carnico 1								
	G. Carnico 2								
	Bebida								
	Entrada								
	Guarnicion 1								
	Guarnicion 2								
	G. Carnico 1								
	G. Carnico 2								
	Bebida								

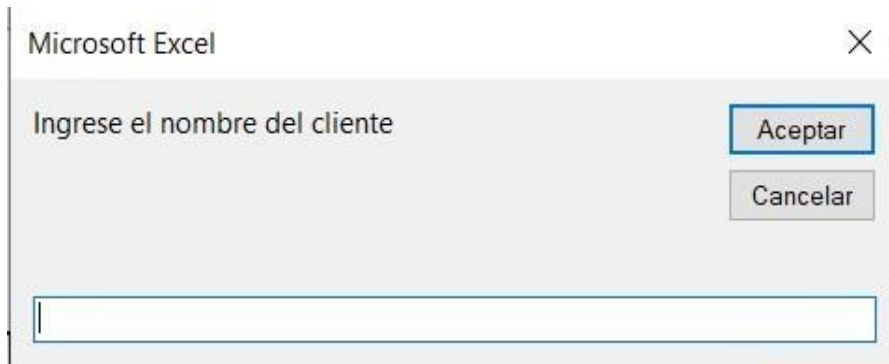
3.4.4.5.1. Protocolo Recepción de Alimentos. La comunicación entre el personal de cocina y el encargado de compras es muy escasa, por lo que es muy común tiempo de espera y retraso en producción por no cumplir con los requerimientos del chef, quien por su parte tiene una sobrecarga laboral al tener que lidiar con solicitudes de compra según inventarios no regulados. En ese punto interviene nuevamente los Recursos humanos y el desperdicio de no desarrollarlos, así como también el Muri de la “Filosofía Esbelta” que se enfoca en la sobrecarga, sea está en producción o laboral. Por lo que se desarrolló documentación interna que se implementó en el departamento de cocina, como se muestra en la figura #94.



Seguido se desarrolla documentación interna, pues como hablamos anteriormente el control de las existencias de materia prima es indispensable en un establecimiento de alimentos y bebidas, para ello es necesario establecer una serie de medidas que permitan en todo momento tener un control total de las existencias que evitará pérdidas innecesarias y lo más importante, se evitará la paralización de la producción por la falta imprevista de algún ingrediente.

Para el inventario interno se determinaron fichas de control con el fin de obtener órdenes de compra basados en cantidades existentes comparada con la requerida, este control se realizará de manera diaria, permitiendo la visualización de inventarios en tiempo real, mediante el registro de la figura #95. Este se llena diariamente colocando en la columna número de Ítem: 1,2,3..., en producto: cebolla, papa, pollo..., en columna cantidad existente: 500, 1, 5..., en unidad: gramos, funda, sacos, unidades..., posterior en consumo diario: 700, 2, 3..., y unidad: gramos, funda, sacos, unidades, etc. Ahora para el cálculo de stock mínimo se multiplica el consumo diario* días que se demora el proveedor en entregar; en el caso del stock de seguridad se suma el stock mínimo + (25% de stock mínimo), y con eso se obtiene el estado, si el stock de seguridad es menor al stock mínimo este es un Stock Insuficiente, si el stock de seguridad es mayor por un 25% al stock mínimo es un Stock Exacto y si el stock de seguridad supera en un 25% al stock mínimo es un Stock Suficiente.

Figura 91 Registro de Inventario



Al crear realiza clic sobre nueva ficha se despliega una nueva ficha como se observa en la figura #102.

Figura 98 Ficha de Clientes



La ficha contiene información necesaria del cliente, sea la cantidad de consumo, día y otros necesarios para consulta, facturación y cobro posterior.

Sección	Descripción
Encabezado	1 Flecha de Retorno: Permite regresar al menú principal de la base de datos
2	Nombre del cliente: Nombre y apellido del cliente
Proceso	3 Se divide en egresos, ingresos y estado del cliente
4	División de días y encabezado de egresos: Se coloca en el 5 recuadro amarillo la fecha de inicio y fin de la semana, y el 6 consumo se detalla por días de la semana. El encabezado se



7 divide en alimentación y transporte, en alimentación abarca 8 viandas, segundos y carnes; mientras que en transporte es 9 transporte y descartables.

Total: $TOTAL = \text{\$ítem} * \text{cantidad adquirida}$

Total: Se obtiene el TOTAL POR SERVICIO= Sumatoria de total,
TOTAL SEMANAL= Sumatoria de servicio

División de días y encabezado de ingresos: Al igual que los egresos los pagos se condensan por consumo de la semana.

El encabezado tiene la misma división que los egresos, con la excepción que contiene un recuadro de estado para colocar qué rubro de consumo ha sido cancelado en función.

Abonado es el valor que el cliente cancela de su consumo por ítem o por día. Mientras que PENDIENTE= Total de la semana-
Suma de abonos

Resumen	10 Se colocan los valores totales, siendo resumen de egresos e
11	ingresos
	Presenta los valores visuales pendientes y cancelados por el cliente

3.4.4.7. Reglamento Interno.

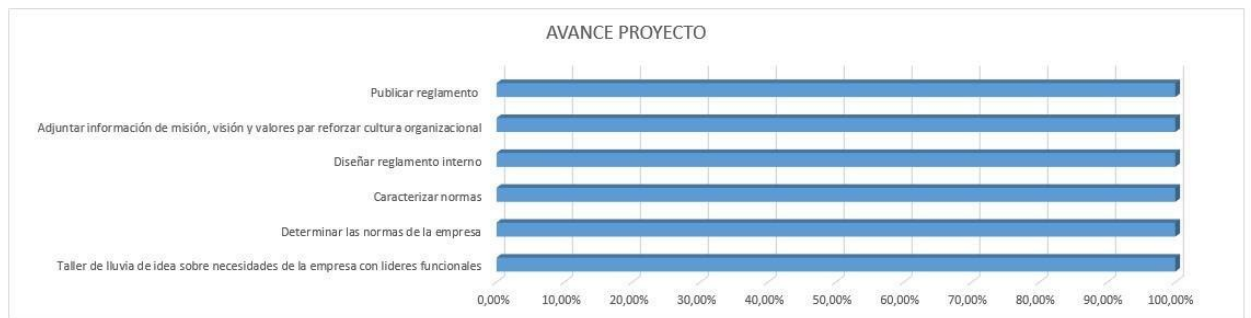
En la figura #103, se despliega el plan de acción con indicadores de desempeño cumplido al 100%, este se desarrolla con el fin de crear un mejor entorno de trabajo y estabilidad entre los colaboradores, siendo claro el panorama y forma de trabajo.



Figura 99 Indicadores de Reglamento Interno

NOMBRE DE PROYECTO	Desarrollar Reglamento Interno								
FECHA DE REPORTE	30 de agosto del 2020								
ESTADO DEL PROYECTO	COMPLETO								
COMPLETADO	100%								

TAREA	RESPONSABLE	Inicio	Fin	Días	ESTADO	META	AVANCE	%	OBSERVACION
Taller de lluvia de ideas sobre necesidades de la empresa con líderes funcionales	Daniela Orellana	17/8/2020	19/8/2020	2	COMPLETO	1	1	100,00%	No existía línea base para iniciar
Determinar las normas de la empresa	Daniela Orellana	19/8/2020	24/8/2020	5	COMPLETO	1	1	100,00%	En función a lluvia de ideas
Caracterizar normas	Daniela Orellana	24/8/2020	24/8/2020	0	COMPLETO	1	1	100,00%	
Diseñar reglamento interno	Daniela Orellana	24/8/2020	28/8/2020	4	COMPLETO	1	1	100,00%	
Adjuntar información de misión, visión y valores par reforzar cultura organizacional	Daniela Orellana	31/8/2020	31/8/2020	0	COMPLETO	1	1	100,00%	
Publicar reglamento	Daniela Orellana	31/8/2020	31/8/2020	0	COMPLETO	1	1	100,00%	



Como bien se habló antes los recursos humanos son el mayor activo de la empresa, es por ello que hay que promover una cultura organizacional justa y responsable. Donde los colaboradores se sientan respaldados, confíen en nosotros, que como resultado genera trabajo responsable y bien realizado. Así como también es indispensable el conocimiento de la misión y visión del negocio, saber hacia dónde vamos y cómo lo vamos a lograr, creando compromiso sobre las personas quienes conocen las aspiraciones a futuro del negocio y sus oportunidades de crecimiento, así como también los valores que rigen la empresa para un ambiente de trabajo sostenible, se encuentra adjunto en el anexo #3. Este está compuesto por la portada, el prólogo, la misión, visión y valores, índice y contraportada, como se observa en la figura #104. Dentro del contenido se contemplaron las condiciones de admisión, las políticas laborales, prohibiciones, áreas del restaurante, prescripciones de orden, obligaciones para la empresa y colaboradores, seguridad, faltas y sanciones disciplinarias; acompañado del modo de publicación, vigencia y disposiciones finales, este manual contiene 11 capítulos y 61 artículos.

Figura 100 Contenido Reglamento Interno

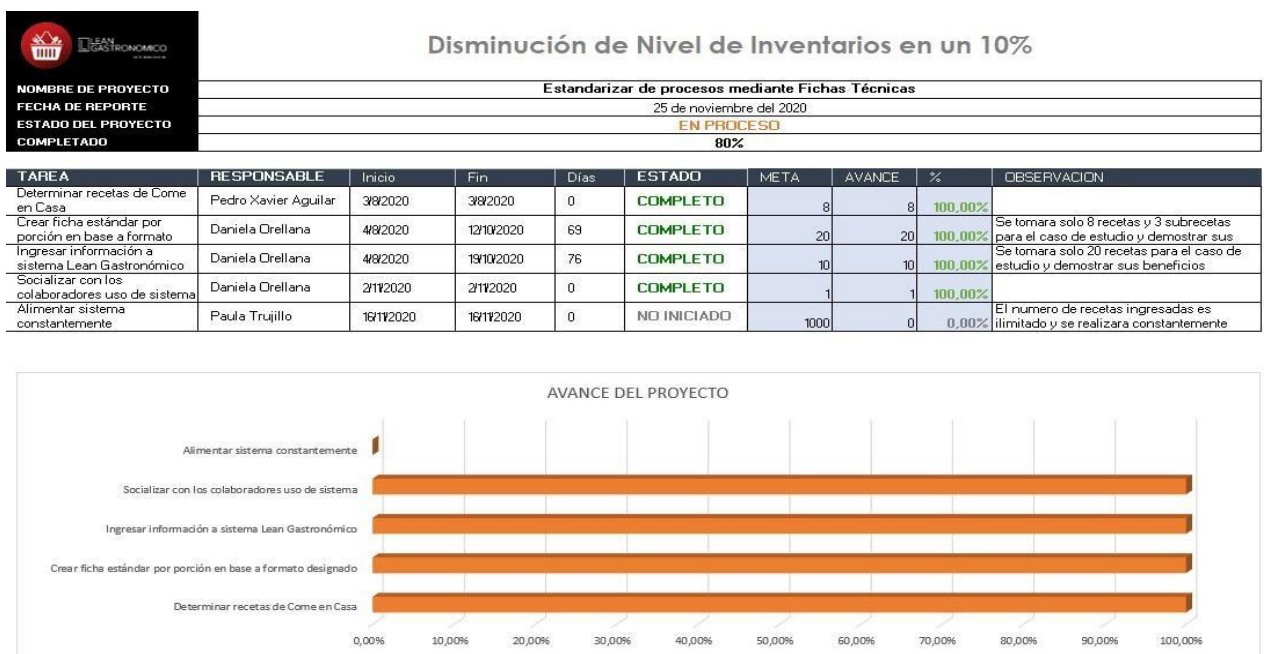


Este documento se firmó por el representante legal y revisado por el contador, posterior socializado con el personal para su vigencia y utilización.

3.4.4.8. Disminución de Inventario mediante Fichas Técnicas

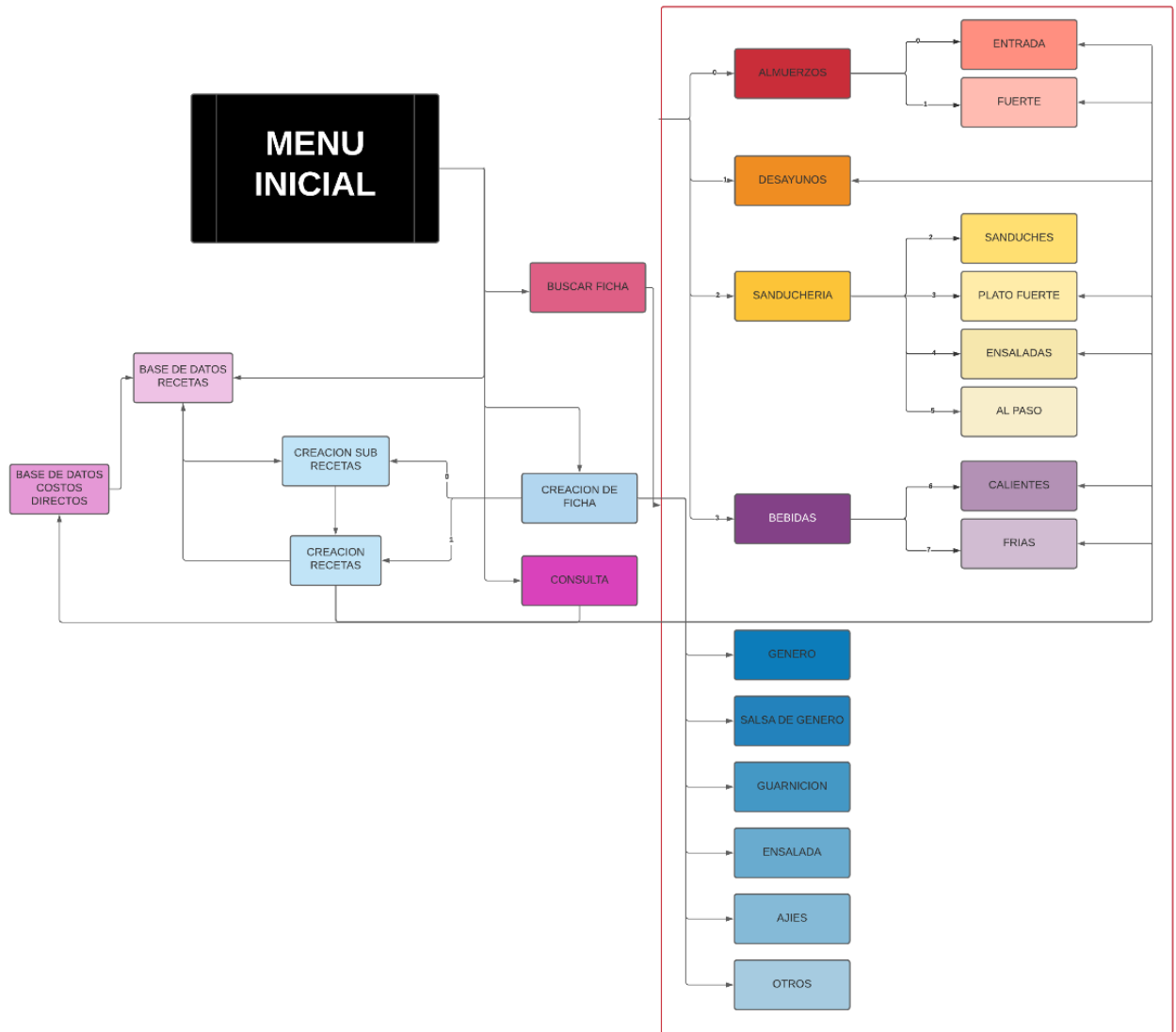
En la figura #105, se despliega el plan de acción con indicadores de desempeño cumplido al 80%, este fue uno de los procesos menos desarrollados, y sin ellos es imposible el desarrollo del proyecto integró, con este proyecto culminado se puede manejar costos, inventario y compras.

Figura 101 Indicador Disminución de Inventario mediante Fichas Técnicas



Para tener una base de datos funcional esta debe estar organizada, para lo cual es necesario diseñar una estructura como la de la figura #106, en la cual se determine las acciones que se pueden realizar dentro del documento “Filosofía Esbelta” gastronómica.

Figura 102 Estructura Recetario “Filosofía Esbelta” Gastronómica.



Tras estructurar la figura #107, se diseña el menú principal, tal como se presenta en la figura #125: buscar ficha, crear ficha y consultar.

Figura 103 Menú de Inicio Recetario “Filosofía Esbelta” Gastronómica



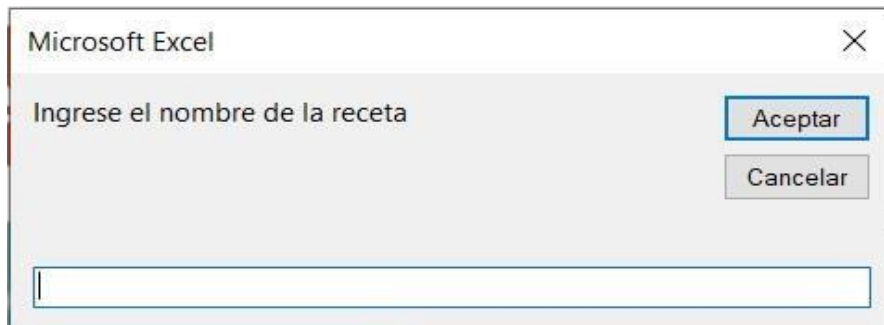
Bienvenido

RECETARIO COME EN CASA



Al hacer clic en buscar ficha se despliega una ventana como la figura #108, donde se coloca el nombre de la receta que se desea buscar permitiendo una búsqueda dentro de las pestañas de la base.

Figura 104 Buscar Ficha





El modelo de ficha técnica es estándar, tal como muestra la figura #114, esta se despliega al hacer clic en crear ficha y seleccionar que sección desea utilizar se receta o subreceta como se mostrará en la figura #109 y #112.

Figura 105 Crear Ficha

1										2 TIO MANABA										3	
4										MARGEN		194%		PVP		\$ 4,30		5			
UNIDADES TOTALES																				6	
ITEM	COD	ITEM	Co	Gr	CT	GR	CT	ONZ	DESP	COST	DESCRIPCION	MOV	HOM	TIEMPO	MAQ	T. REAL	FRACCION	9			
1	HUEV	HUEVUS	\$ 0.001	15%	6	150	1	150	1%	\$ 0.30	PROCESO COCCION HUEVOS	0.00:21:45	0.00:05:00	0.00:32:45	0.06:10:00	0.01:32	1.53				
2	ACOE	ACEITE DESMCL	\$ 0.003	25%	300	900	1	900	1%	\$ 0.45	1 Colocar Sartén	0.00:02:23									
3	CBLL	CEBOLLIN	\$ 0.001	4%	30	90	1	90	1%	\$ 0.03	2 Traer Huevos	0.00:14:10									
4	BOLA	BOLON DE VERDE	\$ 0.001	44%	360	1036	1	1036	1%	\$ 0.51	3 Traer aceite	0.00:15:22									
5	CFCL	CAFÉ CON LECHE	\$ 0.001	27%	216	609.26	1	609.26	1%	\$ 0.28	4 Colocar aceite		0.00:15:00								
6			\$ -	0%	0	0	0	0	0%	\$ -	5 Encender hornilla				0.00:10:00						
7			\$ -	0%	0	0	0	0	0%	\$ -	6 Colocar huevos		0.00:55:00								
8			\$ -	0%	0	0	0	0	0%	\$ -	7 Cocción				0.06:00:00						
9			\$ -	0%	0	0	0	0	0%	\$ -	PROCESO EMPLATAR HUEVOS	0.00:51:56	0.00:05:00	0.00:56:56	0.00:03:00	0.00:56	0.93				
10			\$ -	0%	0	0	0	0	0%	\$ -	8 Colocar plato en meson	0.00:20:25									
11			\$ -	0%	0	0	0	0	0%	\$ -	9 Traer espinada	0.00:23:45									
12			\$ -	0%	0	0	0	0	0%	\$ -	10 Apagar	0.00:02:28				0.00:03:00					
13			\$ -	0%	0	0	0	0	0%	\$ -	11 Colocar huevos en plato	0.00:02:28	0.00:05:00								
14			\$ -	0%	0	0	0	0	0%	\$ -	12 Devolver Sartén a hornilla	0.00:02:28									
15			\$ -	0%	0	0	0	0	0%	\$ -	PROCESO COCCION TIRRILO	0.00:28:40	0.00:15:00	0.00:43:40	0.02:35:00	0.00:43	0.71				
TOTAL			\$ 0.02	100%	811					\$ 1.18	13 Sacar bolón de frío	0.00:11:19									
TOTAL			\$ -							\$ -	14 Colocar plato en microondas	0.00:10:01	0.00:05:00								
TOTAL			\$ -							\$ -	15 Regenerar en microondas				0.01:00:00						
TOTAL			\$ -							\$ -	16 Colocar en Sartén	0.00:07:21	0.00:10:00								
TOTAL			\$ -							\$ -	17 Cocción				0.01:35:00						
TOTAL			\$ -							\$ -	PROCESO EMPLATAR HUEVOS TIRRILO MAS HUEVOS	0.00:40:06	0.00:22:05	0.01:02:11		0.01:02	1.03				
TOTAL			\$ -							\$ -	18 Traer cebollin a la sartén	0.00:00:00									
TOTAL			\$ -							\$ -	19 Picar cebollin		0.00:22:05								
TOTAL			\$ -							\$ -	20 Apagar	0.00:02:28									
TOTAL			\$ -							\$ -	21 Colocar en plato	0.00:08:52									
TOTAL			\$ -							\$ -	22 Colocar cebollin en plato	0.00:01:28									
TOTAL			\$ -							\$ -	23										
TOTAL			\$ -							\$ -	24										
TOTAL			\$ -							\$ -	25										
TOTAL			\$ -							\$ -	26										
TOTAL			\$ -							\$ -	TOTAL			0.05:36:55		0.04:13	4.2				
TOTAL			\$ 0.067		4.200					\$ 0.20											
TOTAL			\$ 0.067		0.000					\$ -											
TOTAL			\$ 0.13							\$ 0.20											
COSTO TOTAL POR LOTE			\$							\$ 1.46											
COSTO UNITARIO			\$							\$ 1.46											
MARGEN			\$							\$ 194%											
MARGEN #			\$							\$ 2.84											
PVP SIN IVA			\$							\$ 4.30											
TOTAL			\$							\$ 0							0.00:00	0			
TOTAL			\$							\$ 5.06							0.04:13	4.2			

La ficha es estándar, se ingresan datos en el encabezado los gramos por porción, en código, cantidad en gramos de materia prima, y material de empaque. También se llena en producción y despacho la descripción, movimientos, hora hombre, maquinaria y por último el margen %. En la tabla #28 se encuentra detallado la forma de llenado de ficha.

Tabla 28 Estructura Ficha Técnica



Estructura de Ficha Técnica

Encabezado	1 Flecha de Retorno: Permite regresar al menú principal de la base de datos
	2 Nombre de la ficha técnica: Nombre del producto
	3 Codificación: Codificación para base de datos, versión de la ficha, páginas que contiene
	4 Lote: En este apartado se define la cantidad total de producto producido, los gramos por porción de dosificación y las unidades que se obtiene por lote
	5 Resumen de ficha: Dentro de un negocio lo más importante es conocer el margen de ganancia sobre un producto, y el precio de venta al público. Es importante mencionar que “Come en Casa” no grava IVA
Proceso:	Encabezado de materia prima, material de empaque y hora hombre:
	6 LIN: Divide por líneas los ingredientes, el empaque y hora de trabajo
	#: Hace referencia el número de ítems por lista
	COD: Es el código registrado en la base de datos que se utiliza arrastrar la información y estandarizar el uso de los mismos
	CoX gr: Costo por gramo, valor obtenido de la base de datos (celda fija)
	#: Porcentaje que represente en la fórmula de elaboración (celda fija)
	CT.GR: Cantidad por gramos que se utiliza en la preparación
	CT.ONZ: Cantidad en onzas, se obtiene de CT.GR /0.035274 que trasforma los gramos a onzas (celda fija)
	7 M.P.= Materia Prima
	8 M.E.= Material de Empaque, se divide en P= Primario, S= Secundario
	Encabezado de producción:



9 Descripción: Actividades del proceso productivo

MOV: Movimiento de hombre en proceso, este tiempo se obtiene del mapa de movimiento

HOM: Hace referencia al tiempo de una persona realizando la actividad

TIEMPO= MOV + HOM, de este modo se obtiene la hora hombre,

considerando los movimientos dentro de una actividad y las acciones que conlleva llevarla a cabo

MAQ: Es el tiempo de labor de máquina, este dato nos ayuda a determinar gastos indirectos, gastos que no se considerarán dentro del estudio, pero es importante acotarlos dentro de la ficha técnica

T. REAL: Es el resultado de TIEMPO redondeado, sin tomar milisegundos

FRACCIÓN: Es el valor fraccionado de segundos para tener el valor de hora hombre

#	FRACCION	#	FRACCION	#	FRACCION	#	FRACCION	#	FRACCION	#	FRACCION
1	0,0167	11	0,1833	21	0,3500	31	0,5167	41	0,6833	51	0,8500
2	0,0333	12	0,2000	22	0,3667	32	0,5333	42	0,7000	52	0,8667
3	0,0500	13	0,2167	23	0,3833	33	0,5500	43	0,7167	53	0,8833
4	0,0667	14	0,2333	24	0,4000	34	0,5667	44	0,7333	54	0,9000
5	0,0833	15	0,2500	25	0,4167	35	0,5833	45	0,7500	55	0,9167
6	0,1000	16	0,2667	26	0,4333	36	0,6000	46	0,7667	56	0,9333
7	0,1167	17	0,2833	27	0,4500	37	0,6167	47	0,7833	57	0,9500
8	0,1333	18	0,3000	28	0,4667	38	0,6333	48	0,8000	58	0,9667
9	0,1500	19	0,3167	29	0,4833	39	0,6500	49	0,8167	59	0,9833
10	0,1667	20	0,3333	30	0,5000	40	0,6667	50	0,8333	60	1

10 PRODUCCIÓN: Abarca las actividades de producción,
 DESPACHO: Abarca actividades de despacho

11 PROCESO: Los procesos se miden de la siguiente manera



	DESCRIPCION	MOV	HOM	TIEMPO	MAQ	T. REAL	FRACCION
	PROCESO: COCCION HUEVOS	0:00:27:45	0:01:05:00	0:01:32:45	0:06:10:00	0:01:32	1,53
1	Colocar Sarten	0:00:02:23					
2	Traer huevos	0:00:14:10					
3	Traer aceite	0:00:11:22					
4	Colocar aceite		0:00:15:00				
5	Encender hornilla				0:00:10:00		
6	Colocar huevos		0:00:55:00				
7	Cocción				0:06:00:00		

12 TOTAL PRODUCCIÓN: Se obtiene la suma de tiempo real y fracción de producción

13 TOTAL DESPACHO: Es la suma de tiempo real y fracción de producción de despacho. TOTAL= TOTAL PRODUCCIÓN + TOTAL DESPACHO, este valor es el total de tiempo productivo

14 H.O: Hora Hombre, P= Producción y DE= Despacho

Resumen 15 COSTO: COSTO TOTAL POR LOTE= TOTAL M.P. + TOTAL M.E. + TOTAL H.O.

MARGEN: Porcentaje de ganancia, se determina en función al PVP SIN IVA establecido. MARGEN \$= COSTO UNITARIO – PVP SIN IVA.
PVP SIN IVA= MARGEN * COSTO UNITARIO + COSTO UNITARIO

Como se mencionó antes tras hacer clic en la opción crear ficha se despliega dos opciones: recetas y sus recetas en recetas, aquí se obtienen cuatro opciones como muestra la figura #110: almuerzos, desayunos, sandwiches y bebidas.



Figura 106 Recetas



Cada sección se divide en sub secciones, como muestra la figura #111, almuerzos se subdivide en entrada y fuerte, las entradas se dividen en sopas y cremas, mientras que el fuerte tiene entrada directa. Desayunos genera directamente la entrada de desayunos sin subdivisión; la sanduchería está compuesto por sandwiches y platos fuertes, por último, bebidas se subdivide en calientes y frías.

Figura 107 División de Secciones



Mediante las sub recetas se crean los productos terminados, está dividido como lo muestra la figura #112, en esta división se divide en género cárnico, salsa género, guarnición, ensaladas, ajíes y otros, al igual que las recetas se crea bajo el mismo formato de ficha.

Figura 108 Sección Sub Receta



De la pantalla principal de bienvenida también se encuentra el botón consulta, que al realizar clic permite revisar la base de datos de costos directos, como se muestra en la figura #113. En primera instancia se debe desarrollar una base de datos con costos de producción, que nos ayudará a calcular el costo directo del producto, es decir, materia prima y material de empaque. Esto se obtendrán de un cotejo de facturas de proveedores, a cada ítem se le codifica con el fin de tener una base de datos exacta y el uso del ítem se estandarizado, adicionalmente se colocará un transformador a onzas para poder subirlo al sistema Run Food y crear relación con manejo de inventarios.



Figura 109 Consulta

BASE DE DATOS COSTOS DIRECTOS

CODIGO	ITEM	CT. TOT	CT. XG	% DESI	CT. REA
ACDE	ACEITE DESMOL	0,0023	\$ 0,00	0%	\$ 0,0023
ACVE	ACEITE VEGETAL	0,0014	\$ 0,00	0%	\$ 0,0014
ACHI	ACHIOTE GRANULADO	0,0019	\$ 0,00	0%	\$ 0,0019
AG	AGUA			0%	\$ -
AJON	AJONJOLI PELADO	0,0038	\$ 0,00	0%	\$ 0,0038
ALYU	ALMIDON DE YUCA (NACIONAL)	0,001	\$ 0,00	2%	\$ 0,0010
ANIS	ANIS DE CASTILLA	0,0051	\$ 0,01	0%	\$ 0,0051
AZUC	AZUCAR GRANULADA	0,0006	\$ 0,00	0%	\$ 0,0006
AZIM	AZUCAR IMPALPABLE	0,0011	\$ 0,00	2%	\$ 0,0011
BAB	BABACO	0,0006	\$ 0,00	10%	\$ 0,0007
CAPO	CACAO EN POLVO	0,0041	\$ 0,00	2%	\$ 0,0047
CANE	CANELA EN POLVO	0,0178	\$ 0,02	2%	\$ 0,0182
CANEMA	CANELA EN RAMA	0,008	\$ 0,01	0%	\$ 0,0080
CERE	CEREZAS CON TALLO 3.6 KG	0,004	\$ 0,00	0%	\$ 0,0045
ESCO	ESENCIA DE COCO	0,0074	\$ 0,0074	0%	\$ 0,0074
ESFR	ESENCIA DE FRESA	0,0093	\$ 0,0093	0%	\$ 0,0093
ESMA	ESENCIA DE MANTEQUILLA	0,0044	\$ 0,0044	0%	\$ 0,0044
ESNA	ESENCIA DE NARANJA	0,0051	\$ 0,0051	0%	\$ 0,0051
ESRO	ESENCIA DE RON	0,0079	\$ 0,0079	0%	\$ 0,0079
ESVAI	ESENCIA DE VAINILLA (SIN COLOR)	0,0087	\$ 0,0087	0%	\$ 0,0087
ESVA	ESENCIA DE VAINILLA NEGRA	0,0039	\$ 0,0039	0%	\$ 0,0039
FRUT	FRUTILLA	0,0016	\$ 0,0016	4%	\$ 0,0017
GEIN	GELATINA INSABORA	0,0105	\$ 0,0105	2%	\$ 0,0107
HAPA	HARINA DE PANIFICACION	0,0006	\$ 0,0006	2%	\$ 0,0006
HIG	HIGOS	0,0013	\$ 0,0013	3%	\$ 0,0013
HHOM	HORA HOMBRE	4	\$ 0,0667	10%	\$ 0,0733
HUEV	HUEVOS	0,015	\$ 0,0150	10%	\$ 0,0165
JAAM	JAMON AMERICANO RODAJAS	0,0034	\$ 0,0034	0%	\$ 0,0034
JAMES	JAMON ESPALDA REBANADAS	0,0032	\$ 0,0032	0%	\$ 0,0032
LPDE	LECHE EN POLVO DESCREMADA	0,0068	\$ 0,0068	0%	\$ 0,0068
LECH	LECHE ORDEÑO	0,00065	\$ 0,0007	0%	\$ 0,0007
LESE	LEVADURA SECA INSTANTANEA 500 GR	0,0047	\$ 0,0047	0%	\$ 0,0047
LEVA	LEVAFRESCA 500 GRS.	0,0019	\$ 0,0019	0%	\$ 0,0019
LIM	LIMON	0,0008	\$ 0,0008	36%	\$ 0,0011
MAIC	MAICENA GRANEL 25KL	0,001	\$ 0,0010	2%	\$ 0,0010
MALE	MANJAR DE LECHE A GRANEL	0,0025	\$ 0,0025	0%	\$ 0,0025
MANTECA	MANTECA DE CHANCHO	0,0029	\$ 0,0029	0%	\$ 0,0029
MAVE	MANTECA VEGETAL	0,0014	\$ 0,0014	0%	\$ 0,0014
MARGA	MARGARINA VEGETAL	0,0012	\$ 0,0012	0%	\$ 0,0012

La hora hombre se determinará en función a la tabla de movimiento y el diagrama de flujo del proceso en cuanto a tiempo empleados dentro de la producción. Como muestra la figura #114 para el cálculo de hora hombre se considera \$4 por hora considerando todos los beneficios de ley, y un 10% de desperdicio, considerando necesidades personales y distracciones constantes. Costo por gramos= (costo total/60), costo real= (costo por gramos * porcentaje de desperdicio) + costo por gramo. **Figura 110** Hora Hombre



CODIGO	ITEM	CT. TOT	CT. XG	% DESP	CT. REAL
HHOM	HORA HOMBRE	4	\$ 0,0667	10%	\$ 0,0733

3.4.5. Levantamiento de Procesos Clave Actuales y Mejora de Procesos

Aquí es donde se ven reflejados los cambios de la “Filosofía Esbelta” del proyecto, tras el levantamiento de SIPOC anterior se procede a realizar el mapa de flujo, VSM y de movimiento. Se analiza los cuadros y con la implementación de los proyectos anteriores se observa la mejora y el rubro que representa para el negocio su implementación, así de observa como estos cambios en el proceso generaron esbeltez en el negocio.

3.4.5.1. Envió

Los procesos de envió tienen mejora en los desperdicios de tiempos y movimiento, espera, sobre procesamiento y recursos humanos respectivamente en las tres líneas de empaque.

3.4.5.1.1. Desayunos

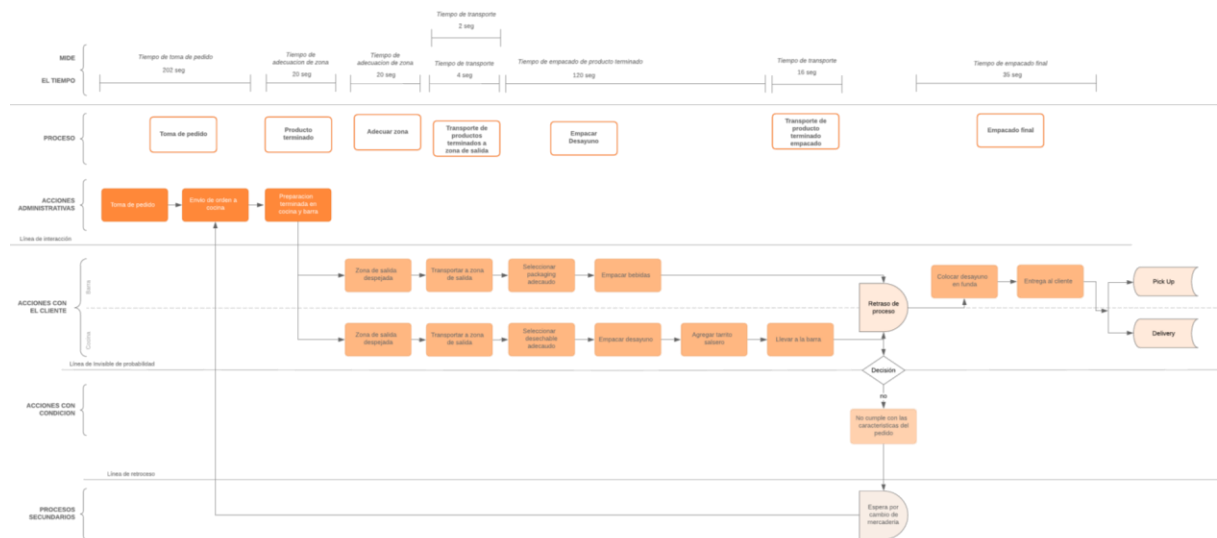
El empaque de desayuno se realiza en las zonas de producción: cocina y barra, en cocina todos los productos elaborados, mientras que en barra se empacan bebidas calientes y frías.

3.4.5.1.1.1. Proceso Actual

Actualmente el proceso tiene un tiempo de producción de 192 segundos, de este modo en un día se pueden realizar 450 veces, la hora hombre de empaque es de \$0,21, de materia prima de empaque es de \$0,25 con un PVP de \$0,50, es decir \$0,04 de ganancia sobre empaque. Entonces al hacerlo 450 veces se obtiene \$18,00 de utilidad.

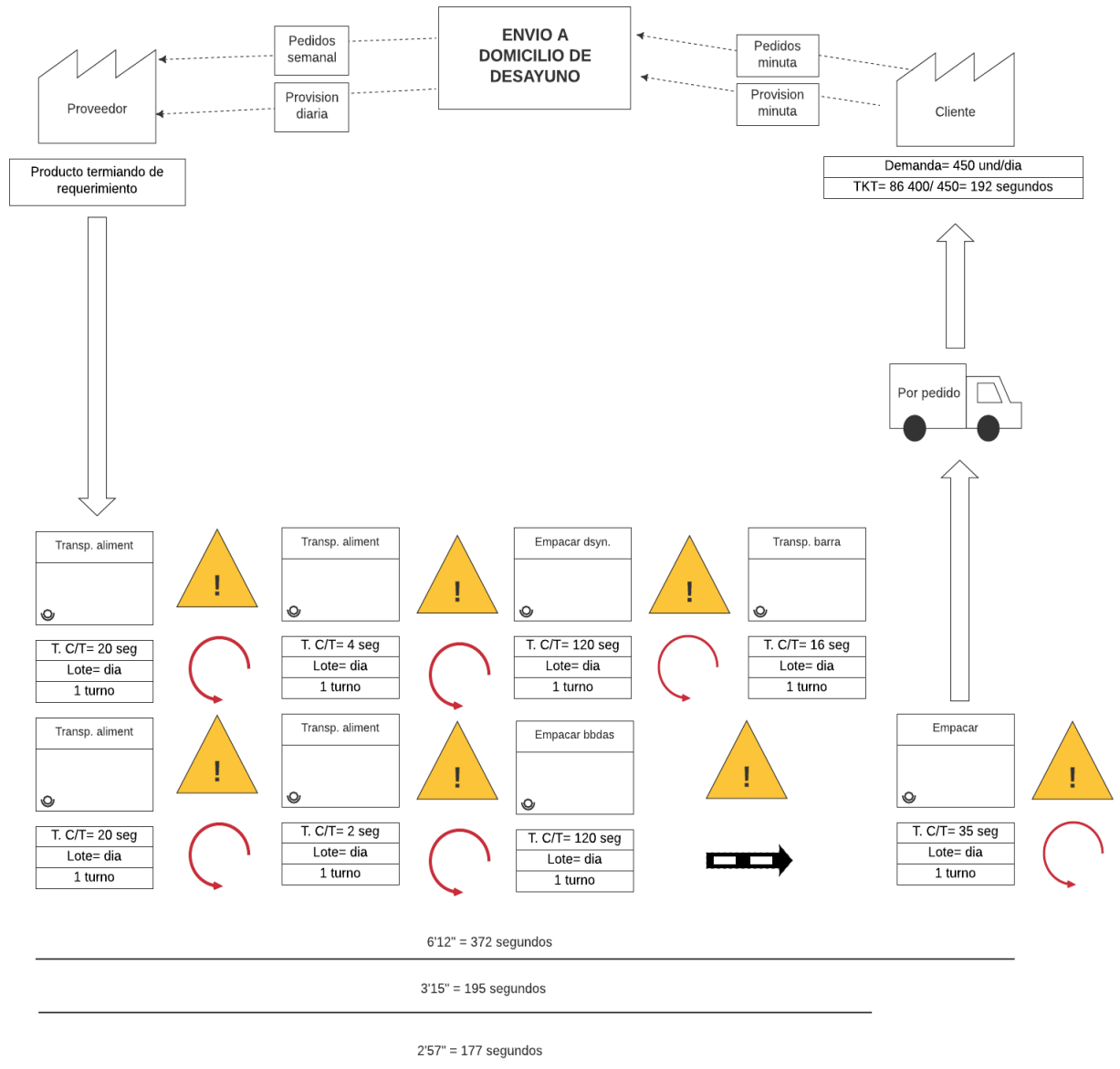
El mapa de flujo de envió desayuno como muestra la figura #115 está compuesta por cuatro procesos clave, ocho actividades y dos recursos.

Figura 111 Mapa de Flujo, envió de Desayunos



El VSM graficado en la figura #116 permite abastecer una demanda de 450 unid/día, el TKT o tiempo de producción de 192 segundos.

Figura 112 VSM, Envío de Desayunos



En la figura #117 de mapa de movimiento, nos grafica que para que los recursos puedan cumplir sus actividades necesitan moverse entre áreas de 00:00:30.

Figura 113 Mapa de Movimientos, Envío de Desayunos

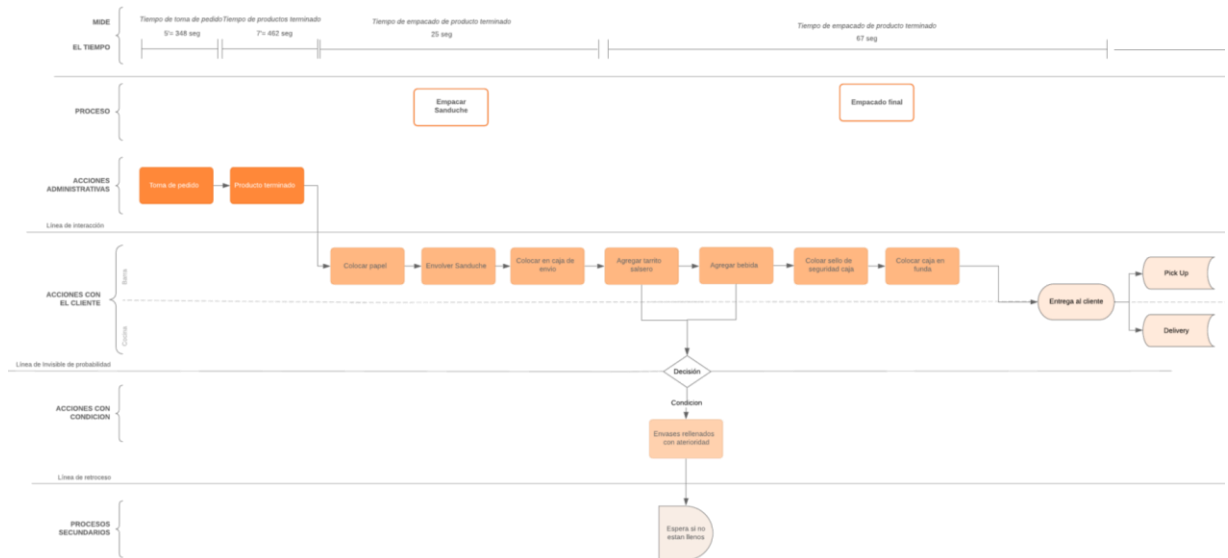
La hora hombre de empaque es de \$0,17, de materia prima de empaque es de \$0,25 con un PVP de \$0,50, es decir \$0,08 de ganancia sobre empaque. Con la mejora de la figura #118, al realizarlo 550 veces se obtiene \$41,58 de utilidad, es decir \$23,58 más sobre el proceso actual, aumentando en un 231%.

Figura 114 Indicadores de Proceso de Mejora, Envío de Desayunos

PROCESO	ACTUAL			MEJORA			BAJA EN COSTO			Inventarios	Sobre procesamiento	Tiempos y movimientos	Espera	Corrección	Recursos humanos	Comunicación
	DEMANDA		\$	DEMANDA		\$	COST	% INCR.								
	TIEMPO SEG	DEMANDA UN.	Hora Hombre	TIEMPO SEG	DEMANDA UN.	Hora Hombre										
Desayuno	192	450	\$ 0 ,21	157	550	\$ 0,17	18%	\$ 0,04	18%							

El mapa de flujo de envío desayuno como muestra la figura #119 está compuesta por cuatro procesos clave y ocho actividades y dos recursos, en este caso no se eliminó ninguna actividad del proceso.

Figura 115 Mapa de Flujo Mejorado, Envío de Desayunos

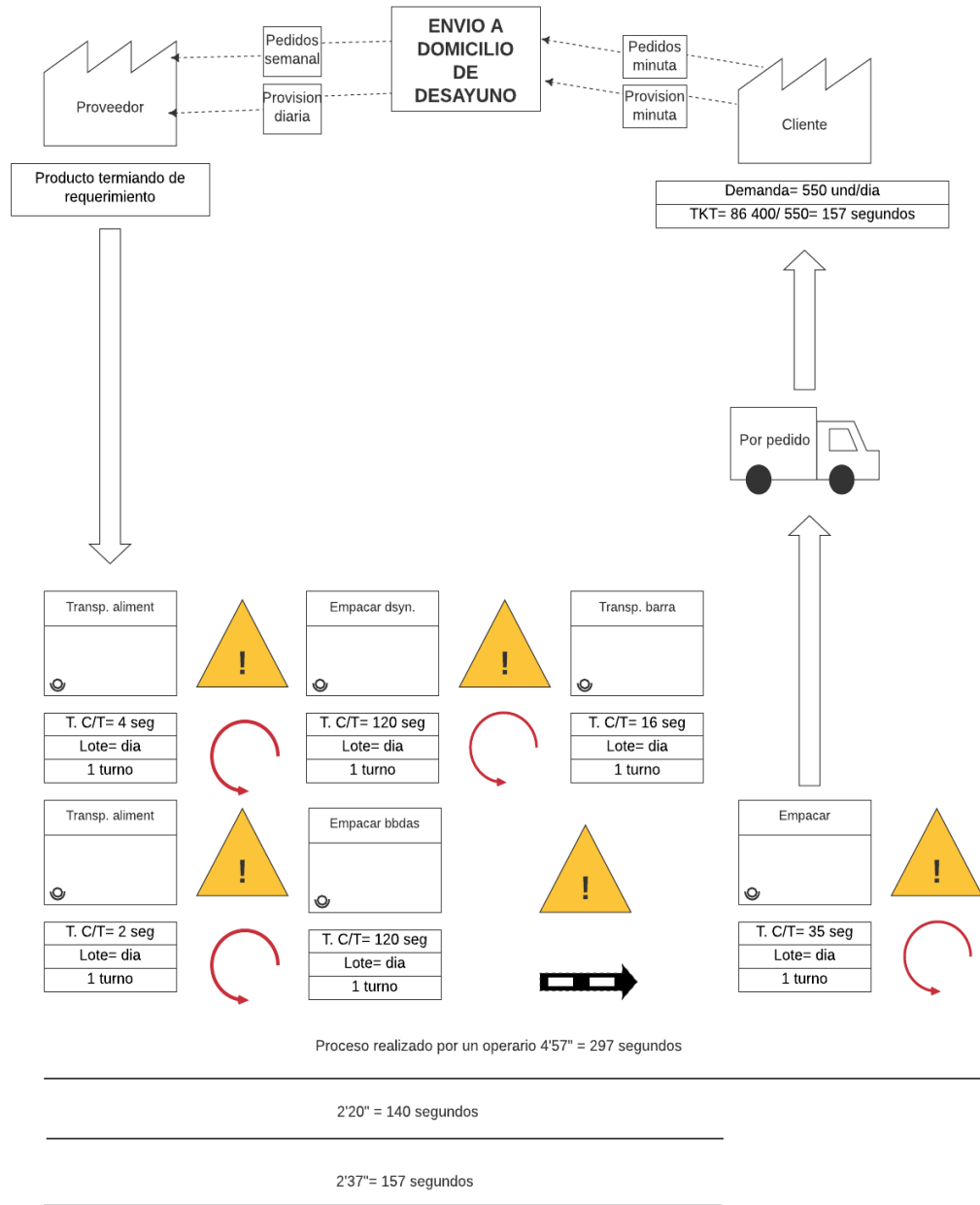




El VSM graficado en la figura #120 permite abastecer una demanda de 550 unid/día es decir, 100 unidades más que en el proceso actual, el TKT o tiempo de producción de 157 segundos, siendo 35 segundos inferior al actual.

Figura 116

VSM Mejorado, Sanducheria



3.4.5.1.2. Sanducheria

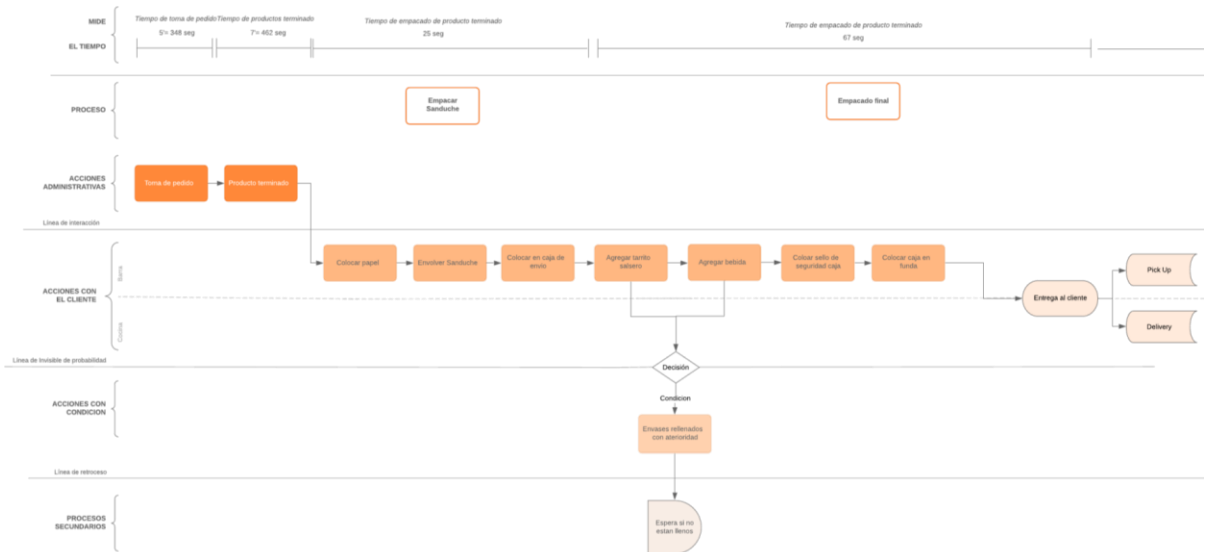
El empaque de sanducheria se realiza en la barra, el empaque de todos los productos es una funda de papel, caja de cartón personalizada, salsero, botella de jugos y sello de seguridad.

3.4.5.1.2.1. Proceso Actual

En la figura #121 se observa que actualmente el proceso tiene un tiempo de producción de 112 segundos, de este modo en un día se pueden realizar 482 veces, la hora hombre de empaque es de \$0,12, de materia prima de empaque es de \$0,35 con un PVP de \$0,50, es decir \$0,03 de ganancia sobre empaque. Entonces al hacerlo 482 veces se obtiene \$60,52 de utilidad.

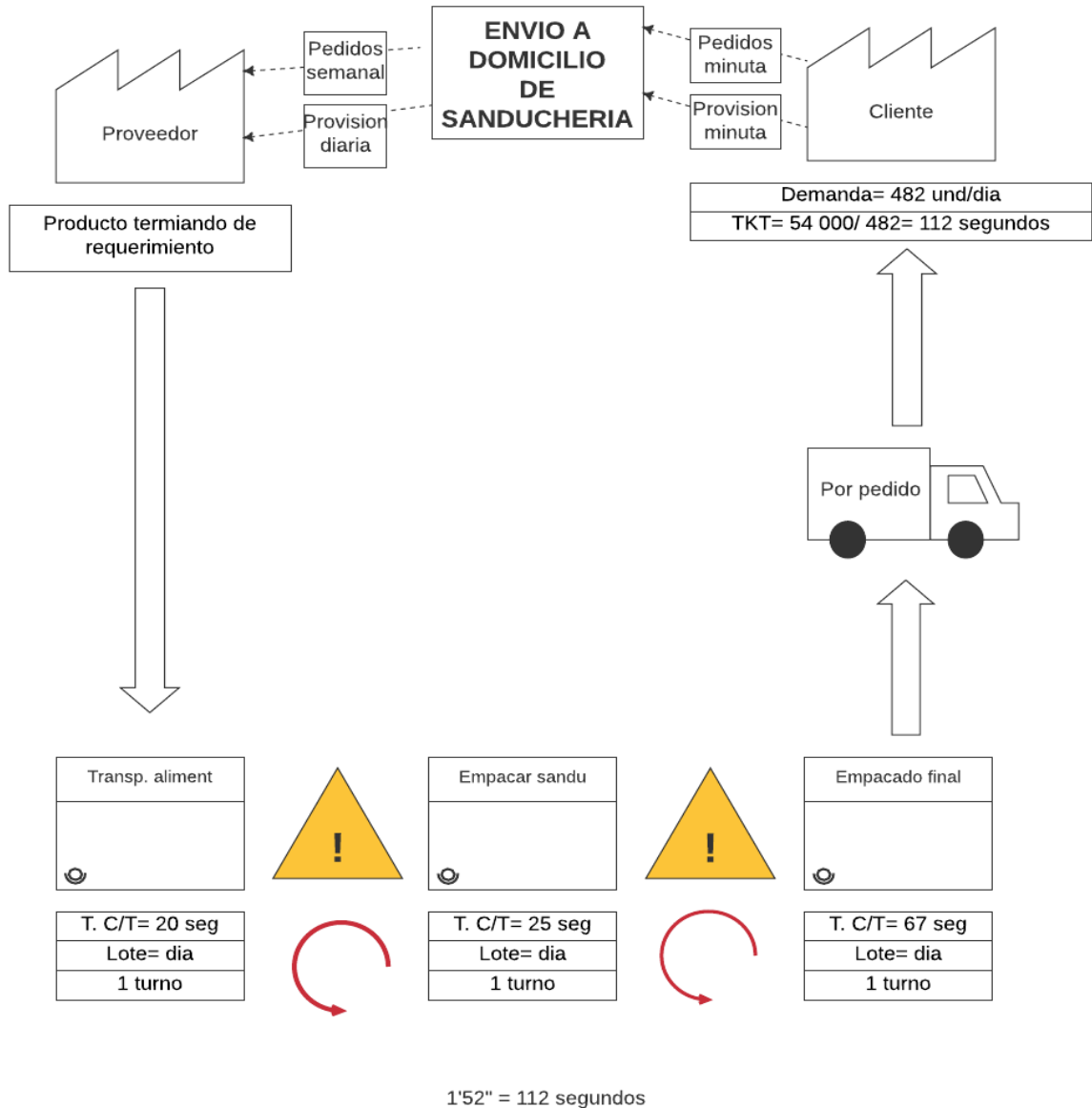
El mapa de flujo de envío de sandwiches como muestra la figura #126 está compuesta por tres procesos clave, nueve actividades y un recurso.

Figura 117 Mapa de Flujo, Envío de Sanducheria



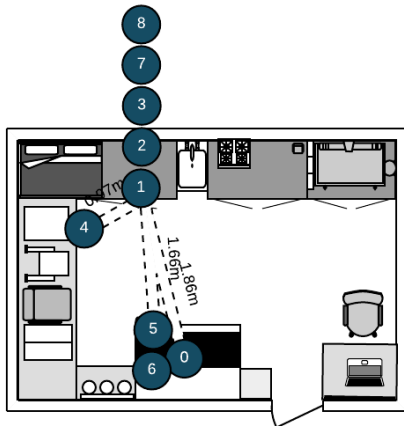
El VSM graficado en la figura #122 permite abastecer una demanda de 482 unid/día, el TKT o tiempo de producción de 192 segundos.

Figura 118 VSM, Envío de Sandwiches



En la figura #123 de mapa de movimiento, nos grafica que para que los recursos puedan cumplir sus actividades necesitan moverse entre áreas de 00:00:13.

Figura 119 Mapa de Movimientos, Envío de Sandwiches



PROCESO	ACTIVIDAD	RECORRIDO	REPETICION	TIEMPO
		Metros		Segundos
Transporte de	1 Zona de salida despejada	2,15	1	2,6875
Empacar Sanduche	2 Colocar papel		1	0
	3 Envolver Sanduche		1	0
	4 Colocar caja de envio	0,93	2	2,325
Empacado final	5 Agregar tarrito salsero	1,66	2	4,15
	6 Agregar bebida	1,66	2	4,15
	7 Colocar sello de seguridad			0
	8 Colocar caja en funda			0
				13,3125

3.4.5.1.2.2. Proceso Mejorado

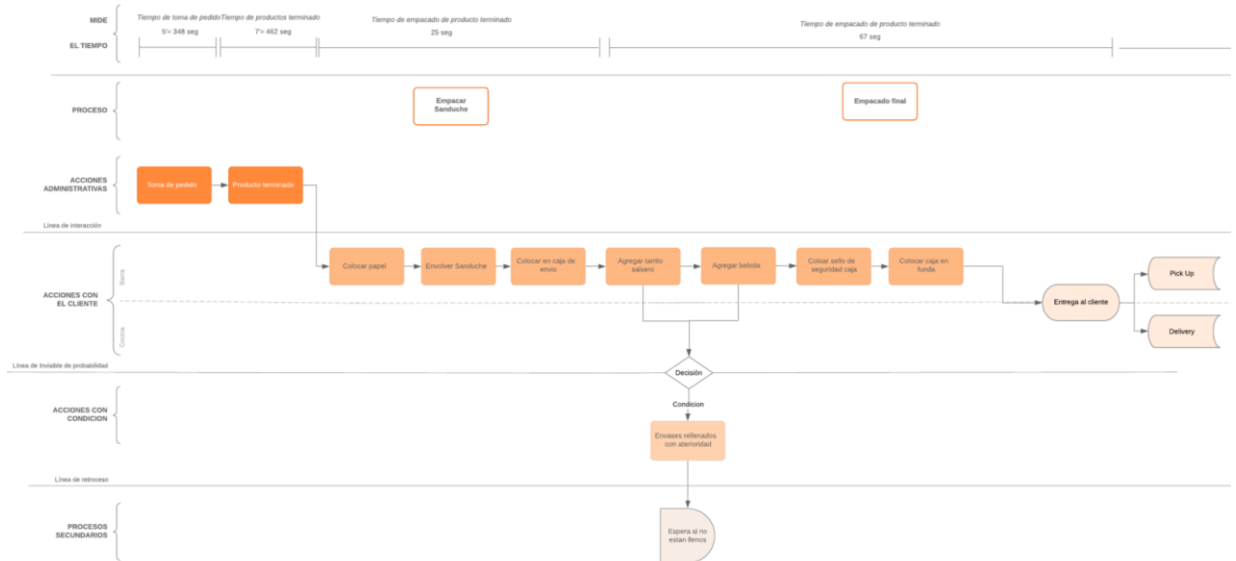
En este proceso se aplica el mismo concepto de aplicación de 5 's permite un área de trabajo organizada que minimiza los tiempos de espera y búsqueda de material de empaque. Generado como resultado un 22% de mejora en el proceso tanto en tiempos como por unidades por demanda. Aplicando la “Filosofía Esbelta” eliminación de tiempos y movimientos excesivos por búsqueda y tiempos de espera, sea de barra o cliente. La hora hombre de empaque es de \$0,12, de materia prima de empaque es de \$0,25 con un PVP de \$0,50, es decir \$0,13 de ganancia sobre empaque. Con la mejora de la figura #124, al realizarlo 584 veces se obtiene \$86,30 de utilidad, es decir \$25,78 más sobre el proceso actual, aumentando en un 143%.

Figura 120 Indicadores de Proceso de Mejora, Envío de Desayunos

PROCESO	ACTUAL			MEJORA			BAJA EN COSTO			Inventarios	Sobre procesamiento	Tiempos y movimientos	Espera	Corrección	Recursos humanos	Comunicación
	DEMANDA	\$		DEMANDA	\$		COST	COSTO	% INCR.							
	TIEMPO SEG	DEMANDA UN.	Hora Hombre	TIEMPO SEG	DEMANDA UN.	Hora Hombre										
Sanduchería	112	482	\$ 0,12	92	584	\$ 0,10	17%	\$ 0,02	18%							

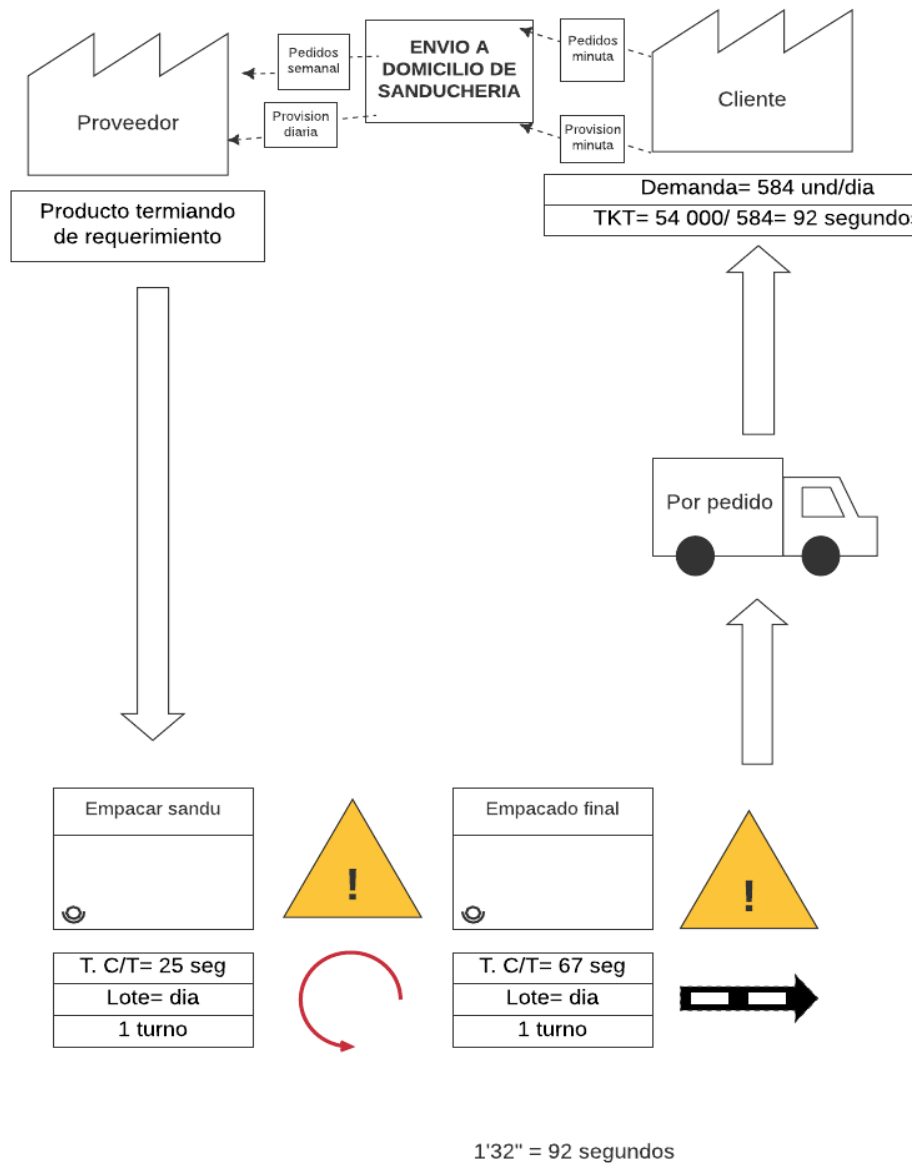
El mapa de flujo de envío de sandwiches como muestra la figura #125 está compuesta por dos procesos clave, siete actividades y un recurso, eliminando el proceso de transportar producto a zona de producción, eliminado con el uso de 5'S.

Figura 121 Mapa de Flujo Mejorado, Envío de Sanduchería.



El VSM graficado en la figura #126 permite abastecer una demanda de 584 unid/día, es decir, 120 unidades más que en el proceso actual, el TKT o tiempo de producción de 92 segundos, siendo 20 segundos inferior al actual.

Figura 122 VSM Mejorado, Envío de Sandwiches



3.4.5.1.3. Viandas

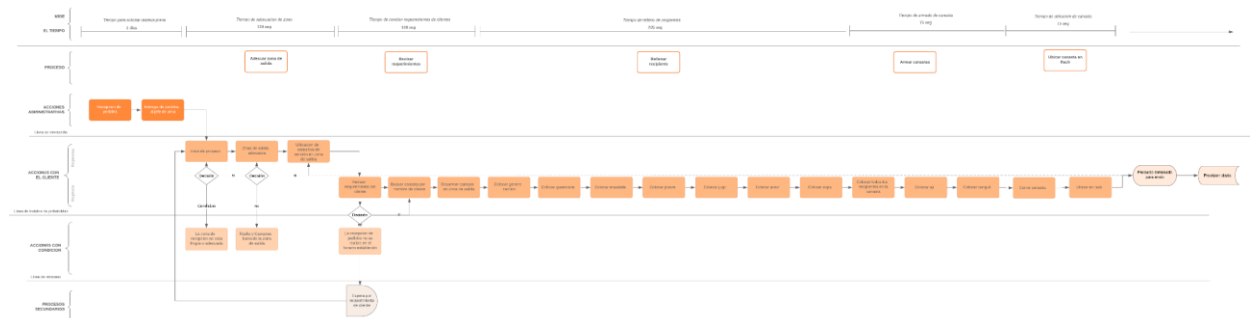
El empaque de viandas varia, puede ser en recipientes propios o descartables que los suministra el local, en ellos se empaca de la siguiente manera: primera sopa, en el siguiente arroz con genero cárnico, guarnición o ensalada, posterior el postre y el jugo se embotella y todo se coloca en una funda.

3.4.5.1.3.1. Proceso Actual

Actualmente el proceso tiene un tiempo de producción de 490 segundos, de este modo se debe empaquetar todo por recurso se pueden armar 11 canastas, la hora hombre de empaque es de \$0,54, el costo empaque es de \$0,35 con un PVP de \$0,50, es decir \$0,39 de ganancia sobre empaque.

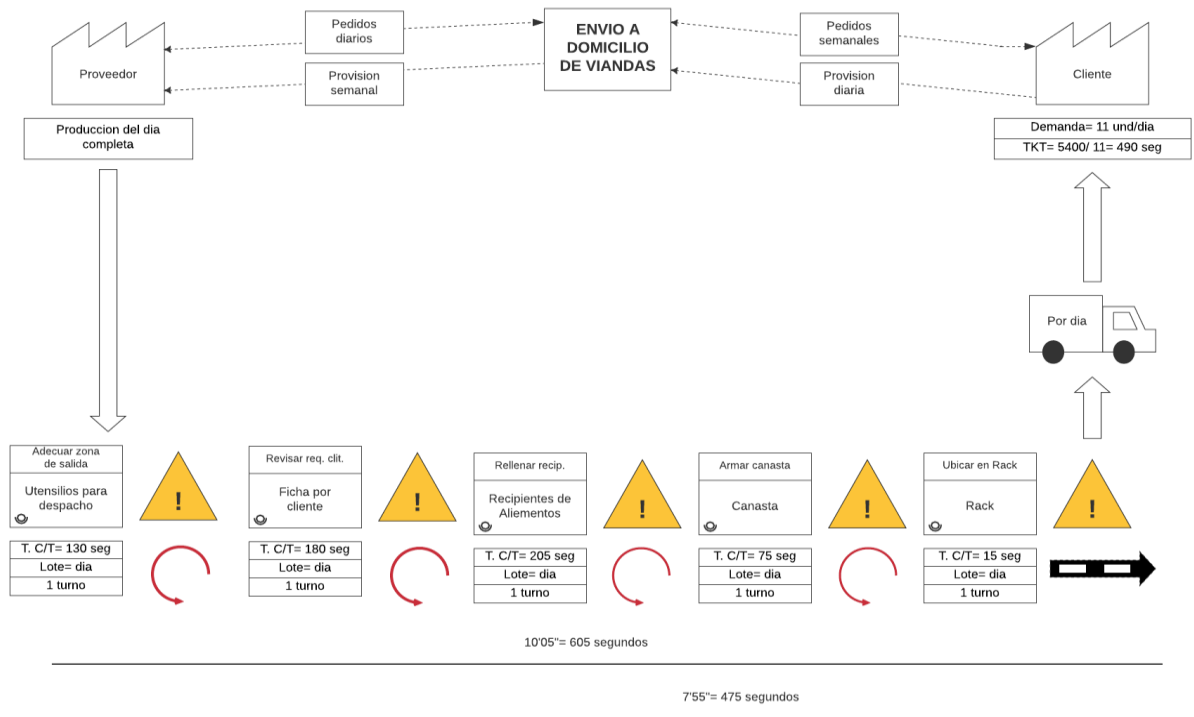
El mapa de flujo de vianda como muestra la figura #127 esta compuesta por cinco procesos clave, dieciocho actividades y un recurso.

Figura 123 Mapa de Flujo, Envío de Vianda



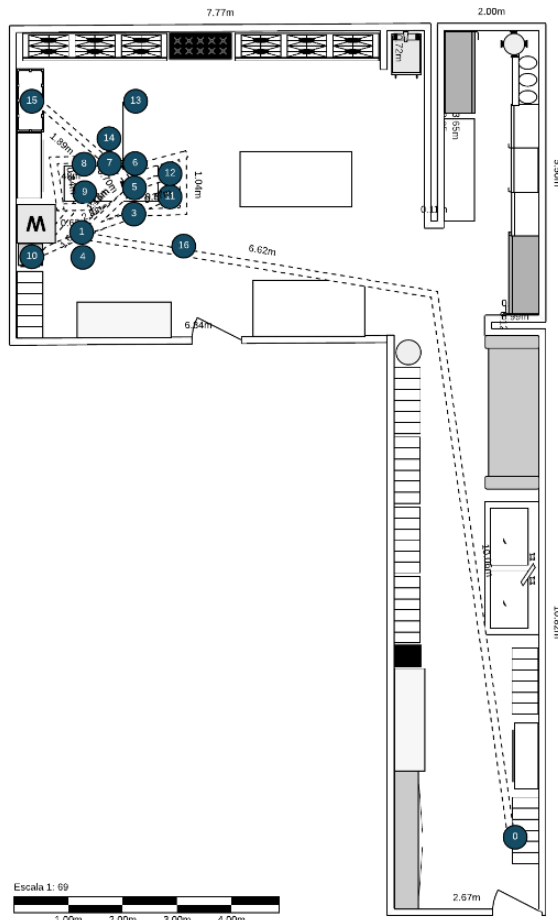
El VSM graficado en la figura #128 permite abastecer una demanda de 11 unid/1h30, el TKT o tiempo de producción de 490 segundos.

Figura 124 VSM, Envío de Vianda



En la figura #129 de mapa de movimiento, nos grafica que para que los recursos puedan cumplir sus actividades necesitan moverse entre áreas de 00:00:46.

Figura 125 Mapa de Movimientos, Envío de Viandas



PROCESO	ACTIVIDAD	RECORRIDO		TIEMPO	
		Metro	REPETICION	Segundos	
Adecuar zona de salida	1 Ubicar rack y canastas	16,68	1	20,85	
	2 Ubicar utensilios en samovares y bote de jugo		1	0	
Revisar requerimientos	3 Revisar requerimiento del cliente	1,12	1	1,4	
	4 Buscar canasta de cliente			0	
	5 Desarmar cansaste (sacar recipientes)	1,23	1	1,5375	
Rellenar recipiente	6 Colocar genero cármico	2,87	1	3,5875	
	7 Colocar guarimición	0,62	1	0,775	
	8 Colocar ensalada	0,62	1	0,775	
	9 Colocar postre	2,2	1	2,75	
	10 Colocar jugo	1,61	1	2,0125	
	11 Colocar arroz	2,88	1	3,6	
Armar canasta	12 Colocar sopa	0,62	1	0,775	
	13 Colocar todos los recipiente en la canasta	0,82	1	1,025	
	14 Colocar ají	0,79	1	0,9875	
	15 Colocar cangull	1,89	2	4,725	
Ubicar canasta en rack	16 Cerrar canasta			0	
	17 Ubicar en rack	1,15	1	1,4375	
				46,2375	

3.4.5.1.2.3. Proceso Mejorado

Para este proceso se realizaron varios cambios, que subiendo económicamente el 121% y convertiría un costo que asume la empresa de producción en un ingreso. Este es el resultado de un diseño de cocina que se adecua a las necesidades del negocio, hojas de requisición por cliente con horarios establecidos, el uso de líneas de producción y orden de actividades.

La hora hombre de empaque es de \$0,14, de materia prima de empaque es de \$0,35 con un PVP de \$0,50, es decir \$0,01 de ganancia sobre empaque. Con la mejora de la figura #130, al realizarlo 128 veces se obtiene \$5,25 de utilidad, es decir \$9,59 más sobre el proceso actual.

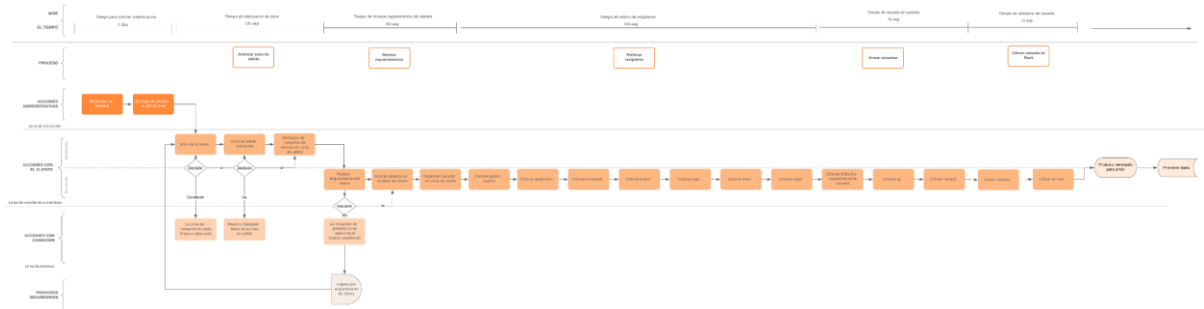
Figura 126 Indicadores de Proceso de Mejora, Envío de Viandas

PROCESO	ACTUAL			MEJORA			BAJA EN COSTO			Inventarios	Sobre procesamiento	Tiempo y movimientos	Espera	Corrección	Recursos humanos	Comunicación
	DEMANDA	\$		DEMANDA	\$		COST	% INCR.								
	TIEMPO SEG	DEMANDA UN.	Hora Hombre	TIEMPO SEG	DEMANDA UN.	Hora Hombre										
Viandas	490	11	\$ 0,54	128	42	\$ 0,14	74%	\$ 0,40	74%							

Nota: (Autoría propia).

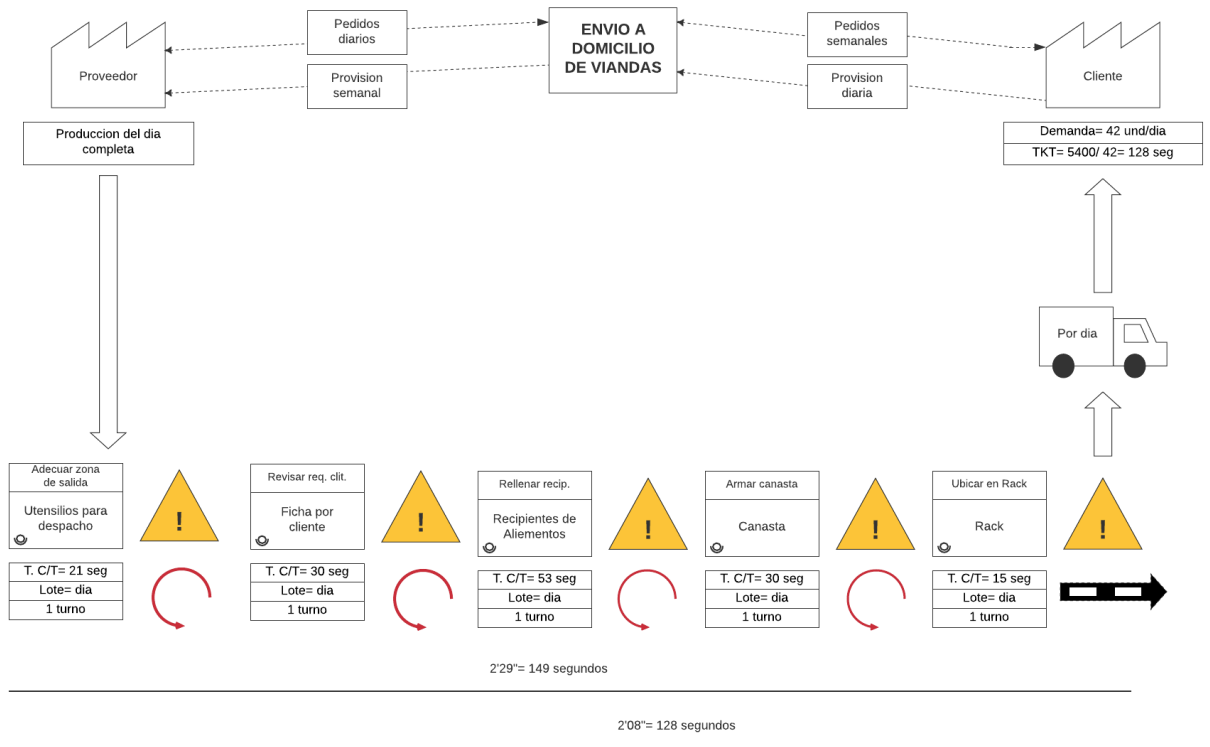
El mapa de flujo de envío de viandas como muestra la figura #131 está compuesta por cinco procesos clave, dieciséis actividades y tres recursos.

Figura 127 Mapa de Flujo Mejora, Envío de Vianda



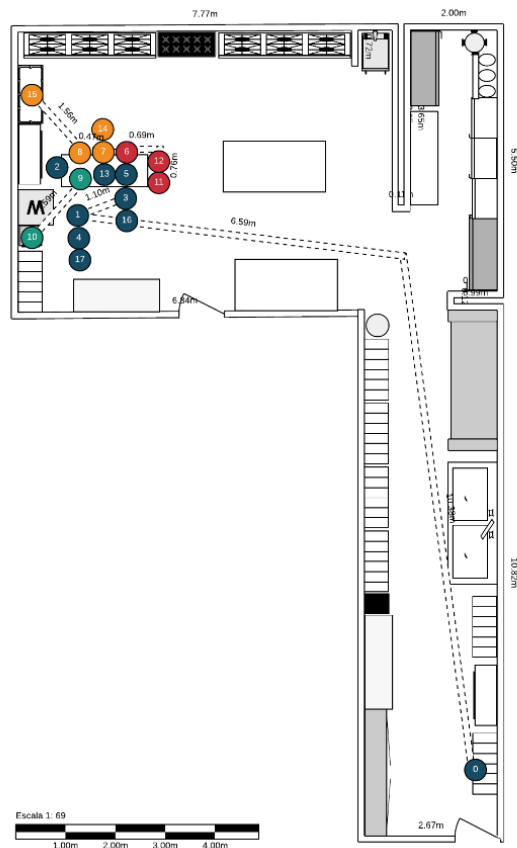
El VSM graficado en la figura #132 permite abastecer una demanda de 52 unid/día, el TKT o tiempo de producción de 128 segundos, igual que el actual.

Figura 128 VSM Mejorado, Envío de Vianda



En la figura #133 de mapa de movimiento, nos grafica que para que los recursos puedan cumplir sus actividades necesitan moverse entre áreas de 00:00:46.

Figura 129 Mapa de Movimientos Mejorados, Envío de Viandas



PROCESO	ACTIVIDAD	RECORRIDO		TIEMPO
		Metro	REPETICION	Segundos
Adecuar zona de salida	1 Ubicar rack y canastas	16,68	1	20,85
	2 Ubicar utensilios en samovares y bote de jugo		1	0
Revisar requerimientos	3 Revisar requerimiento del cliente	1,12	1	1,4
	4 Buscar canasta de cliente			0
Rellenar recipiente	5 Desarmar canasta (sacar recipientes)	1,23	1	1,5375
	6 Colocar genero cármico	2,87	1	3,5875
	7 Colocar guarnición	0,62	1	0,775
	8 Colocar ensalada	0,62	1	0,775
	9 Colocar postre	2,2	1	2,75
	10 Colocar jugo	1,61	1	2,0125
	11 Colocar arroz	2,88	1	3,6
Armar canasta	12 Colocar sopa	0,62	1	0,775
	13 Colocar todos los recipiente en la canasta	0,82	1	1,025
	14 Colocar aji	0,79	1	0,9875
Ubicar canasta en rack	15 Colocar canguil	1,89	2	4,725
	16 Cerrar canasta			0
	17 Ubicar en rack	1,15	1	1,4375
				46,2375

3.4.5.2. Logístico

La parte logística es crucial para el negocio, como se mencionó antes aquí se centran las cuentas por pagar y cuentas por cobrar, mientras más controlados estén estos aspectos más estables será el negocio.

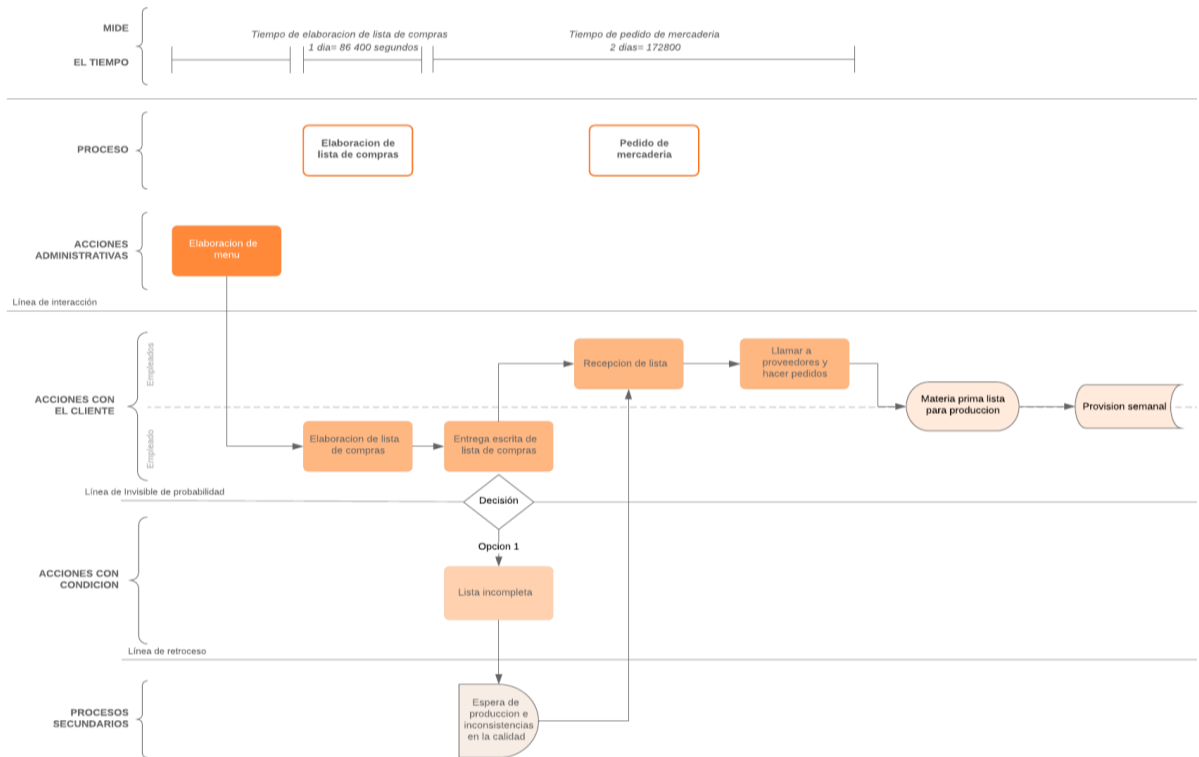
3.4.5.2.1. Compras. Para un análisis logístico de compras es necesario revisar la variabilidad de la demanda, desarrollo de ofertas de valor, análisis de proveedores y disminución de inventario con fichas técnicas.

3.4.5.2.1.1. Proceso Actual

Actualmente el proceso tiene un tiempo de producción de 259200 segundos, es decir tres días, esto no quiere decir que se ocupa la totalidad del tiempo solo en este proceso, si no el tiempo de respuesta referente a una solicitud.

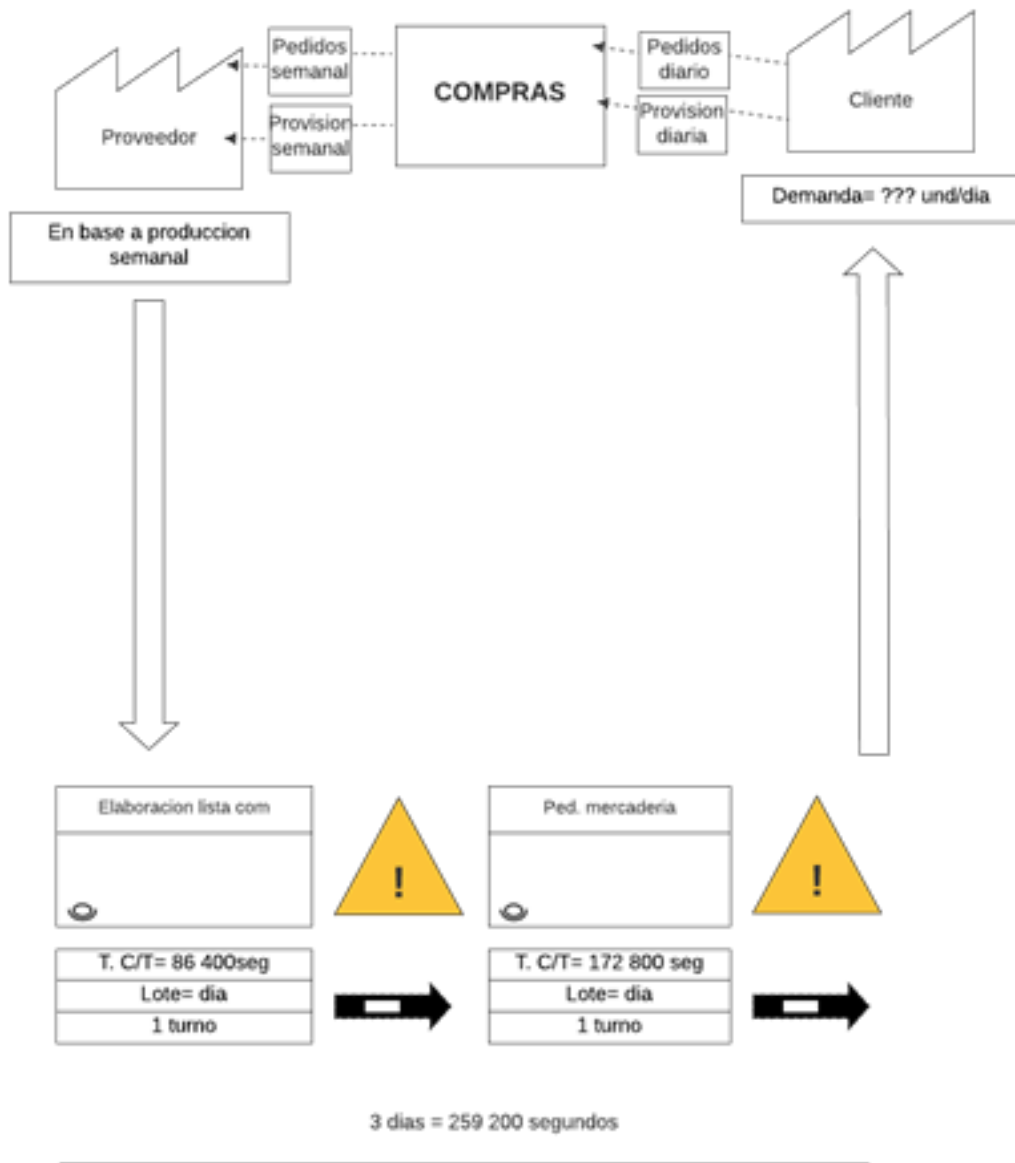
El mapa de flujo de compras como muestra la figura #134 está compuesta por dos procesos clave, cuatro actividades y un recurso.

Figura 130 Mapa de Flujo, Compras



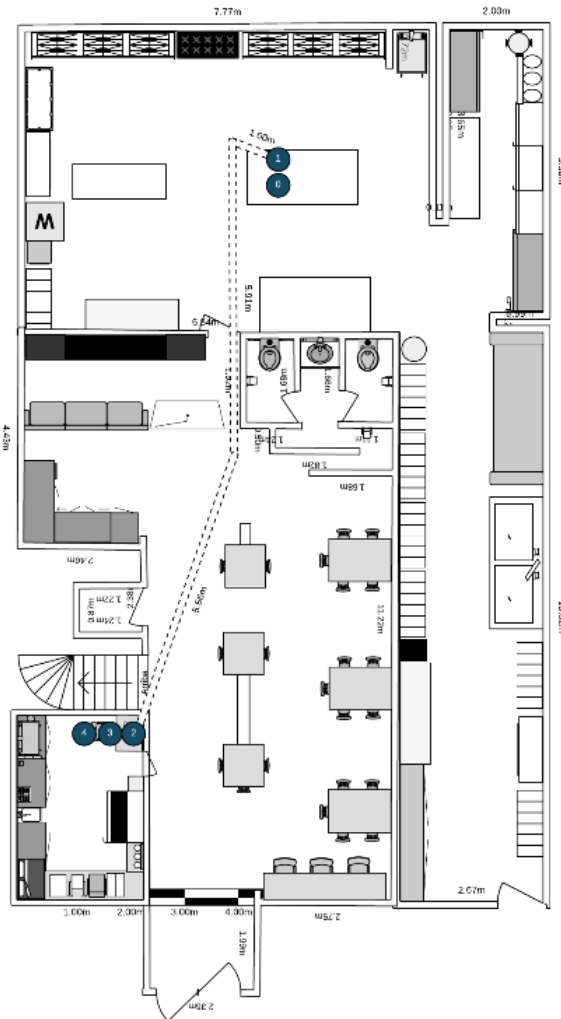
El VSM graficado en la figura #135 consta de un TKT o tiempo de producción de 259 200 segundos, es decir tres días.

Figura 131 VSM, Compras



En la figura #136 de mapa de movimiento, nos grafica que para que los recursos puedan cumplir sus actividades necesitan moverse entre áreas de 00:00:46.

Figura 132 Movimientos, Compras



PROCESO	ACTIVIDAD	RECORRIDO	REPETICION	TIEMPO
Elaboración lista	1 Elaboración de lista de compras			0
	2 Entrega escrita de lista de compras			0
Pedido de mercadería	3 Recepción de lista	12.47	1	15.5975
	4 Llamar a proveedores y hacer pedidos			0
				15,5975

3.4.5.2.1.2. Proceso Mejora

Este proceso es el que más esclarece las mejoras de la “Filosofía Esbelta”, como muestra la figura #137 al reducir un proceso de 3 días con deficiencias de comunicación en uno corto y efectivo, sin margen de error y controlado. Considerando también los beneficios a largo plazo del uso de una base de datos, acuerdos con proveedores, gestión de inventario y control de gastos.

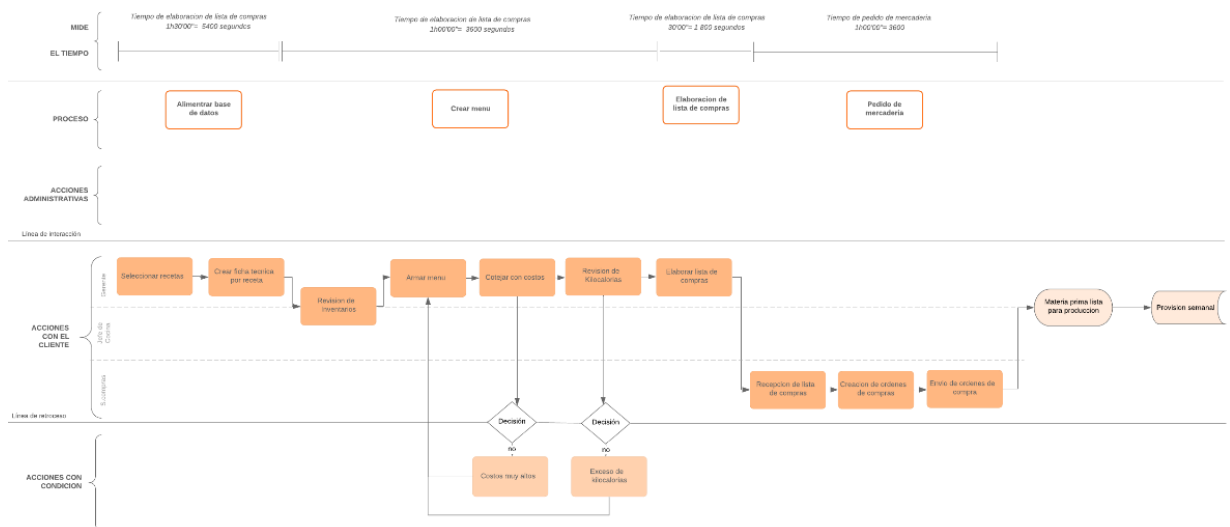
Figura 133 Indicadores de Proceso de Mejora, Compras



PROCESO	ACTUAL			MEJORA			BAJA EN COSTO		%	INCR.	Inventarios	Sobre procesamientos	Tiempos y movimientos	Espera	Corrección	Recursos humanos	Comunicación
	DEMANDA	\$		DEMANDA	\$		COST										
	TIEMPO SEG	DEMANDA UN.	Hora Hombre	TIEMPO SEG	DEMANDA UN.	Hora Hombre											
Compras	259200	0,33	\$ 288,00	3600	24	\$ 4,00	99%	\$ 284,00	99%								

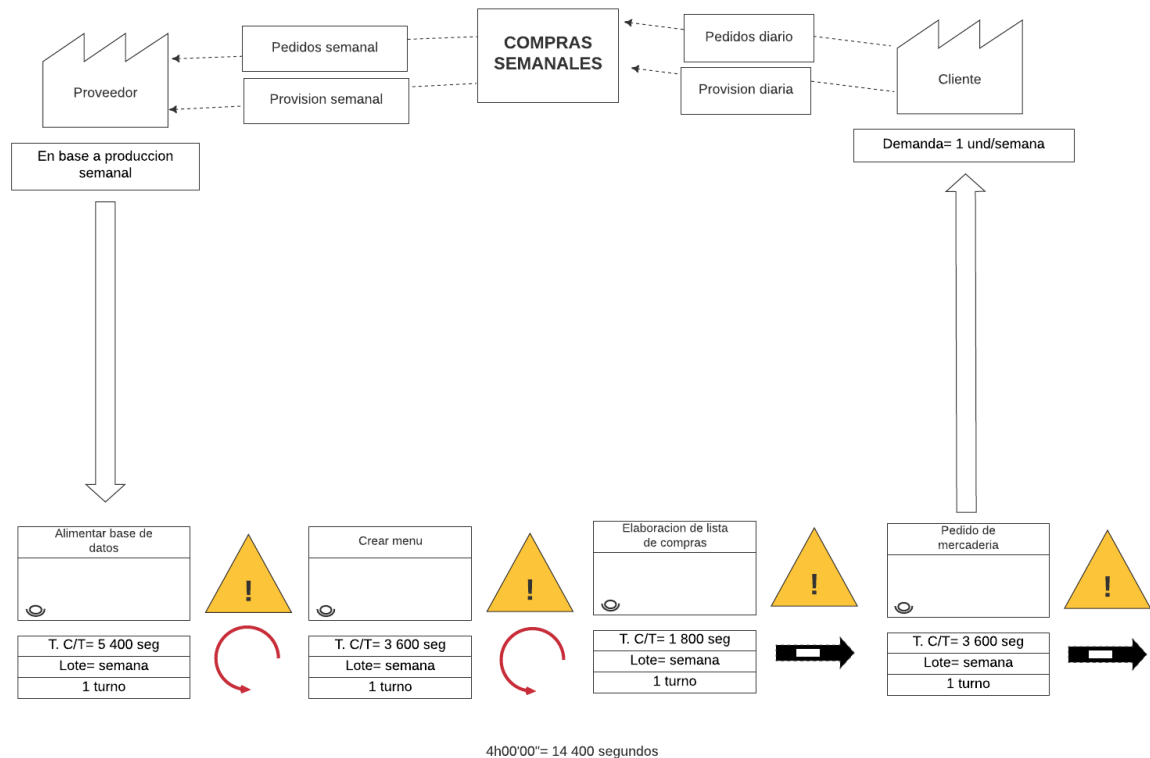
El mapa de flujo de compras como muestra la figura #138 esta compuesta por cuatro procesos clave, diez actividades y dos recursos.

Figura 134 Mapa de Flujo Mejora, Compras



El VSM graficado en la figura #139 consta de un TKT o tiempo de producción de 14400 segundos, es decir dos días y 20 horas menos.

Figura 135 VSM Mejora, Compras



3.4.5.2.2. Barra-Cocina. Los pedidos de barra en cocina deben tener menor cantidad de movimientos, y un despacho mas acertado, mejorando el servicio al cliente y evitando el desgaste de recursos humanos.

3.4.5.2.2.1. Proceso Actual

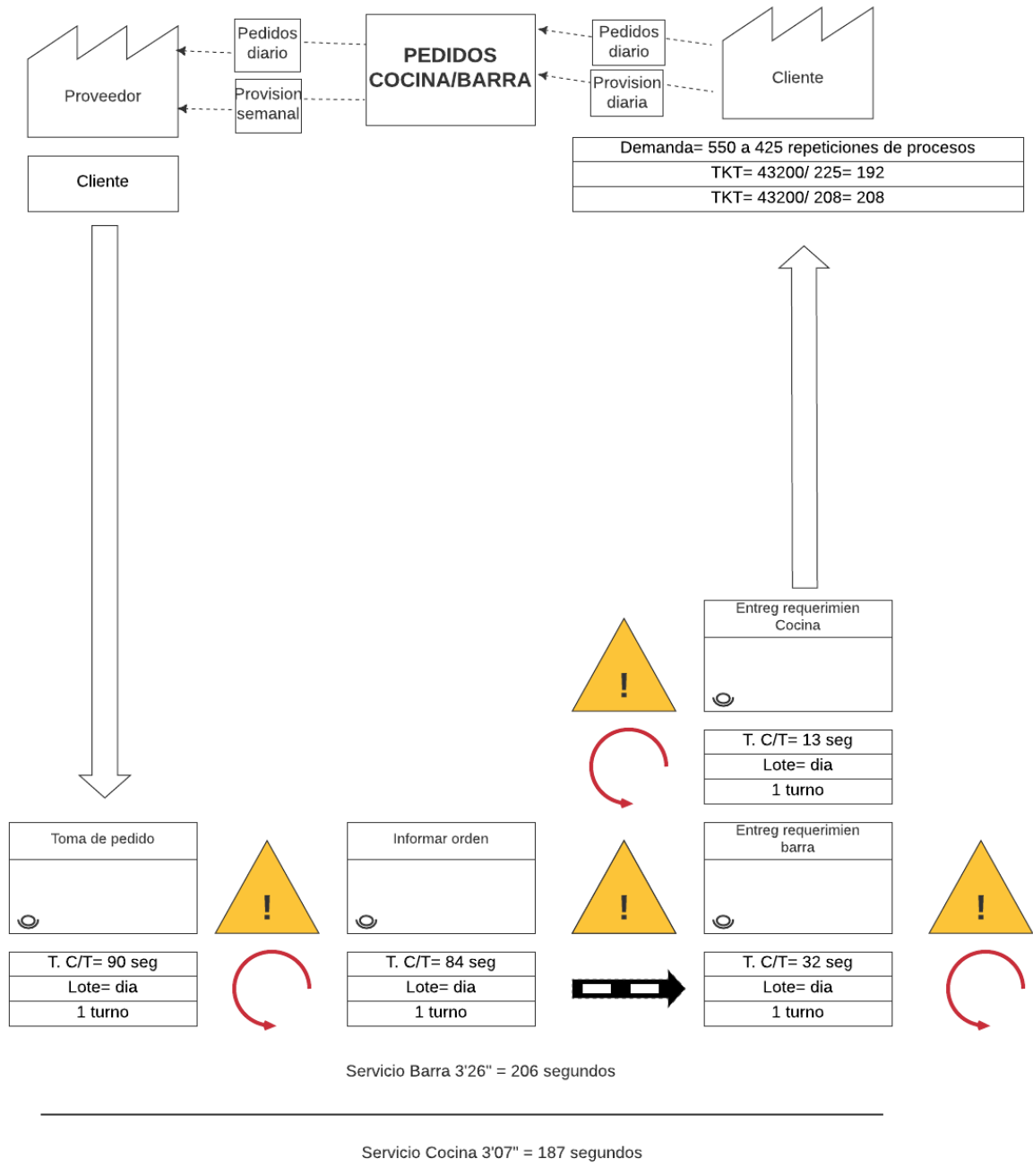
Actualmente el proceso tiene un tiempo de producción de 206 segundos, de este modo se pueden tomar 488 pedidos, la hora hombre es \$0,23.

El mapa de flujo de barra-cocina como muestra la figura #140 esta compuesta por tres procesos clave, diez actividades y tres recursos.

Figura 136 Mapa de Flujo, Barra-Cocina

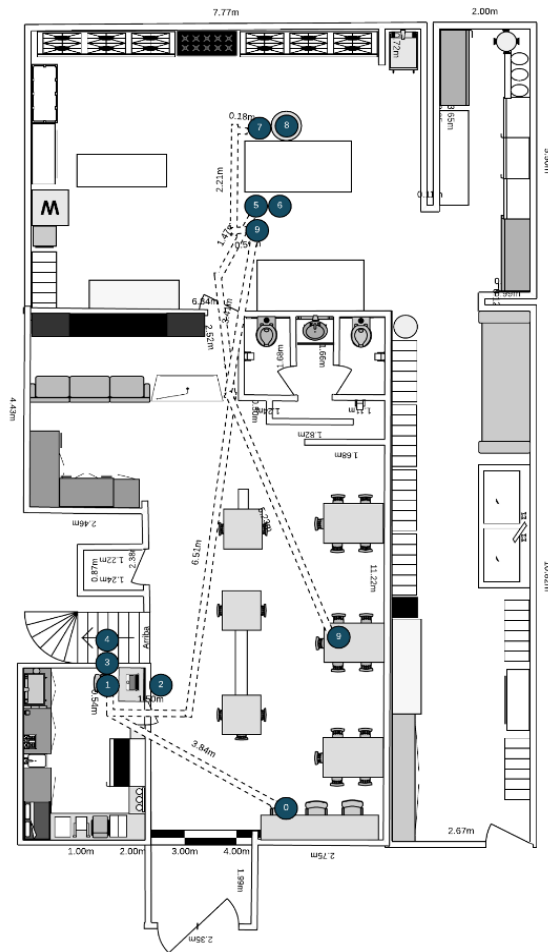


Figura 137 VSM, Barra-Cocina



En la figura #142 de mapa de movimiento, nos grafica que para que los recursos puedan cumplir sus actividades necesitan moverse entre áreas de 00:01:04.

Figura 138 Movimientos, Barra-Cocina



PROCESO	ACTIVIDAD	RECORRIDO		TIEMPO	
		Metros	REPETICION	Segundos	
Toma de pedido	1 Ubicación en caja	4,38	1	5,475	
	2 Ordena			0	
	3 Realiza el cobro			0	
Informar de orden	4 Se dirige a cocina	4,98	1	0,225	
	5 Toma los necesario para iniciar el servicio en línea	1,91	1	2,3875	
	6 Informar sobre nuevo pedido	0,78	1	0,975	
	7 Sirve al cliente	3,3	1	4,125	
Entrega de Requerimientos	8 Servicio a la mesa (Cocina)	10,63	1	13,2875	
	Servicio a la mesa (Cajera)	25,46	1	31,825	
				64,3	

3.4.5.2.2.2. Proceso Mejorado

Gracias a las acciones correctivas de los procesos anteriores se enlazo mejora de procesos contiguos entre ellos, como muestra la figura #143 está la implementación de una pantalla que evita el sobre procesamiento de repetir el menú, y evitando tiempos de espera del cliente al esperar ser atendido y no saber que puede consumir, el uso de un

comandero y un Walkie Talkie permite comunicación rápida y directa, evitando corrección de procesos por no entenderlos solicitado.

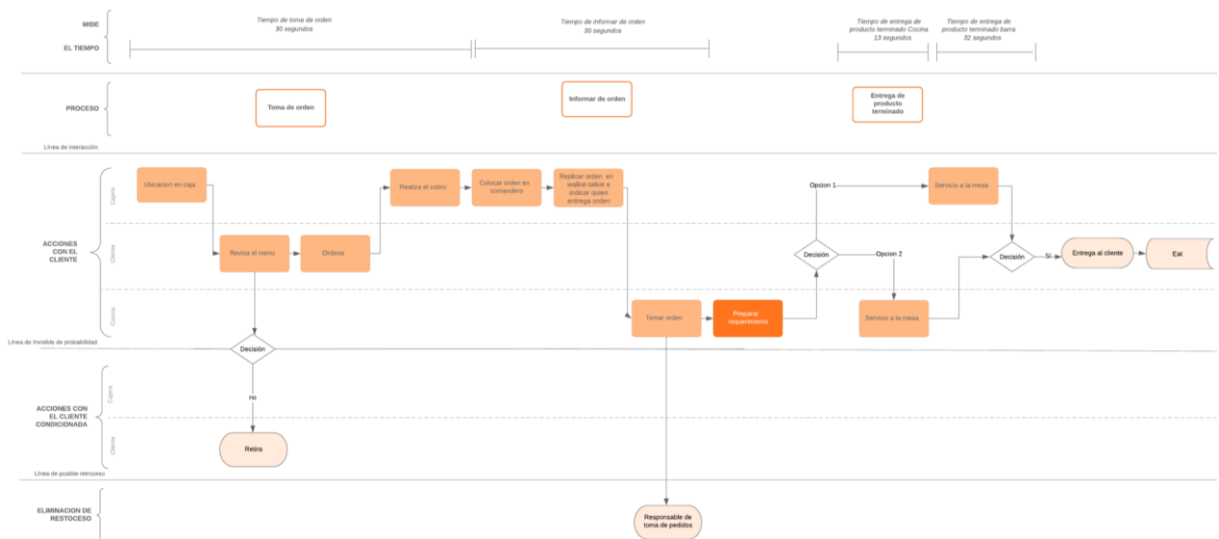
La hora hombre de empaque es de \$0,14, de materia prima de empaque es de \$0,35 con un PVP de \$0,50, es decir \$0,01 de ganancia sobre empaque, al realizarlo 128 veces se obtiene \$5,25 de utilidad, es decir \$9,59 mas sobre el proceso actual.

Figura 139 Indicadores de Proceso de Mejora, Barra-Cocina

PROCESO	ACTUAL			MEJORA			BAJA EN COSTO			Inventarios Sobre procesamiento Tiempo y movimientos Espera Corrección Recursos humanos Comunicación
	DEMANDA		\$	DEMANDA		\$	COST	% INCR.		
	TIEMPO SEG	DEMANDA UN.	Hora Hombre	TIEMPO SEG	DEMANDA UN.	Hora Hombre				
Pedido Cocina/Barra	206	488	\$ 0 ,23	185	467	\$ 0,21	-4%	\$ 0,02	10%	

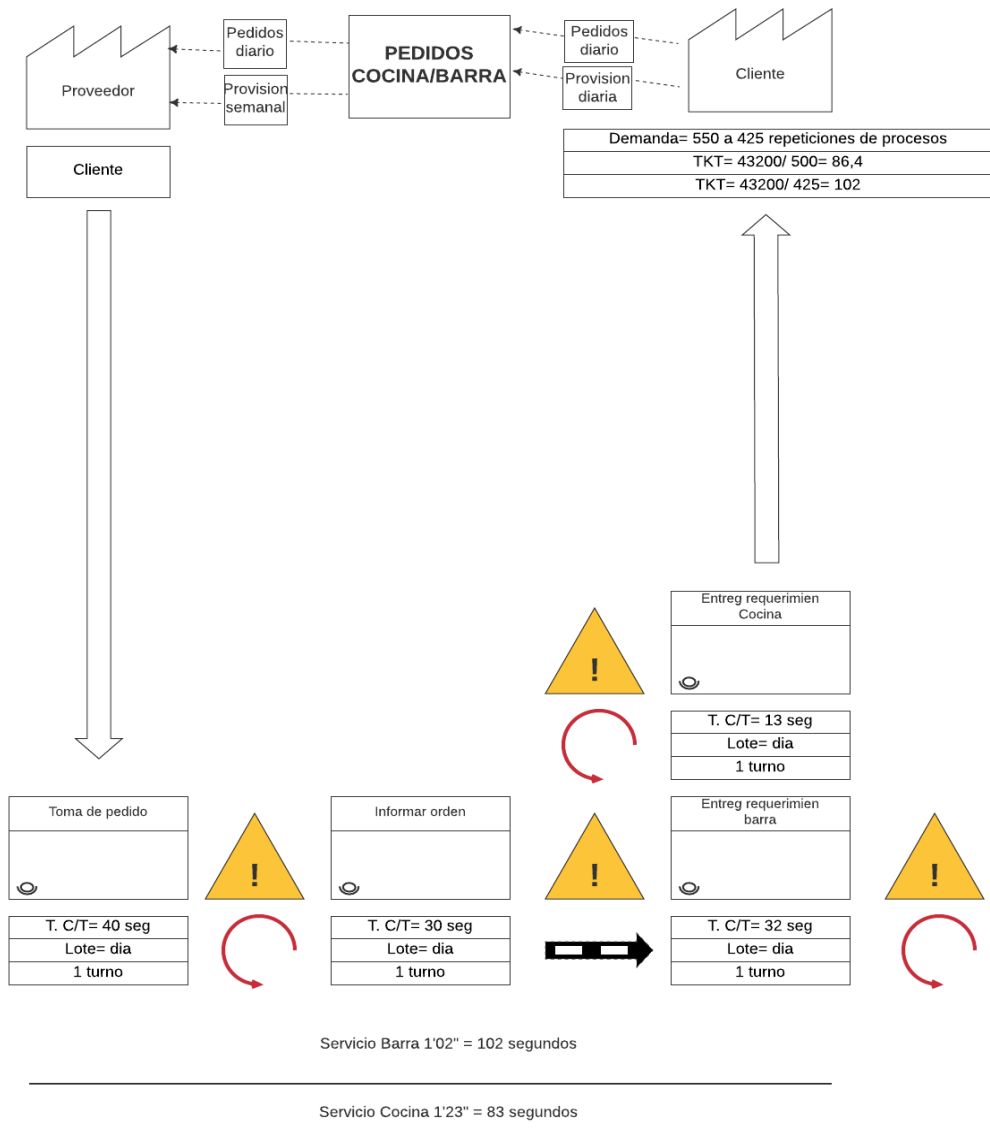
El mapa de flujo de barra-cocina como muestra la figura #144 esta compuesta por tres procesos clave, ocho actividades y tres recursos, eliminado dos actividades.

Figura 140 Mapa de Flujo Mejora, Barra-Cocina



El VSM graficado en la figura #145 consta de un TKT o tiempo de producción de Demanda de 425 a 550 unid/día, TKT cocina de 86,4 segundos y barra 102 segundos, es decir 105,6 segundos menos en cocina y 104 menos en barra.

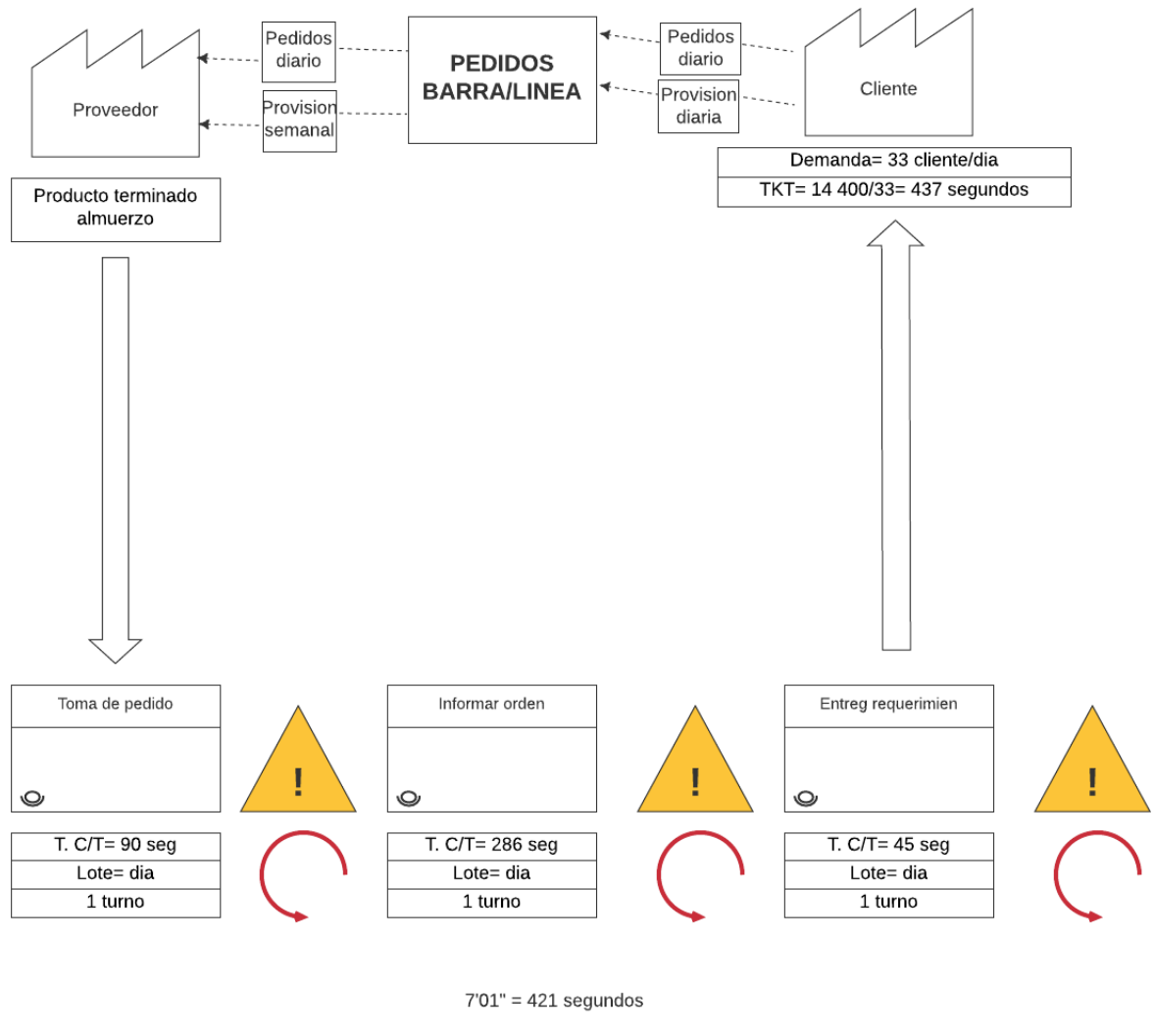
Figura 141 VSM Mejora, Barra-Cocina



En la figura #146 de mapa de movimiento, nos grafica que para que los recursos puedan cumplir sus actividades necesitan moverse entre áreas de 00:00:50.

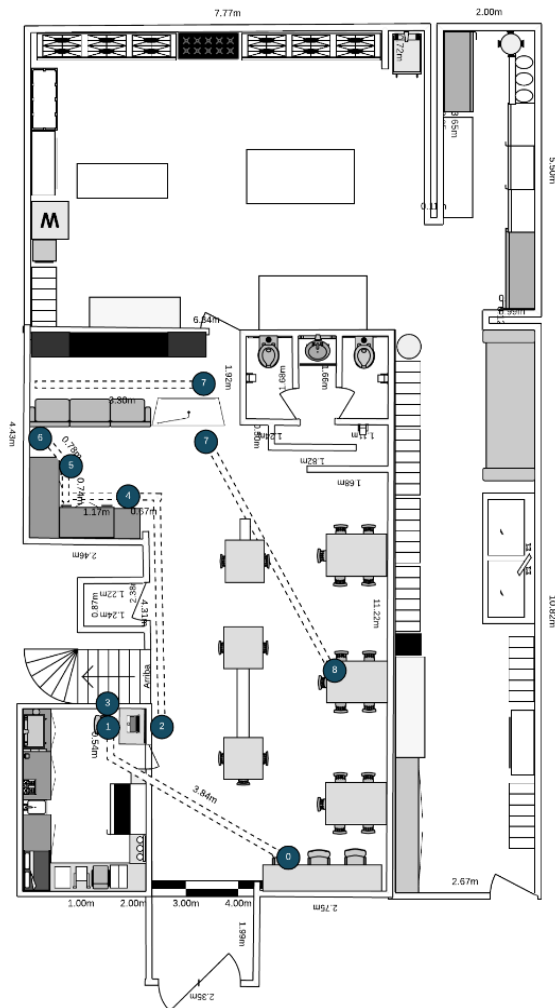
Figura 142 Movimientos Mejora, Barra-Cocina

Figura 144 VSM, Barra-Línea



En la figura #149 de mapa de movimiento, nos grafica que para que los recursos puedan cumplir sus actividades necesitan moverse entre áreas de 00:00:25.

Figura 145 Movimientos, Barra-Línea



PROCESO	ACTIVIDAD	RECORRIDO	REPETICION	TIEMPO
		Metros		Segundos
Toma de pedido	1 Ubicación en caja	4,38	1	5,475
	2 Ordena			0
Informar de orden	3 Realiza el cobro			0
	4 Se dirige a línea	4,98	1	6,225
	5 Toma los necesario para iniciar el servicio en línea	1,91	1	2,3875
Entrega de Requerimientos	6 Informar sobre nuevo pedido	0,78	1	0,975
	7 Sirve al cliente	3,3	1	4,125
	8 Se dirige a la mesa	5	1	6,25
				25,4375

3.3.5.2.3.2. Proceso Mejora

Del mismo modo que el proceso Barra-Línea, usando las mismas acciones correctivas de implementación de una pantalla, uso de comandero y un Walkie Talkie. Como se observa en la figura #150 permitió subir la productividad de tiempo y demanda al 88%, eliminando sobre procesamiento, tiempos y movimientos, espera, corrección y mejorando comunicación.

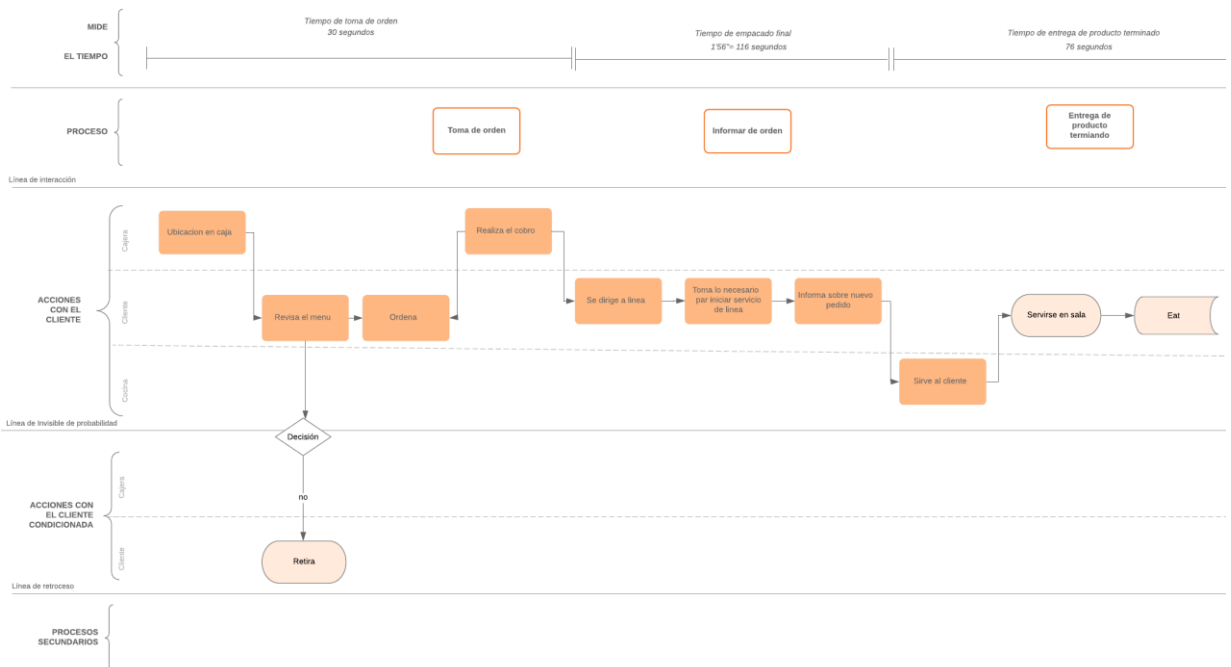
La hora hombre de toma de pedido es de \$0,49, cambia a \$0,25.

Figura 146 Indicadores de Proceso de Mejora, Barra-Línea

PROCESO	ACTUAL			MEJORA			BAJA EN COSTO			Inventarios	Sobre procesamiento	Tiempos y movimientos	Espera	Corrección	Recursos humanos	Comunicación
	DEMANDA	\$		DEMANDA	\$		COST	COSTO	% INCR.							
	TIEMPO SEG	DEMANDA UN.	Hora Hombre	TIEMPO SEG	DEMANDA UN.	Hora Hombre										
Pedido Cocina/Línea	437	33	\$ 0 ,49	222	65	\$ 0,25	49%	\$ 0,24	49%							

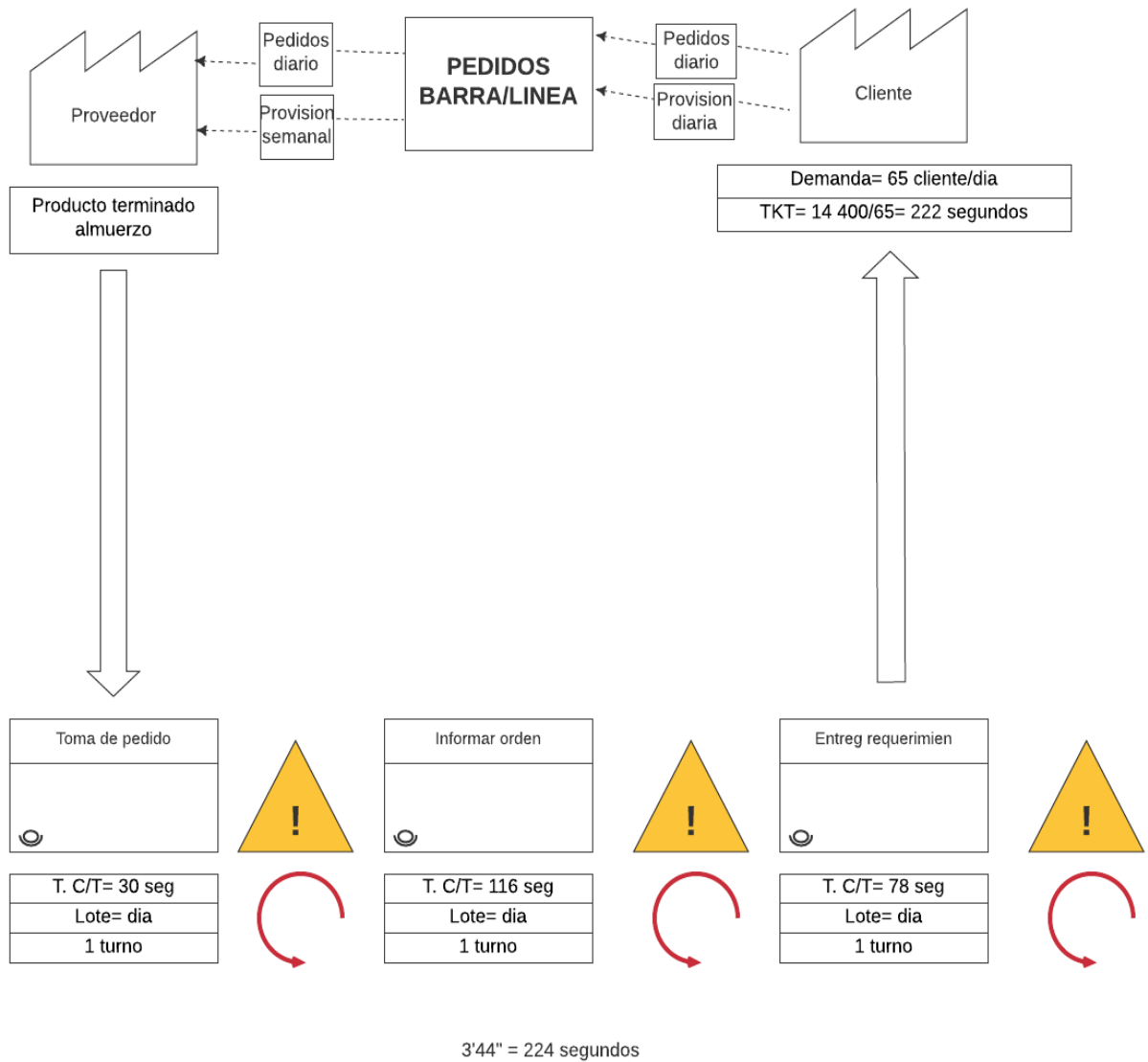
El mapa de flujo de barra-línea como muestra la figura #151 está compuesta tres por procesos clave, ocho actividades y tres recursos.

Figura 147 Mapa de Flujo Mejora, Barra-Línea



El VSM graficado en la figura #152 consta de un TKT o tiempo de producción de demanda de 65 unid/día, TKT de 222 segundos.

Figura 148 VSM, Barra-Línea



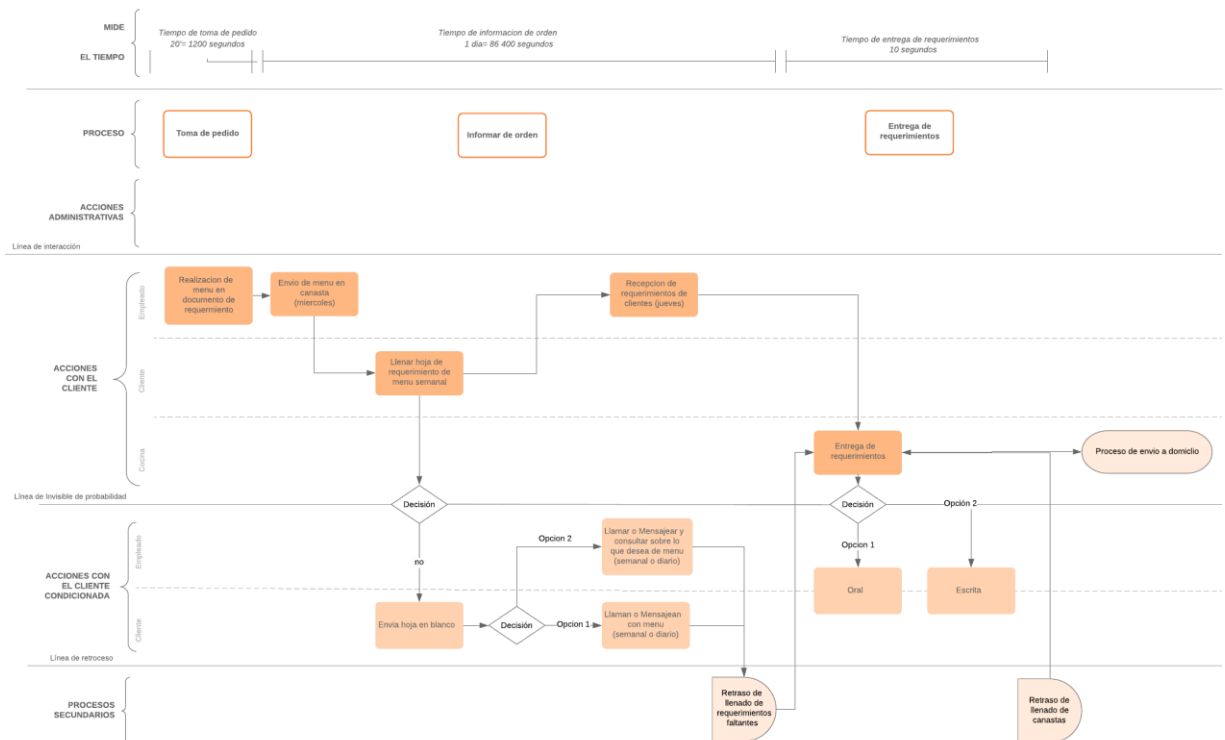
3.3.5.2.3. Viandas. Los pedidos de viandas se diferencian de los otros ya que aquí plantea aún mejor organización, consolidando la información en hojas de producción y evitar tiempos de espera en el empackado.

3.3.5.2.3.1. Proceso Actual

Actualmente el proceso se demora 259200 segundos, es decir tres días, esto porque se evita la hoja de comanda al cliente, él lo llena, lo regresa al siguiente día y esa hoja se coloca en hoja de producción.

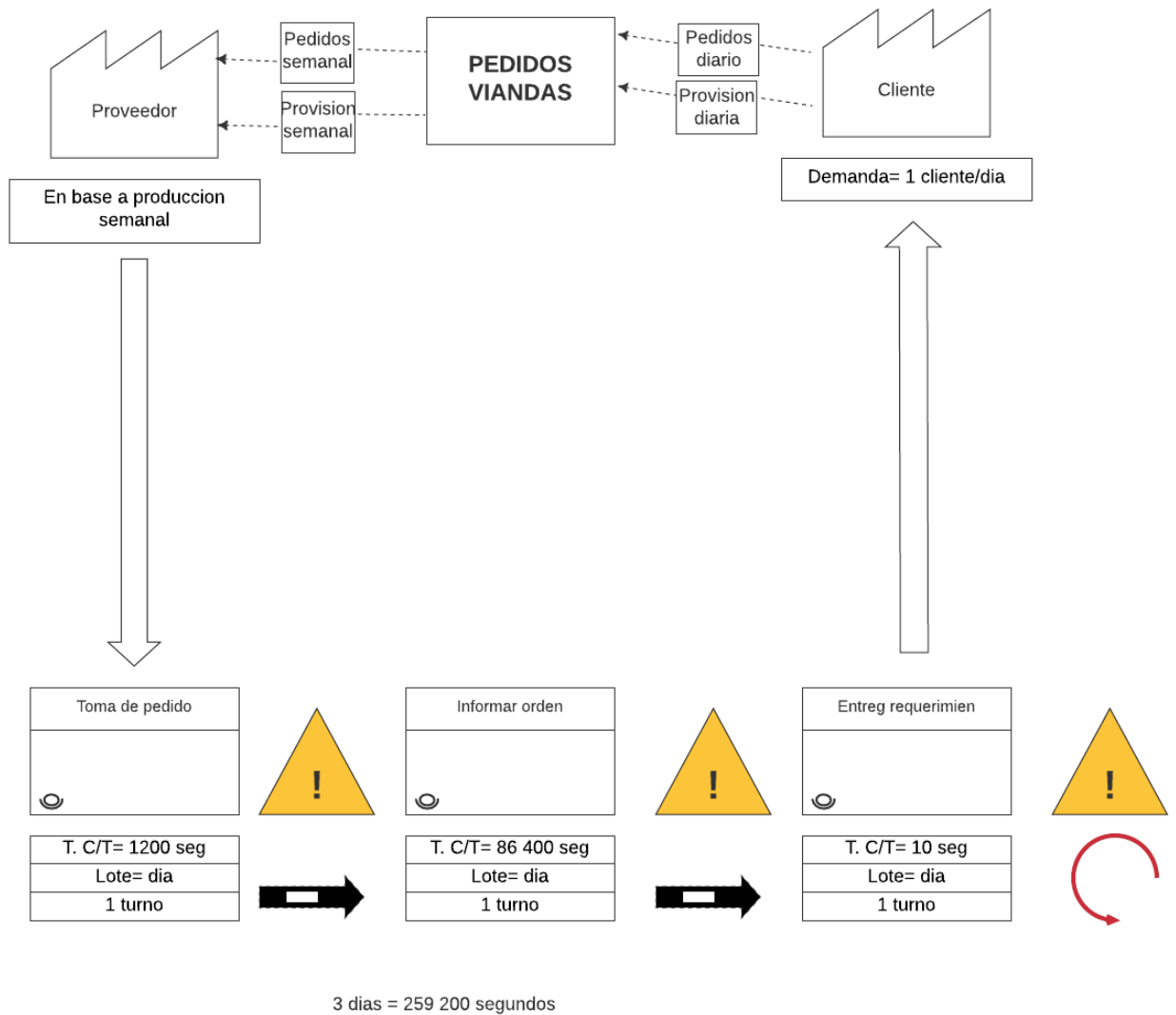
El mapa de flujo de viandas como muestra la figura #153 está compuesta por tres procesos clave, cinco actividades y tres recursos.

Figura 149 Mapa de Flujo, Viandas



El VSM graficado en la figura #154 consta de un TKT o tiempo de producción de demanda de 1 unid/3día, TKT de 259200 segundos.

Figura 150 VSM, Viandas



En la figura #155 de mapa de movimiento, nos grafica que para que los recursos puedan cumplir sus actividades necesitan moverse entre áreas de 00:01:09.

Figura 151 Movimientos, Viandas



los SIPOC para control sobre todo el proceso, pero en esta parte de transforma los alimentos para darlos por terminado para posterior ser entregado al cliente.

3.4.5.1.1. Desayunos

Como muestra de esta línea se tomó el producto estrella, el Tío Manaba que interviene las dos áreas, cocina y barra, así se observa interacción de los recursos durante su elaboración.

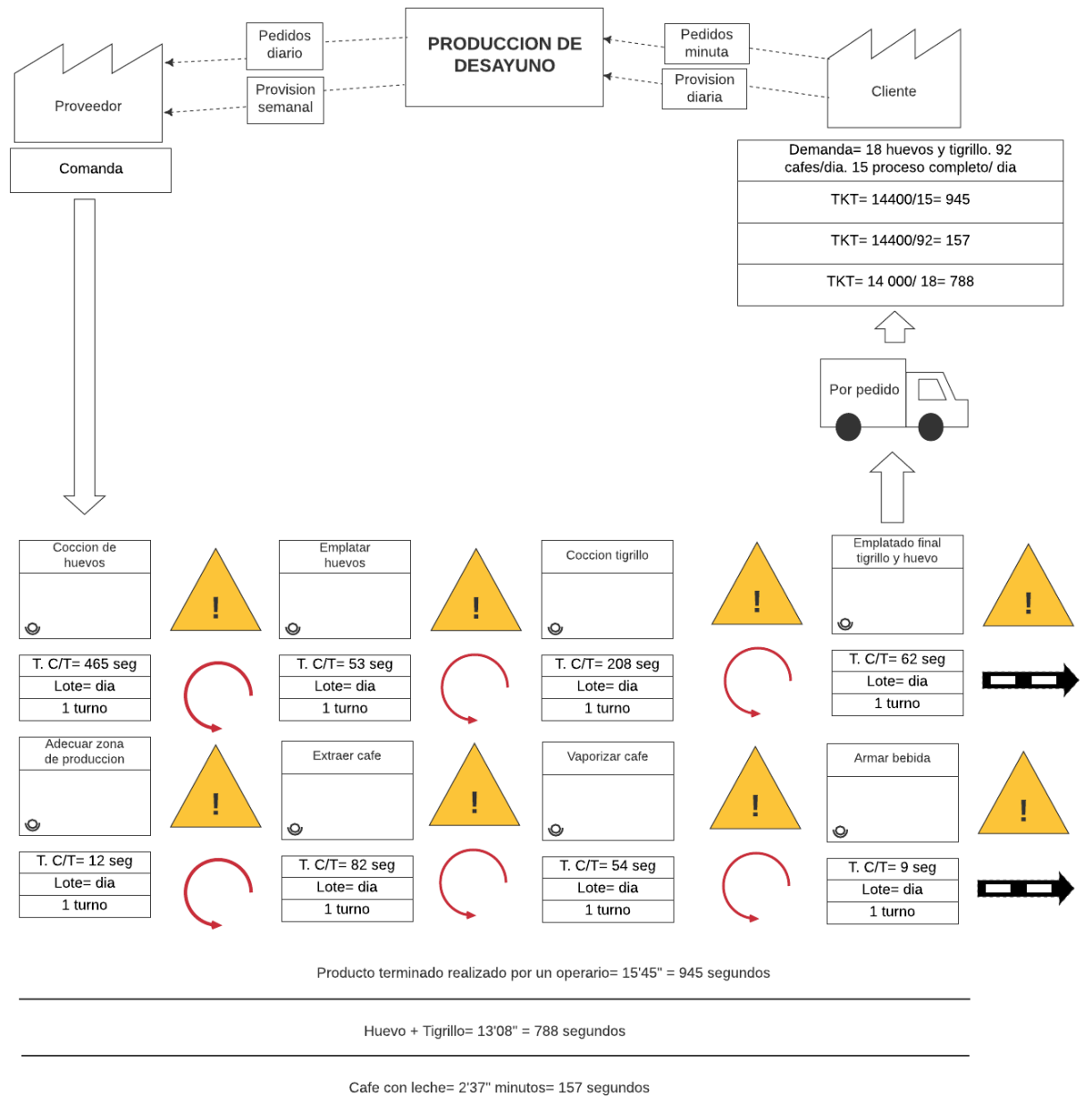
3.4.5.1.1.1. Proceso Actual

Según la figura #156, el costo unitario es de \$1,71 con un margen de 152% de ganancia sobre el PVP de \$4,30, es decir \$2,59.

Figura 152 Ficha Técnica, Desayuno Tío Manaba

TIO MANABA												COD	1			
DESAYUNOS												VER	1			
TIO MANABA												PAG	1 de 1			
GR POR PORCION UNIDADES PRODUCIDAS												MARGEN	152%	PVP	\$	4,30
LIN	COD	ITEM	CoXGr	%	CT GR	CT ONZ	DESF	COST	T	DESCRIPCION	MOV	HOM	TIEMPO	MAG	T. REAL	RACCION
1	HUEV	HUEVOS	\$ 0.02	24%	12	340.2	10%	\$ 0.18		PROCESO: COCCION HUEVOS	0:00:24	0:00:50	0:01:14	0:06:41	0:07:55	1.23
2	ACDE	ACEITE DESMOL	\$ 0.00	61%	30	890.5	0%	\$ 0.07		1 Colocar Sartén	0:00:02	0:00:05				
3	CEBLL	CEBOLLIN	\$ 0.00	10%	5	141.75	75%	\$ 0.01		2 Traer huevos	0:00:14					
4	BOLLN	BOLLON DE VERDE	\$ 0.60	2%	1	28.35	0%	\$ 0.60		3 Traer aceite	0:00:08					
5	CFLS	CAFÉ CON LECHE SIN MEJ	\$ 0.57	2%	1	28.35	0%	\$ 0.57		4 Colocar aceite		0:00:10				
6				0%						5 Encender hornilla		0:00:05				
7				0%						6 Colocar huevos		0:00:30				
8				0%						7 Cocción				0:06:41		
9				0%						PROCESO: EMPLATAR HUEVOS	0:00:34	0:00:19	0:00:53	0:00:00	0:00:53	0.88
10				0%						8 Colocar plato en mesón	0:00:20					
11				0%						9 Traer espátula	0:00:08					
12				0%						10 Apagar	0:00:02					
13				0%						11 Colocar huevos en plato	0:00:02	0:00:19				
14				0%						12 Devolver Sartén a hornilla	0:00:02					
15				0%						PROCESO: COCCION TIGRILLO	0:00:28	0:00:30	0:00:58	0:02:30	0:03:28	0.97
16				0%						13 Sacar bolón de frío	0:00:11	0:00:10				
17				0%						14 Colocar en microondas	0:00:10	0:00:10				
18				0%						15 Regenerar en microondas				0:01:00		
19				0%						16 Colocar en Sartén	0:00:07	0:00:10				
20				0%						17 Cocción				0:01:30		
21				0%						PROCESO: EMPLATADO FINAL TIGRILLO MA	0:00:44	0:00:18	0:01:02	0:00:00	0:01:02	1.03
22				0%						18 Traer cebollín, tabla y cuchillo	0:00:28					
23				0%						19 Picar cebollín		0:00:10				
24				0%						20 Apagar	0:00:05					
25				0%						21 Colocar en plato	0:00:02	0:00:05				
26				0%						22 Colocar cebollín en plato	0:00:03	0:00:03				
TOTAL												0.07	0.04	0.22	0.13	4.11
H.O	P	HHOM	HORA HOMBRE	\$ 0.07		4.110		\$ 0.274		PROCESO: ARMAR BEBIDA	0:00:00	0:00:15	0:00:15	0:00:00	0:00:15	0.25
	D	HHOM	HORA HOMBRE	\$ 0.07		0.250		\$ 0.02		1 Servicio a la mesa		0:00:15				
COSTO TOTAL POR LOTE																
COSTO UNITARIO																
MARGEN																
MARGEN \$																
PVP SIN IVA																
TOTAL												0	0.00	0	0.00	0.25
TOTAL												0.07	0.04	0.23	0.13	4.36

Como se observa en el proceso #157 se divide en dos secciones; en primera instancia el proceso de producción de cocina está compuesta por cuatro procesos clave, veintidós actividades. El segundo proceso de producción en barra está compuesto por cuatro procesos clave, doce actividades involucrando 2 recursos.



En la figura #159 de mapa de movimiento, nos grafica que para que los recursos puedan cumplir sus actividades necesitan moverse entre áreas de 00:02:25.

Figura 155 Movimientos, Desayuno Tío Manaba



habló en primera instancia, no bajar la calidad si no hay negociaciones adecuadas con los proveedores. Los resultados de esta mejora fue un aumento del 27% de margen, \$0,17 cobre producto terminado y la mejora de respuesta de 1 desayuno más de venta.

Figura 156 Indicadores de Proceso de Mejora, Desayuno Tío Manaba

PROCESO	CT. UN.	MARGEN %	MARGEN \$	CT. UN.	MARGEN %	MARGEN \$	COST	BAJA EN COSTO
Ciclo completo	1,71	152%	\$ 2,59	1,55	178%	\$ 2,76	\$ 0,16	9%

Así como se observa en la figura #161, el costo unitario es de \$1,55 con un margen de 178% de ganancia sobre el PVP de \$4,30, es decir \$2,76, se obtiene \$0,16 de utilidad extra a la actual.

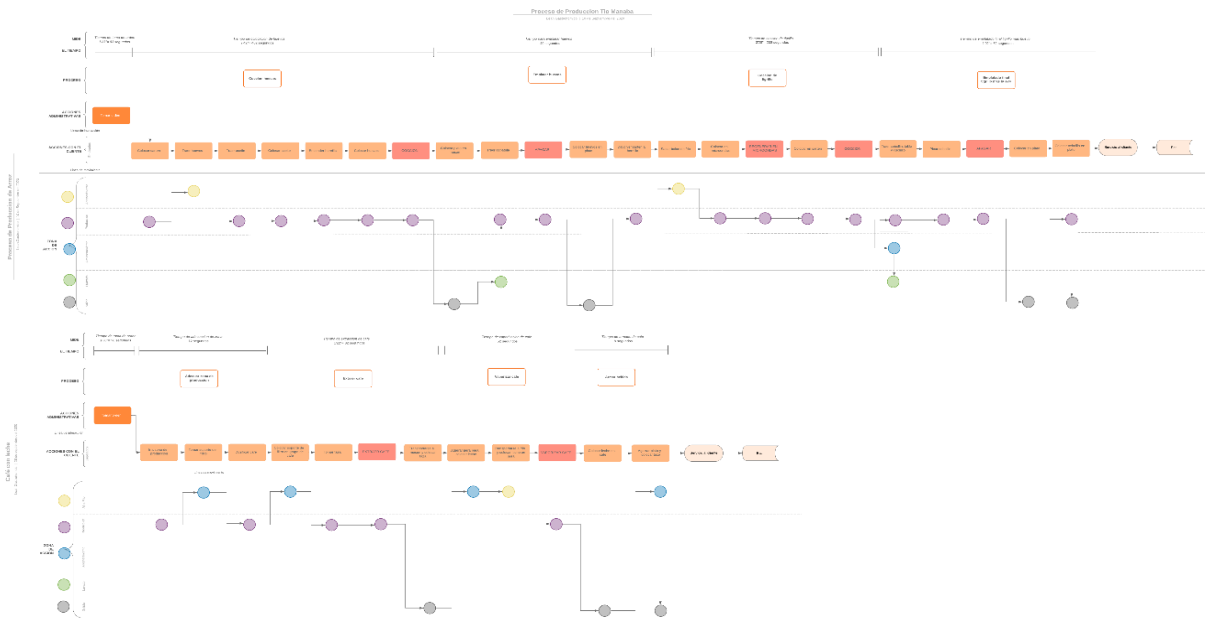
Figura 157 Ficha Técnica de Mejora, Desayuno Tío Manaba

TIO MANABA										DESAYUNOS				COD 1			
GR POR PORCION										MARGEN		178%		PVP		\$ 4,30	
UNIDADES PRODUCIDAS																	
LIN	#	COD	ITEM	CoXGr	%	CT GR	CT ONZ	DESF	COST T	DESCRIPCION	MOV	HOM	TIEMPO	MAQ	T. REAL	RACCION	
1		HUEV	HUEVOS	\$ 0,02	24%	12	340,2	10%	\$ 0,18	PROCESO: COCCION HUEVOS	0:00:26	0:00:35	0:01:01	0:06:41	0:07:42	1,02	
2		ACDE	ACEITE DESMOL	\$ 0,00	61%	30	890,5	0%	\$ 0,06	1 Colocar Sartén	0:00:01	0:00:05					
3		CBLL	CEBOLLIN	\$ 0,00	10%	5	141,75	15%	\$ 0,00	2 Traer huevos	0:00:14						
4		BOLN	BOLON DE VERDE	\$ 0,60	2%	1	28,35	0%	\$ 0,54	3 Traer aceite	0:00:11						
5		CFLC	CAFÉ CON LECHE CON MEJÓ	\$ 0,58	2%	1	28,35	0%	\$ 0,51	4 Colocar aceite		0:00:10					
6					0%					5 Encender hornilla		0:00:02					
7					0%					6 Colocar huevos		0:00:18					
8					0%					7 Cocción				0:06:41			
9					0%					PROCESO: EMPLATAR HUEVOS	0:00:49	0:00:00	0:00:49	0:00:00	0:00:49	0,82	
10					0%					8 Colocar plato en mesón	0:00:20						
11					0%					9 Traer espátula	0:00:23						
12					0%					10 Apagar	0:00:02						
13					0%					11 Colocar huevos en plato	0:00:02						
14					0%					12 Devolver Sartén a hornilla	0:00:02						
15					0%					PROCESO: COCCION TIGRILLO	0:00:28	0:00:30	0:00:58	0:02:30	0:03:28	0,37	
TOTAL				\$ 1,18	100%	49			\$ 1,28	13 Sacar bolón de frío	0:00:11	0:00:10					
										14 Colocar en microondas	0:00:10	0:00:10					
										15 Regenerar en microondas				0:01:00			
										16 Colocar en Sartén	0:00:07	0:00:10					
										17 Cocción				0:01:30			
										PROCESO: EMPLATADO FINAL TIGRILLO MA	0:00:44	0:00:18	0:01:02	0:00:00	0:01:02	1,03	
										18 Traer cebollín, tabla y cuchillo	0:00:28						
										19 Picar cebollín		0:00:10					
										20 Apagar	0:00:05						
										21 Colocar en plato	0:00:02	0:00:05					
										22 Colocar cebollín en plato	0:00:03	0:00:03					
TOTAL				\$ -					\$ -	TOTAL		0,06	0:03	0:22	0:13	3,84	
										PROCESO: ARMAR BEBIDA	0:00:00	0:00:15	0:00:15	0:00:00	0:00:15	0,25	
										1 Servicio a la mesa		0:00:15					
										2							
										3							
										4							
										5							
COSTO TOTAL POR LOTE				\$ 1,55					\$ 0,256	TOTAL		0	0:00	0	0:00	0,25	
COSTO UNITARIO				\$ 1,55					\$ 0,256	TOTAL		0,07	0:04	0:22	0:13	4,09	
MARGEN									178%								
MARGEN \$				\$ 2,76					\$ 2,76								
PVP SIN IVA				\$ 4,30					\$ 4,30								

Se divide en dos secciones; en la figura #162 se observa en primera instancia el proceso de producción de cocina está compuesta por cuatro procesos clave, veintidós actividades.

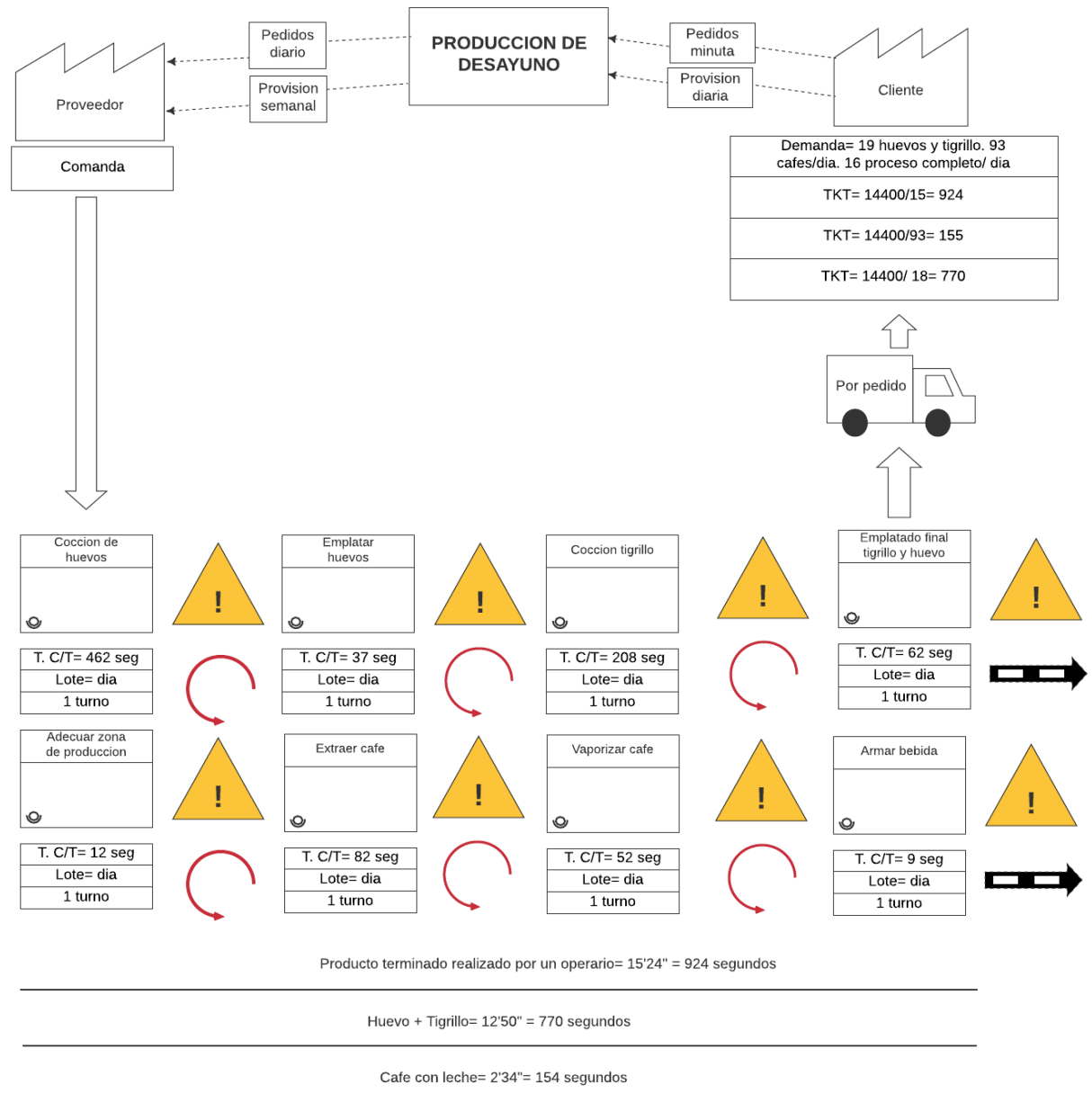
El segundo proceso de producción en barra está compuesto por cuatro procesos clave, doce actividades con dos recursos.

Figura 158 Mapa de Flujo de Mejora, Desayuno Tío Manaba



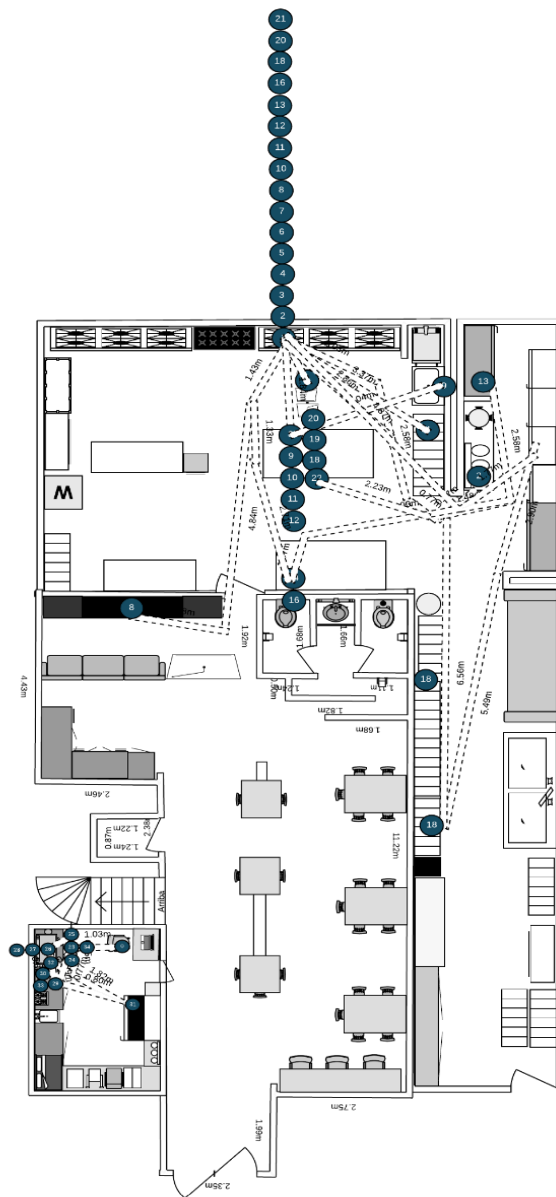
En la figura #163, 19 procesos en cocina y 93 en barra se completan, total es demanda 16 unid/día, TKT total 924 segundos.

Figura 159 VSM Mejora, Desayuno Tío Manaba



En la figura #164 de mapa de movimiento, nos grafica que para que los recursos puedan cumplir sus actividades necesitan moverse entre áreas de 00:02:45.

Figura 160 Movimientos Mejora, Desayuno Tío Manaba



PROCESO	ACTIVIDAD	RECORRIDO		TIEMPO
		Metros	REPETICION	
Cocción de huevos	1 Colocar Sartén	1,47	1	1,8375
	2 Traer huevos	5,64	2	14,1
	3 Traer aceite	4,49	2	11,225
	4 Colocar aceite			0
	5 Encender hornilla			0
	6 Colocar huevos			0
	7 Cocción			0
Emplatado huevos	8 Colocar plato en mesón	15,78	1	19,725
	9 Traer espátula	9,38	2	23,45
	10 Apagar	1,83	1	2,2875
	11 Colocar huevos en plato	1,83	1	2,2875
	12 Devolver Sartén a hornilla	1,83	1	2,2875
Cocción de tigrillo	13 Sacar botón de frío	8,95	1	11,1875
	14 Colocar en microondas	7,69	1	9,6125
	15 Regenerar en microondas			0
	16 Colocar en Sartén	5,45	1	6,8125
Emplatado final tigrillo mas huevo	17 Cocción			0
	18 Traer cebollín, tabla y cuchillo	22,12	1	27,65
	19 Picar cebollín			0
Adecuar zona de producción	20 Apagar	4,38	1	5,475
	21 Colocar en plato	1,83	1	2,2875
	22 Colocar cebollín en plato	3,41	2	8,525
Extraer café	23 Ir a zona de producción	1,03	1	1,2875
	24 Tomar soporte de filtro	0,35	2	0,875
	25 Dosificar café	0,35	2	0,875
	26 Colocar soportes de filtro en grupo de café	0,63	1	0,7875
Vaporizar café	27 Tomar taza	0,63	1	0,7875
	28 Extraer café			0
	29 Transportarse a mesón y colocar taza	0,81	1	1,0125
Armar bebida	30 Agarrar jarra para colocar leche	0,35	2	0,875
	31 Transportarse a frío y colocar leche en jarra	4	1	5
	32 Vaporizar leche	2,11	1	2,6375
	33 Colocar leche en café	0,42	1	0,525
	34 Agarrar plato y colocar taza	0,89	2	2,225
				165,6375

3.4.5.1.2. Sanducheria

Al igual que en desayuno se tomó el producto estrella, la hamburguesa simple esta se desarrolla netamente en barra, así se observa interacción de los recursos durante su elaboración.



3.4.5.1.1.1. Proceso Actual

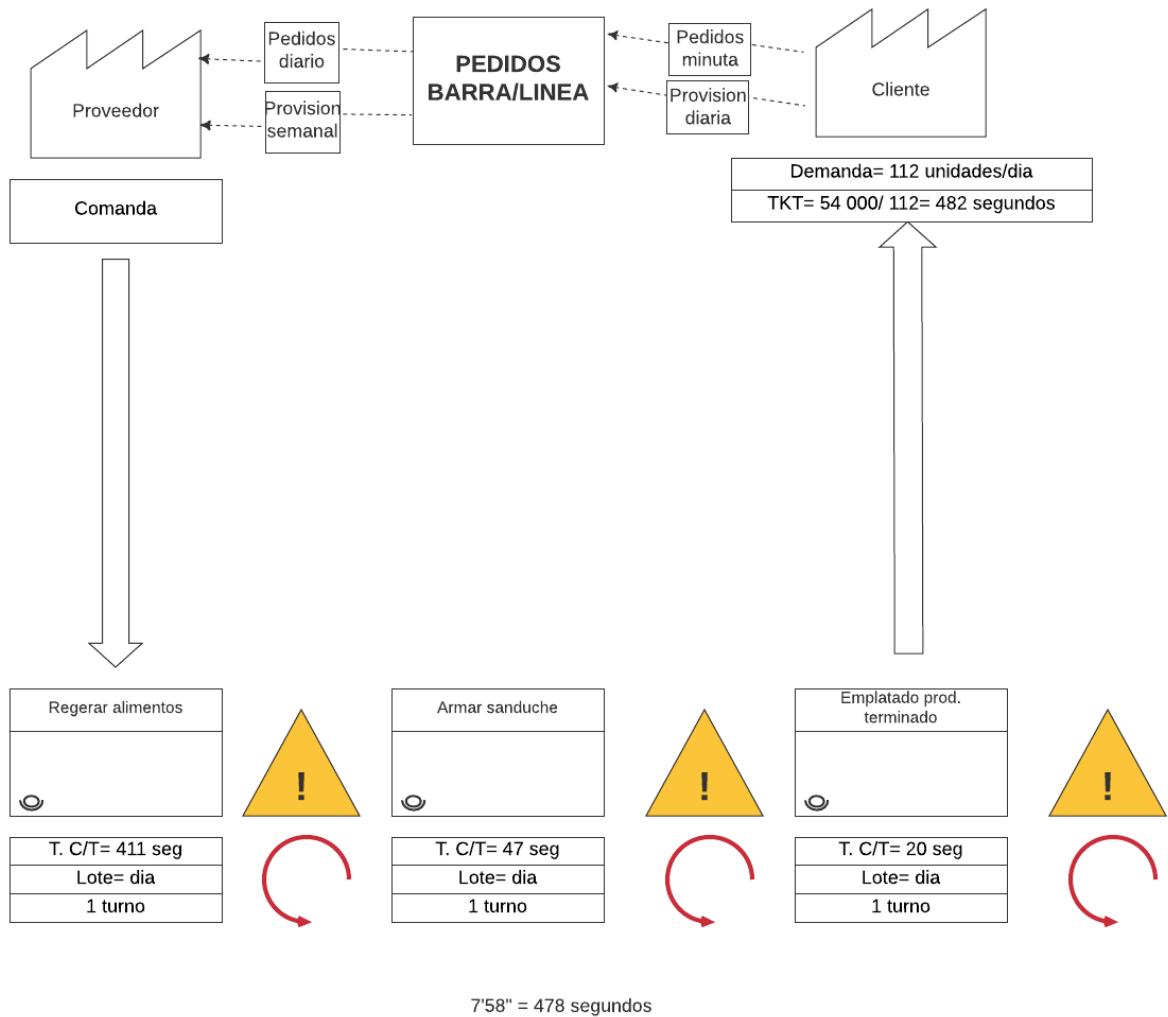
Según la figura #165, el costo unitario es de \$2,13 con un margen de 41% de ganancia sobre el PVP de \$3,00, es decir \$0,87. **Figura 161** Ficha Técnica, Hamburguesa

HAMBURGUESA														COD	1				
SANDUCHERIA														VER	1				
HAMBURGUESA														PAG	1 de 1				
UNIDADES PRODUCIDAS														MARGEN	41%	PVP	\$	3,00	
GR POR PORCION																			
UN	#	COD	ITEM	CoXgr	%	CT GR	CT ONZ	DESP	COST T	DESCRIPCION	MOV	HOM	TIEMPO	MAQ	T. REAL	FRACCION			
1	CRHB		CARNE DE HAMBURGUESA	\$ 0,00	64%	200	5670	0%	\$ 0,80	PROCESO: REGENERACION DE ALIMENTOS	0:00:21	0:02:40	0:03:01	0:03:50	0:06:51	3,02			
2	PAN		PAN DE HAMBURGUESA	\$ 0,10	0%	1	28,35	0%	\$ 0,10	1 Colocar tablas	0:00:02	0:00:05							
3	MAYO		MAYONESA ESPECIAL	\$ 0,00	6%	20	567	0%	\$ 0,03	2 Sacar carne de frio	0:00:02	0:00:10							
4	LECHU		LECHUGA	\$ 0,01	6%	20	567	0%	\$ 0,10	3 Colocar carne en plancha	0:00:02	0:00:15							
5	TOMA		TOMATE RIÑON	\$ 0,01	6%	20	567	0%	\$ 0,20	4 Sacar pan	0:00:03	0:00:10							
6	BBQ		SALSA BBQ	\$ 0,01	6%	20	567	0%	\$ 0,13	5 Colocar salsas en pan	0:00:08	0:00:30							
7	QSPM		QUESO PARMESANO	\$ 0,02	10%	30	851	0%	\$ 0,48	6 Colocar queso	0:00:08	0:00:30							
8					0%			0%		7 Colocar pan en lata de horno	0:00:04	0:00:30							
9					0%			0%		8 Colocar lata en horno		0:00:30							
10					0%			0%		9 Cocción			0:03:50						
11					0%			0%		PROCESO: ARMAR SANDUCHE	0:00:21	0:00:26	0:00:47	0:00:00	0:00:47	0,78			
12					0%			0%		10 Colocar carne en parrilla	0:00:02	0:00:02							
13					0%			0%		11 Sacar pan del horno	0:00:05	0:00:02							
14					0%			0%		12 Abrir linea de frio	0:00:01								
15					0%			0%		13 Colocar lechuga	0:00:02	0:00:05							
TOTAL				\$ 0,14	100%	311			\$ 1,84	14 colocar tomate	0:00:02	0:00:05							
P	PADS		PAPEL DESPACHO 300M	\$ 0,01		1			\$ 0,01	15 Colocar carne	0:00:04	0:00:05							
P										16 Tomar cuchillo	0:00:05								
S										17 División de sanduche		0:00:07							
S										18									
S										19									
S										20									
TOTAL									\$ 0,01	TOTAL		0,06	0:03	0,13	0:07	3,8			
P	HHOM		HORA HOMBRE	\$ 0,07		3,800			\$ 0,25	PROCESO: EMPLATAR PRODUCTO	0:00:06	0:00:14	0:00:20	0:00:00	0:00:20	0,33			
D	HHOM		HORA HOMBRE	\$ 0,07		0,330			\$ 0,02	1 Colocar papel en tabla	0:00:02	0:00:05							
TOTAL									\$ 0,28	2 Colocar sanduche	0:00:04	0:00:09							
COSTO TOTAL POR LOTE									\$ 2,13	3 Colocar tarritos de salsa									
COSTO UNITARIO									\$ 2,13	5									
MARGEN									41%	6									
MARGEN \$									\$ 0,87	TOTAL		0,01	0:00	0,01	0:00	0,33			
PVP SIN IVA									\$ 3,00	TOTAL		0,07	0:04	0,13	0:07	4,13			

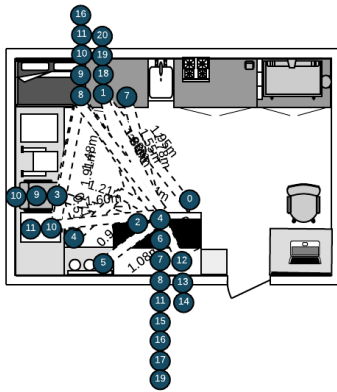
Como se observa en el proceso #166 todo el proceso se desarrolla en barra el cual está compuesto por tres procesos clave, veinte actividades y un recurso.

Figura 162 Mapa de Flujo, Hamburguesa

Figura 163 VSM, Hamburguesa



En la figura #168 de mapa de movimiento, nos grafica que para que los recursos puedan cumplir sus actividades necesitan moverse entre áreas de 00:00:51.



PROCESO	ACTIVIDAD	RECORRIDO	REPETICION	TIEMPO
		Metros		Segundos
Regenerar alimentos	1 Colocar tablas	1,95	1	2,4375
	2 Sacar carne de frio	1,93	1	2,4125
	3 Colocar carne en plancha	1,21	1	1,5125
	4 Sacar pan	2,39	1	2,9875
	5 Colocar salsas en pan	1,08	6	8,1
	6 Colocar queso			0
	7 Colocar pan en lata de horno	1,78	2	4,45
	8 Colocar lata en horno	1,89	1	2,3625
	9 Cocción			0
Armado de sanduche	10 Colocar carne en parrilla	1,99	1	2,4875
	11 Sacar pan del horno	4,04	1	5,05
	12 Abrir línea de frio	0,7	1	0,875
	13 Colocar lechuga	0,7	2	1,75
	14 colocar tomate	0,7	2	1,75
	15 Colocar carne	1,6	2	4
	16 Tomar cuchillo	1,88	2	4,7
17 División de sanduche			0	
Emplatar producto	18 Colocar papel en tabla	1,69	1	2,1125
	19 Colocar sanduche	1,69	2	4,225
	20 Colocar tarritos de salsa			0
				51,2125

3.4.6.3.1.2. Proceso Mejora

Para la mejora dentro del proceso de hamburguesa se elimina el desperdicio de movimientos con un área de trabajo ordenada gracias a la implementación de 5 's. Como se ve en la figura #169, es decir que mejoró en tiempos y movimientos. Los resultados de esta mejora fue un aumento del 18% de margen, \$0,24 sobre producto terminado y la mejora de respuesta de 1 desayuno más de venta.

Figura 165 Indicadores de Proceso de Mejora, Hamburguesa

PROCESO	CT. UN.	MARGEN %	MARGEN \$	CT. UN.	MARGEN %	MARGEN \$	COST	BAJA EN COSTO
Hamburguesa	2,13	41%	\$ 0,87	\$ 1,89	59%	\$ 1,11	\$ 0,24	11%

Así como se observa en la figura #170 el costo unitario es de \$1,89 con un margen de 59% de ganancia sobre el PVP de \$3,00, es decir \$1,11, se obtiene \$0,24 de utilidad extra a la actual.

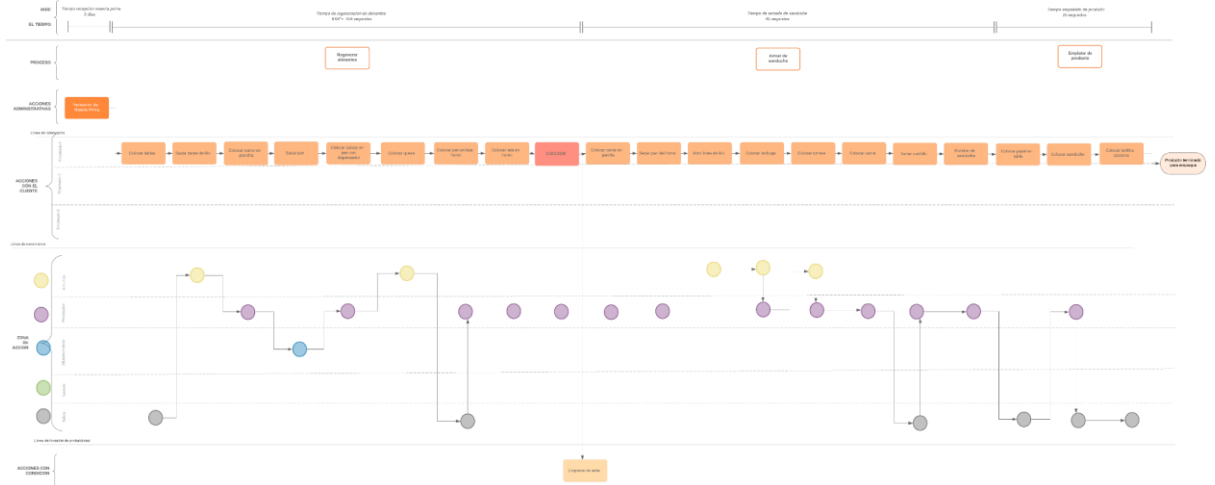


Figura 166 Ficha Técnica de Mejora, Hamburguesa

HAMBURGUESA										SANDUCHERIA		MARGEN		59%		PVP		\$ 3,00			
UNIDADES PRODUCCIDAS GR POR PORCION										1,00		311								COD 1 VER 1 PAG 1 de 1	
UN #	COD	ITEM	CoXgr	%	CT GR	CT ONZ	DESP	COST T	DESCRIPCION	MOV	HOM	TIEMPO	MAQ	T. REAL	FRACCION						
PROCESO: REGENERACION DE ALIMENTOS										0:00:15	0:01:59	0:02:14	0:03:50	0:06:04	2,23						
1	CRHB	CARNE DE HAMBURGUESA	\$ 0,00	64%	200	5670	0%	\$ 0,72	1 Colocar tablas	0:00:02	0:00:05										
2	PAN	PAN DE HAMBURGUESA	\$ 0,10	0%	1	28,35	0%	\$ 0,09	2 Sacar carne de frio	0:00:02	0:00:10										
3	MAYO	MAYONESA ESPECIAL	\$ 0,00	6%	20	567	0%	\$ 0,03	3 Colocar carne en plancha	0:00:02	0:00:14										
4	LECHU	LECHUGA	\$ 0,01	6%	20	567	0%	\$ 0,09	4 Sacar pan	0:00:03	0:00:10										
5	TOMA	TOMATE RIÑON	\$ 0,01	6%	20	567	0%	\$ 0,18	5 Colocar salsas en pan	0:00:03	0:00:10										
6	BBQ	SALSA BBQ	\$ 0,01	6%	20	567	0%	\$ 0,12	6 Colocar queso	0:00:03	0:00:10										
7	OSPM	QUESO PARMESANO	\$ 0,02	10%	30	851	0%	\$ 0,43	7 Colocar pan en lata de horno	0:00:03	0:00:30										
8				0%		0	0%		8 Colocar lata en horno	0:00:02	0:00:30										
9				0%		0	0%		9 Cocción			0:03:50									
10				0%		0	0%		PROCESO: ARMAR SANDUCHE												
11				0%		0	0%		10 Colocar carne en parrilla	0:00:02	0:00:02	0:00:45	0:00:00	0:00:45	0,75						
12				0%		0	0%		11 Sacar pan del horno	0:00:05	0:00:02										
13				0%		0	0%		12 Abrir linea de frio	0:00:01											
14				0%		0	0%		13 Colocar lechuga	0:00:02	0:00:05										
15				0%		0	0%		14 colocar tomate	0:00:02	0:00:05										
16				0%		0	0%		15 Colocar carne	0:00:04	0:00:05										
17				0%		0	0%		16 Tomar cuchillo	0:00:03											
18				0%		0	0%		17 División de sandwich		0:00:07										
19				0%		0	0%		18												
20				0%		0	0%		19												
TOTAL										\$ 0,14	100%	311		\$ 1,66							
M.E. PADS PAPEL DESPACHO 300M										\$ 0,01		1		\$ 0,01							
H.O. PHOM HORA HOMBRE										\$ 0,07		2,980		\$ 0,20							
D HHOM HORA HOMBRE										\$ 0,07		0,330		\$ 0,02							
COSTO TOTAL POR LOTE										\$		1,89		\$ 0,22							
COSTO UNITARIO										\$		1,89		\$ 0,22							
MARGEN												59%									
MARGEN \$										\$		1,11		\$ 0,01							
PVP SIN IVA										\$		3,00		\$ 0,06							
PROCESO: EMPLATAR PRODUCTO										0:00:06	0:00:14	0:00:20	0:00:00	0:00:20	0,33						
1									1 Colocar papel en tabla	0:00:02	0:00:05										
2									2 Colocar sandwich	0:00:04	0:00:09										
3									3 Colocar tarritos de salsa												
4									4												
5									5												
6									6												
TOTAL											0,05	0:02	0,11	0:06	2,98						
PROCESO: DESPACHO										0:00:06	0:00:14	0:00:20	0:00:00	0:00:20	0,33						
1									1 Colocar papel en tabla	0:00:02	0:00:05										
2									2 Colocar sandwich	0:00:04	0:00:09										
3									3 Colocar tarritos de salsa												
4									4												
5									5												
6									6												
TOTAL											0,01	0:00	0,01	0:00	0,33						
TOTAL											0,06	0:03	0,12	0:07	3,31						

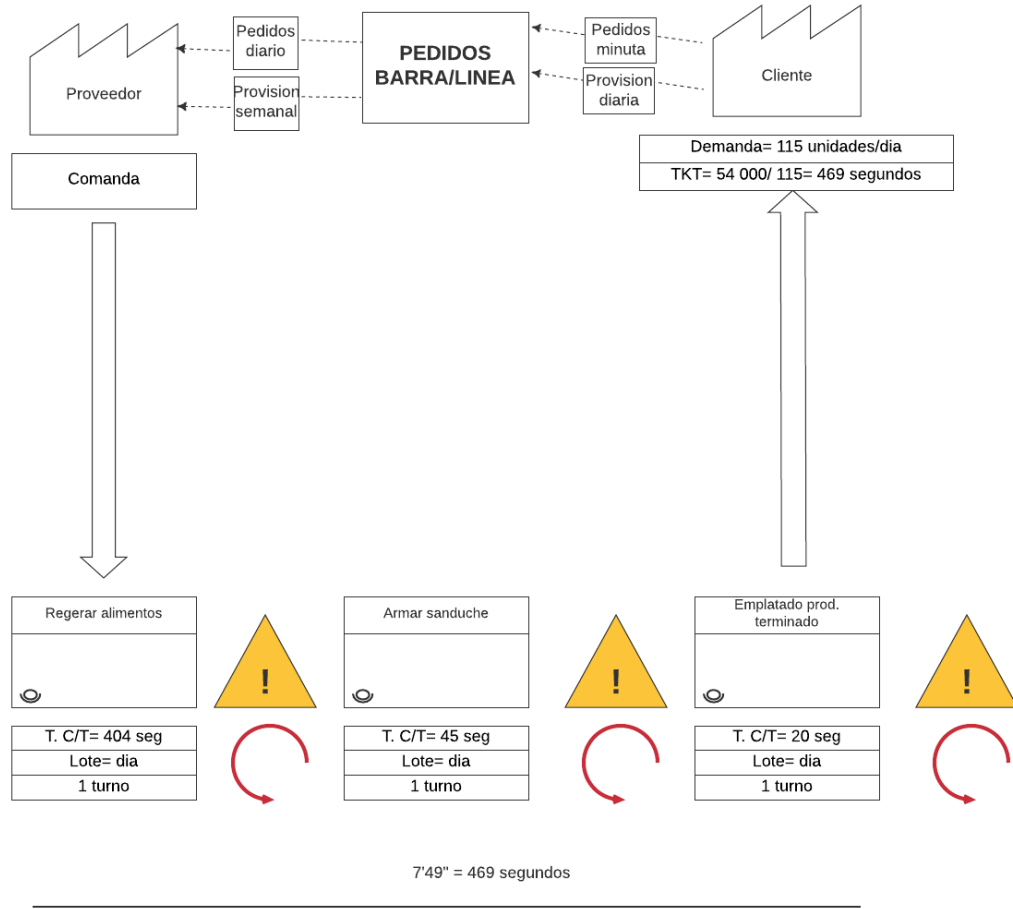
Se divide en dos secciones; en la figura #171 está compuesta por tres procesos clave, veinte actividades y un recurso, al igual que el proceso actual.

Figura 167 Mapa de Flujo de Mejora, Hamburguesa



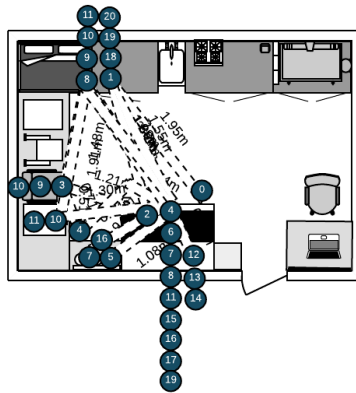
En la figura #172, se puede abarcar una demanda total de 115 unid/día, TKT total 469 segundos. Es decir 3 unid/día más y disminuye el TKT total 13 segundos.

Figura 168 VSM Mejora, Hamburguesa



En la figura #173 de mapa de movimiento, nos grafica que para que los recursos puedan cumplir sus actividades necesitan moverse entre áreas de 00:00:42.

Figura 169 Movimientos Mejora, Hamburguesa



PROCESO	ACTIVIDAD	RECORRIDO	REPETICION	TIEMPO
		Metros		Segundos
Regenerar alimentos	1 Colocar tablas	1,95	1	2,4375
	2 Sacar carne de frío	1,93	1	2,4125
	3 Colocar carne en plancha	1,21	1	1,5125
	4 Sacar pan	2,39	1	2,9875
	5 Colocar salsas en pan	1,08	2	2,7
	6 Colocar queso			0
	7 Colocar pan en lata de horno	1,2	2	3
	8 Colocar lata en horno	1,89	1	2,3625
	9 Cocción			0
Armado de sandwich	10 Colocar carne en parrilla	1,99	1	2,4875
	11 Sacar pan del horno	4,04	1	5,05
	12 Abrir línea de frío	0,7	1	0,875
	13 Colocar lechuga	0,7	2	1,75
	14 Colocar tomate	0,7	2	1,75
	15 Colocar carne	1,6	2	4
	16 Tomar cuchillo	1,2	2	3
17 División de sandwich			0	
Emplatar producto	18 Colocar papel en tabla	1,69	1	2,1125
	19 Colocar sandwich	1,69	2	4,225
	20 Colocar tarritos de salsa			0
				42,6625

3.4.5.3.3. Almuerzo

Esta línea genera mayores ingresos al negocio, como se demostró antes en el Pareto del 82% de las ventas.

3.4.5.3.3.1. Proceso Actual vs. Mejorado. Los almuerzos son resultado de varios subprocesos que se encuentran en los anexos #5.1-5.6. Un punto clave a demostrar aquí es la inestabilidad de los menús, al no ser equilibrados con costos, pudiendo vender volumen, pero también perder en volumen. Tenemos el caso del almuerzo 1 compuesto por: sopa de nabos, carne apanada, arroz, ensalada de granos y jugo de tomate.

El costo unitario es de \$3,32 con un margen de 20% de ganancia sobre el PVP de \$4,00, es decir \$0,67. Esta receta como muestra la figura #174 sin mejora nos permite un margen del 20% sobre un PVP estable de \$4,00.



Figura 170 Ficha Técnica, Almuerzo 1

ALMUERZO 1 SIN MEJORA											DESAYUNOS		COD 1					
											VER 1		PAG 1 de 1					
ALMUERZO 1 SIN MEJORA											MARGEN		20%		PVP		\$ 4,00	
GR POR PORCION											5,00							
UNIDADES PRODUCIDAS											1							
LIN #	CCD	ITEM	CoXgr	%	CT GR	CT ONZ	DESP	COST T	DESCRIPCION		MOV	HOM	TIEMPO	MAQ	T. REAL	RACCION		
1	CAAP SM	CARNE APANADA SIN MEJORA	\$ 1,21	20%	1	28,35	0%	\$ 1,21										
2	ARRDZ SM	ARRDZ SIN MEJORA	\$ 0,75	20%	1	28,35	0%	\$ 0,75										
3	ENGR SM	ENSALADA DE GRANOS SIN MEJORA	\$ 0,37	20%	1	28,35	0%	\$ 0,37										
4	JUTO SM	JUSO DE TOMATE SIN MEJORA	\$ 0,15	20%	1	28,35	0%	\$ 0,15										
5	SFNB SM	SOFA DE NABO SIN MEJORA	\$ 0,82	20%	1	28,35	0%	\$ 0,82										
6				0%				\$ -										
7				0%														
8				0%														
9				0%														
10				0%														
11				0%														
12				0%														
13				0%														
14				0%														
15				0%														
TOTAL			\$ 3,31	100%	5			\$ 3,31										
M.P.																		
P																		
P																		
P																		
U																		
U																		
M.E.																		
P																		
P																		
U																		
U																		
H.O.																		
P	HHOM	HORA HOMBRE	\$ 0,07		0,000			\$ -		PROCESO: ARMAR BEBIDA	0,00,00	0,00,15	0,00,15	0,00,00	0,00,15	0,25		
D	HHOM	HORA HOMBRE	\$ 0,07		0,250			\$ 0,02		1 Servicio a la mesa		0,00,15						
TOTAL																		
DESPACHO																		
COSTO TOTAL POR LOTE																		
COSTO UNITARIO																		
MARGEN																		
MARGEN \$																		
PVP SIN IVA																		
TOTAL																		
TOTAL																		

Si mejoramos esta ficha en tiempos y movimientos de inventario como se ve en la figura #175 es posible un aumento del 14%, es decir un margen del 34% y \$1,01 sobre venta de producto terminado. No es el margen ideal, pero es estable

Figura 171 Ficha Técnica de Mejora, Almuerzo 1



ALMUERZO CON MEJORA															COD 1							
															VER 1							
															PAG 1 de 1							
ALMUERZO CON MEJORA															DESAYUNOS							
GR POR PORCION UNIDADES PRODUCIDAS															MARGEN		34%		PVP		\$ 4,00	
LIN	COD	ITEM	CoXgr	%	CT GR	CT ONZ	DESF	COST T	DESCRIPCION		MOV	HOM	TIEMPO	MAQ	T. REAL	RACCION						
1	CAAP CM	CARNE APANADA CON MEJORA	\$ 1,21	20%	1	28,35	0%	\$ 1,09														
2	ARROZ CM	ARROZ CON MEJORA	\$ 0,75	20%	1	28,35	0%	\$ 0,68														
3	ENGR CM	ENSALADA DE GRANOS CON MEJORA	\$ 0,37	20%	1	28,35	0%	\$ 0,33														
4	JUTO CM	JUGO DE TOMATE CON MEJORA	\$ 0,15	20%	1	28,35	0%	\$ 0,14														
5	SPNB CM	SOPA DE NABO CON MEJORA	\$ 0,82	20%	1	28,35	0%	\$ 0,74														
6				0%		0																
7				0%		0																
8				0%		0																
9				0%		0																
10				0%		0																
11				0%		0																
12				0%		0																
13				0%		0																
14				0%		0																
15				0%		0																
TOTAL			\$ 3,30	100%	5			\$ 2,97														
COSTO TOTAL POR LOTE							\$ 2,98															
COSTO UNITARIO							\$ 2,98															
MARGEN							34%															
MARGEN \$							1,01															
PVP SIN IVA							4,00															
TOTAL																0	0,00	0	0,00	0		
H.O.	P	HHOM	HORA HOMBRE	\$ 0,07		0,000		\$ -	PROCESO: ARMAR BEBIDA	0,00:00	0,00:15	0,00:15	0,00:00	0,00:15	0,25							
D		HHOM	HORA HOMBRE	\$ 0,07		0,250		\$ 0,02	1 Servicio a la mesa		0,00:15											
TOTAL																0	0,00	0	0,00	0		
TOTAL																0	0,00	0	0,00	0		

En la figura #176 se observa la segunda opción del menú: sopa de nabos, lasaña de mariscos, arroz, ensalada de granos y jugo de tomate. Se crea un conflicto al tener un proceso sin mejora. El costo unitario es de \$5,66 con un margen de -29% de ganancia sobre el PVP de \$-1,66, es decir \$0,67

Figura 172 Ficha Técnica, Almuerzo 2

ALMUERZO SIN MEJORA															COD 1							
															VER 1							
															PAG 1 de 1							
ALMUERZO SIN MEJORA															DESAYUNOS							
GR POR PORCION UNIDADES PRODUCIDAS															MARGEN		-29%		PVP		\$ 4,00	
LIN	COD	ITEM	CoXgr	%	CT GR	CT ONZ	DESF	COST T	DESCRIPCION		MOV	HOM	TIEMPO	MAQ	T. REAL	RACCION						
1	ARROZ SM	ARROZ SIN MEJORA	\$ 0,75	20%	1	28,35	0%	\$ 0,75														
2	ENGR SM	ENSALADA DE GRANOS SIN MEJORA	\$ 0,37	20%	1	28,35	0%	\$ 0,33														
3	JUTO SM	JUGO DE TOMATE SIN MEJORA	\$ 0,15	20%	1	28,35	0%	\$ 0,14														
4	LSMR SM	LASAÑA DE MARISCOS SIN MEJORA	\$ 3,32	20%	1	28,35	0%	\$ 3,32														
5	SPNB SM	SOPA DE NABO SIN MEJORA	\$ 0,82	20%	1	28,35	0%	\$ 0,82														
6				0%		0		\$ -														
7				0%		0																
8				0%		0																
9				0%		0																
10				0%		0																
11				0%		0																
12				0%		0																
13				0%		0																
14				0%		0																
15				0%		0																
TOTAL			\$ 6,02	100%	5			\$ 5,65														
COSTO TOTAL POR LOTE							\$ 5,66															
COSTO UNITARIO							\$ 5,66															
MARGEN							-29%															
MARGEN \$							-1,66															
PVP SIN IVA							4,00															
TOTAL																0	0,00	0	0,00	0		
TOTAL																0	0,00	0	0,00	0		
H.O.	P	HHOM	HORA HOMBRE	\$ 0,07		0,000		\$ -	PROCESO: ARMAR BEBIDA	0,00:00	0,00:15	0,00:15	0,00:00	0,00:15	0,25							
D		HHOM	HORA HOMBRE	\$ 0,07		0,250		\$ 0,02	1 Servicio a la mesa		0,00:15											
TOTAL																0	0,00	0	0,00	0		
TOTAL																0	0,00	0	0,00	0		



3.4.5.4. Recepción. La recepción de productos la realiza el bodeguero, aquí se almacenan los alimentos sean secos o que necesiten refrigeración para posterior ser transformados en productos terminados.

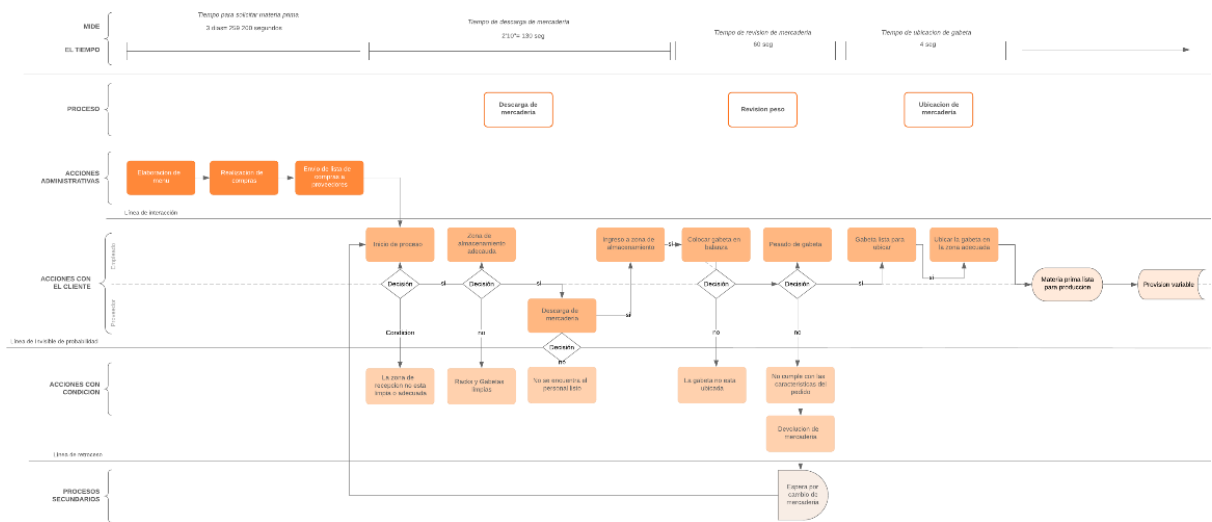
3.4.5.4.1. Recepción de Congelados

Los productos congelados se reciben, pesan y se colocan en frigoríficos, tras revisar la factura del proveedor. **3.4.5.4.1.1. Procesos Actuales**

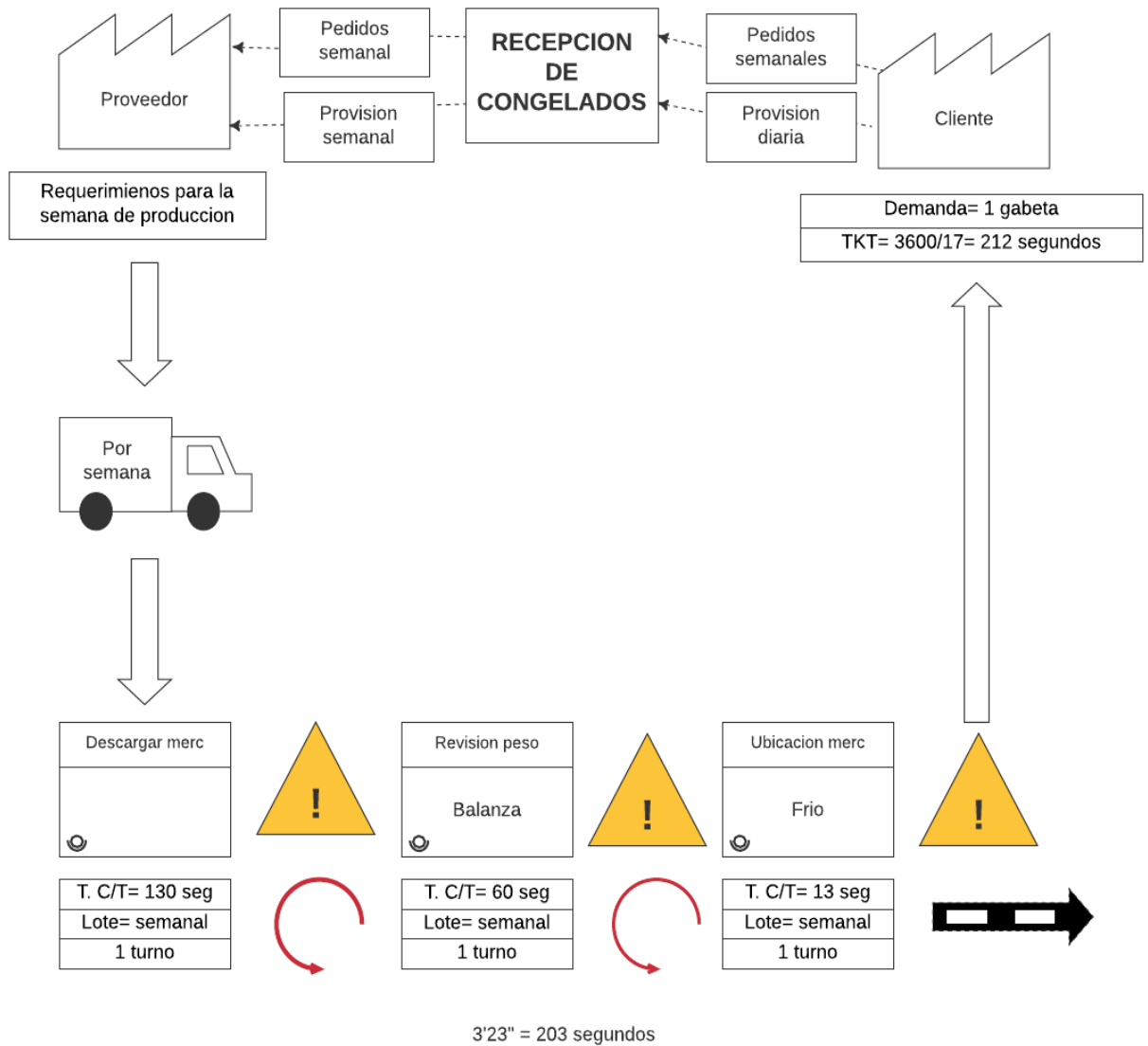
Actualmente el proceso demora 212 segundos por cada gaveta de producto, esto aplica generalmente en carnes.

El mapa de flujo de recepción de congelados como muestra la figura #178 está compuesta por tres procesos clave, once actividades y dos recursos.

Figura 174 Mapa de Flujo, Recepción de Congelados

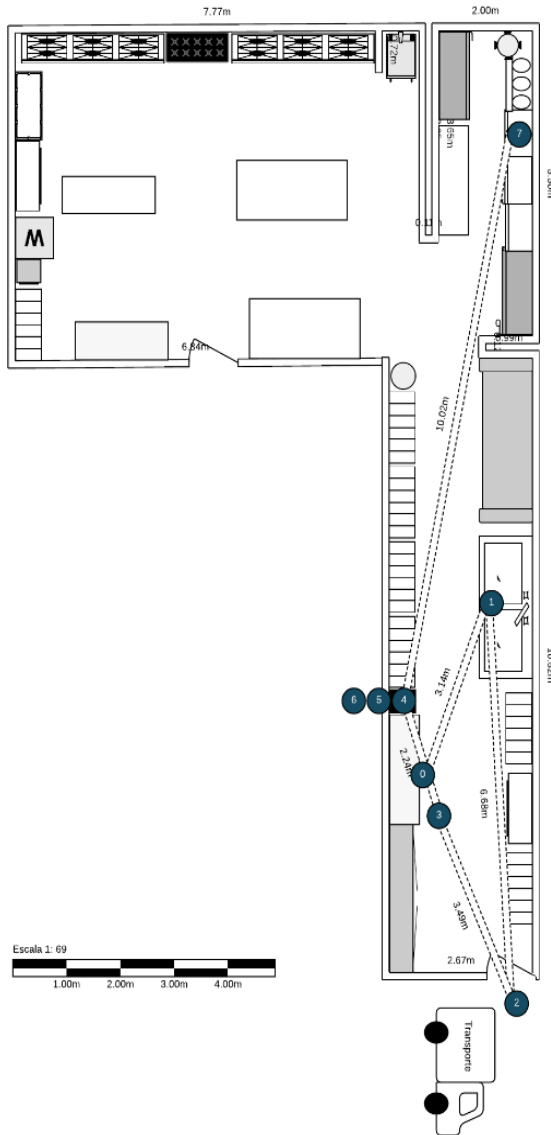


En la figura #179, se completa la demanda de 1 gaveta en un TKT de 212 segundos **Figura 175** VSM, Recepción de Congelados



En la figura #180 de mapa de movimiento, nos grafica que para que los recursos puedan cumplir sus actividades necesitan moverse entre áreas de 00:00:31.

Figura 176 Movimiento, Recepción de Congelados



PROCESO	ACTIVIDAD	RECORRIDO		REPETICION	TIEMPO
		Metro	Segundos		
Descarga de mercadería	1 Zona de almacenamiento adecuada	3,14	1	3,925	
	2 Descarga de mercadería	6,68	1	8,35	
	3 Ingreso a zona de almacenamiento	3,49	1	4,3625	
Revisión peso	4 Colocar funda en balanza	2,24	1	2,8	
	5 Pesado de funda			0	
Ubicación de Mercadería	6 Funda lista para ubicar			0	
	7 Ubicar funda en frío adecuado	10,02	1	12,525	
				31,9625	

3.4.5.4.2.1. Procesos Mejora

Con la mejora de este proceso al llevar un control de inventarios, así como estándares de calidad y revisión de devoluciones se logra eliminar varios desperdicios, como por ejemplo la compra a un mayor costo en caso de emergencia no previsible, lo que anticipa un gasto que la empresa asume por mal manejo logístico; manejo de proveedores y

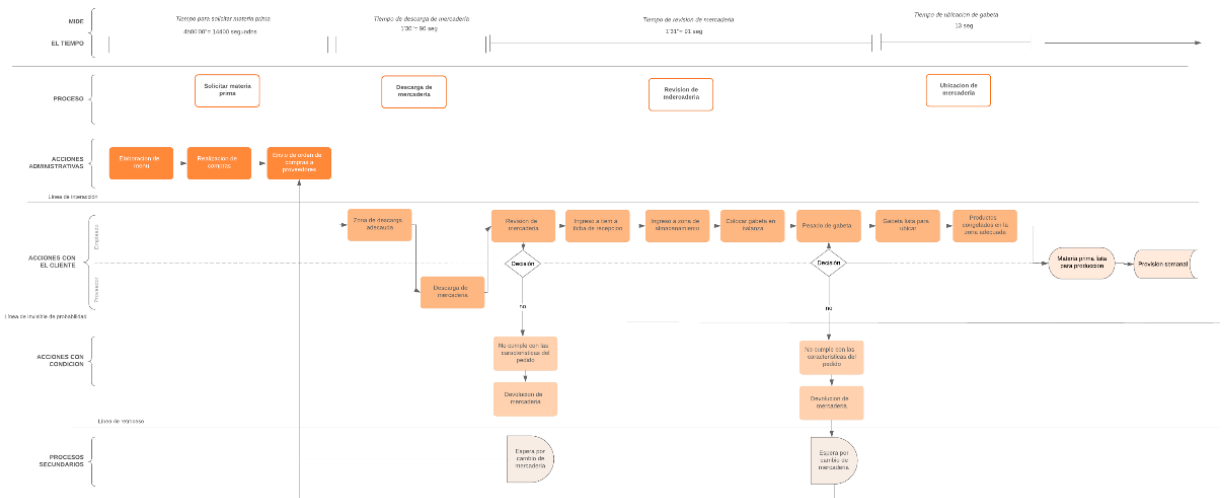


responsabilidad de los mismos con las entregas, mejora comunicación entre áreas de trabajo y evita cortes de producción por desabastecimiento, además que con la utilización de 5's la recepción es más rápida y en lugares adecuados. Convirtiendo al proceso hablo de tiempos productivos y unidades un 5% más efectivo, generando 6% de crecimiento económico para el negocio, así como se observa en la figura #181. **Figura 177** Indicadores de Proceso de Mejora, Recepción de Congelados

PROCESO	ACTUAL			MEJORA			BAJA EN COSTO			Inventarios	Sobre procesamiento	Tiempos y movimientos	Espera	Corrección	Recursos humanos	Comunicación
	DEMANDA		\$	DEMANDA		\$	COST	% INCR.								
	TIEMPO SEG	DEMANDA UN.	Hora Hombre	TIEMPO SEG	DEMANDA UN.	Hora Hombre										
Congelados	203	426	\$ 0,23	194	445	\$ 0,22	4%	\$ 0,01	4%							

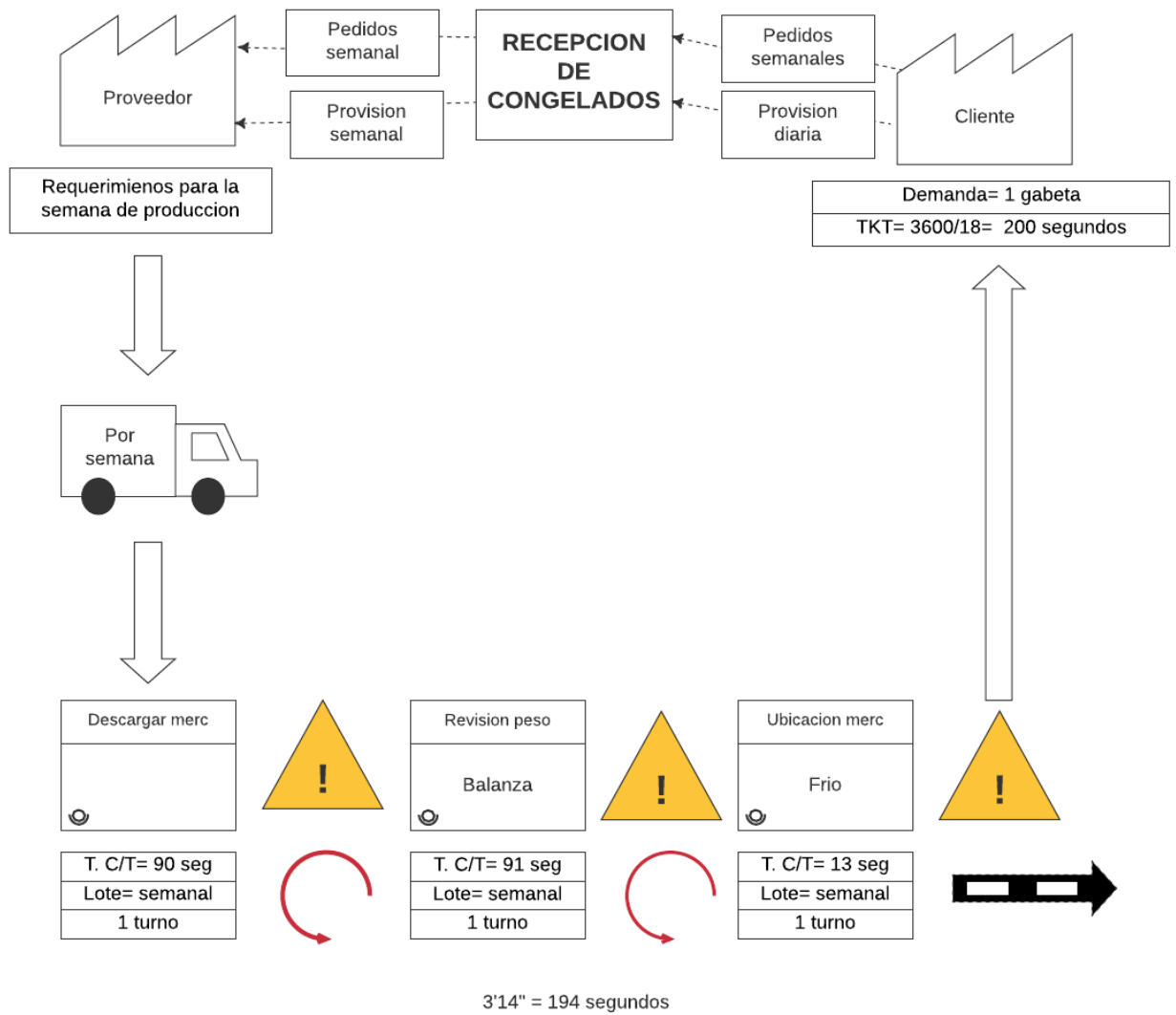
El mapa de flujo de recepción de congelados como muestra la figura #182 está compuesta por cuatro procesos clave, doce actividades y dos recursos, se aumentan las actividades por los nuevos registros de control.

Figura 178 Mapa de Flujo de Mejorado, Recepción de Congelados



En la figura #183, se completa la demanda de 1 gaveta en un TKT de 194 segundos, la valoración no se aprecia en tiempos cortos y no en el apoyo logístico que este representa.

Figura 179 VSM Mejorado, Recepción de Congelados



En la figura #184 del SIPOC se aumenta documentos de registros para llevar control en inventarios.

Figura 180 SIPOC de Mejoramiento, Recepción de Congelados



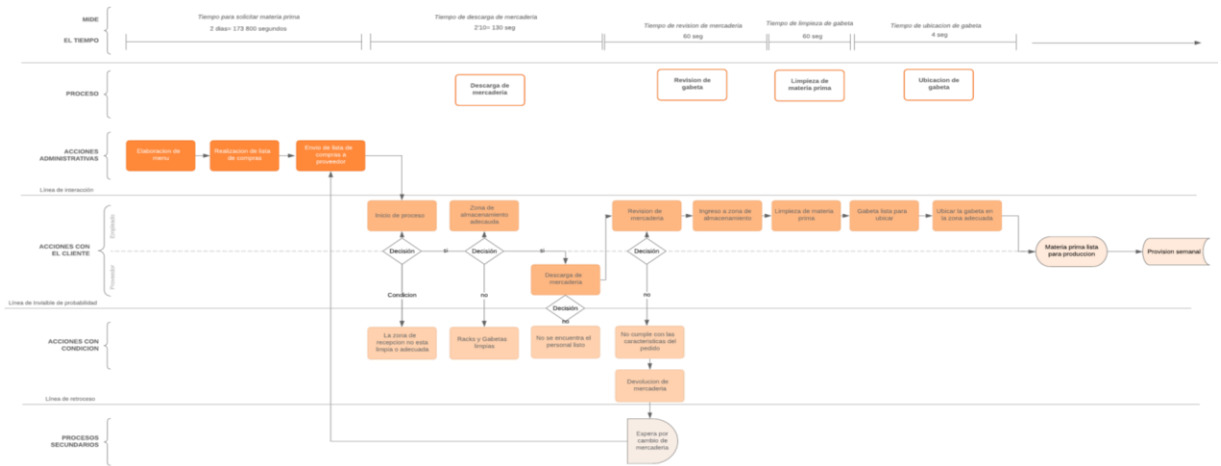
	PROVEEDOR	ENTRADA				ACTIVIDAD	SALIDA	CLIENTE	
		Mano de Obra	Materia Prima	Maq./ Ut.	Cant.				Descripción
Descarga de mercadería	Lauro Namicela	Proveedor de Insumos		Gabeta	1	Por materia prima	Zona de descarga adecuada	Zona de Abastecimiento	Jefe de Recepción de Materia Prima
	Jonathan Tepan	Jefe de Recepción de Materia Prima	Productos		1	Por materia prima	Descarga de mercadería		
			Transporte		1	Contiene materia prima	Revisión de mercadería		
Revisión de mercadería	Jonathan Tepan	Jefe de Recepción de Materia Prima	Productos		1	Gabeta	Ingreso de ítem a ficha de recepción	Zona de Abastecimiento	Jefe de Recepción de Materia Prima
			Balanza		1	Para pesar	Ingreso a zona de almacenamiento		
			Ficha de recepción		1	Por proveedor	Colocar gabeta en balanza		
			Gabeta		1	Por materia prima	Pesado de gabeta		
Ubicación de mercadería	Jonathan Tepan	Jefe de Recepción de Materia Prima	Productos		1	Gabeta	Gabeta lista para ubicar	Zona de Almacenamiento	Cocineros
			Frio		1	Colocar productos	Productos congelados en la zona adecuada		
			Gabeta		1	Por materia prima			

3.4.5.4.2. Recepción de Frutas y Verduras

La recepción de frutas y verduras se aplica de la misma manera que los productos secos, estos solo necesitan ser registrados y revisados en la facturación del proveedor.

3.4.5.4.2.1. Procesos Actuales

El mapa de flujo de recepción de frutas y verduras como muestra la figura #185 está compuesta por cuatro procesos clave, once actividades y dos recursos. **Figura 181** Mapa de Flujo de Mejoramiento, Recepción de Frutas y Verduras.



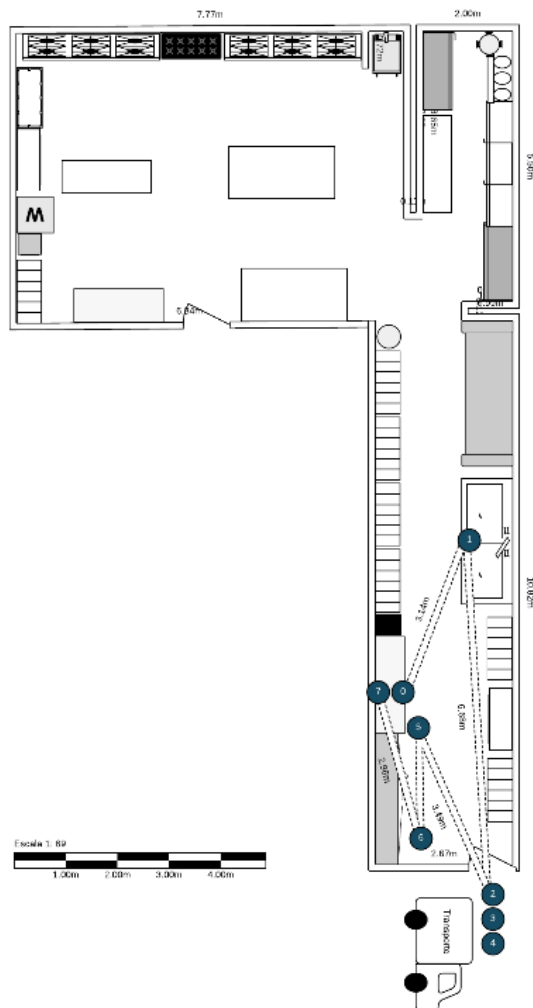
En la figura #186, se completa la demanda de 1 gaveta en un TKT de 254 segundos, la valoración no se aprecia en tiempos cortos sino en el apoyo logístico que este representa.

Figura 182 VSM Mejorado, Recepción de Frutas y Verduras.



En la figura #187 de mapa de movimiento, nos grafica que para que los recursos puedan cumplir sus actividades necesitan moverse entre áreas de 00:00:31.

Figura 183 Movimientos Mejorado, Recepción de Frutas y Verduras.



PROCESO	ACTIVIDAD	RECORRIDO	
		Metro	Segundos
Descarga de mercadería	1 Limpieza de racks y gavetas	3,14	3,925
	2 Zona de almacenamiento adecuada	5,68	8,35
	3 Limpiar gavetas	4,38	5,475
Revisión de Gaveta	4 Revisión de Gaveta	0	0
	5 Ingreso en zona de almacenamiento	3,49	4,3625
Limpieza de materia prima	6 Limpieza de materia prima	2,12	5,3
Ubicación de mercadería	7 Ubicar gaveta en estantería adecuada de racks	2,96	3,7
			31,1125

3.4.5.2.1.2. Procesos Mejora

Este proceso réplica a congelados, como señala la figura #188 tiene la única diferencia de ubicación de almacenamiento, aplicando la mejora de inventario, calidad, tiempos de espera y costos, apoyado de 5 's. Dando como resultado tiempos productivos y



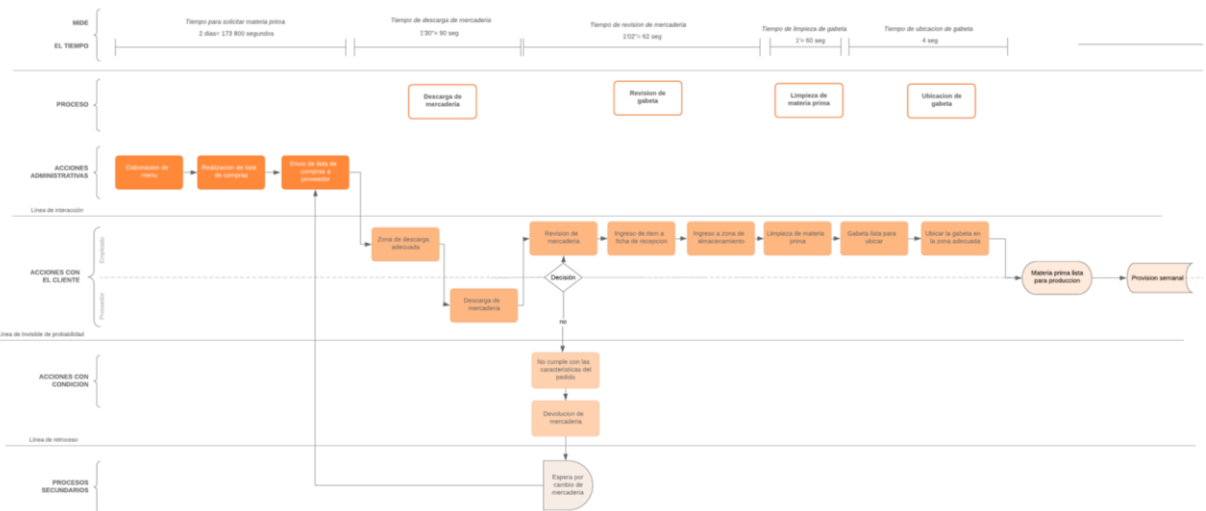
unidades un 18% más efectivo, generando 25% de crecimiento económico para el negocio.

Figura 184 Indicador de Mejora de Recepción de Frutas y Verduras.

PROCESO	ACTUAL					MEJORA					MEJORA			Inventarios	Sobre procesamiento	Tiempo y movimientos	Espera	Corrección Recursos humanos	Comunicación
	DEMANDA		\$			DEMANDA		\$			Tiempo	Demanda	\$						
	Tiempo	-Segundos de trabajo/Tiempo	Hora Hombre	Uni. Prod	Total	Tiempo	-Segundos de trabajo/Tiempo	Hora Hombre	Uni. Prod	Total									
Frutas y Vegetales	254	340	\$ 0,28	\$ 340,16	\$ 244,16	216	400	\$ 0,24	\$ 400,00	\$ 304,00	18%	18%	25%						

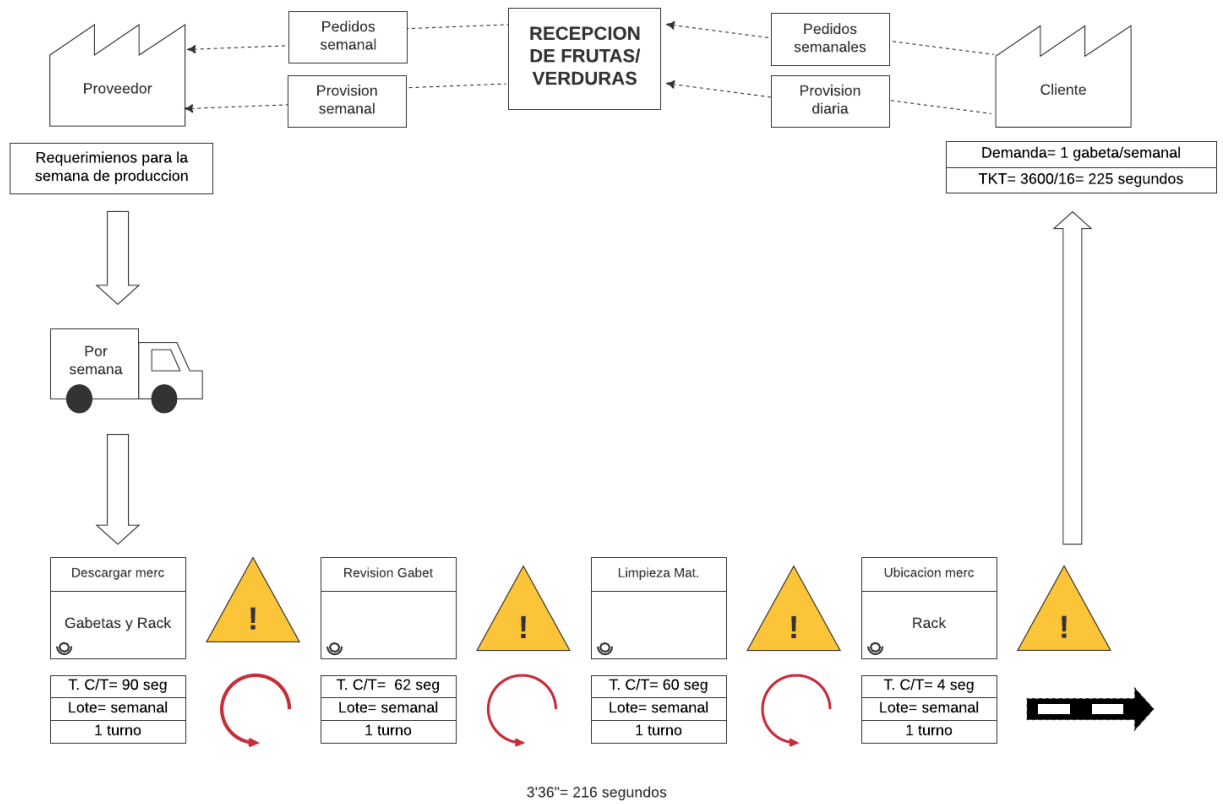
El mapa de flujo de recepción de frutas y verduras como muestra la figura #189 está compuesta por cuatro procesos clave, once actividades y dos recursos, igual que el proceso actual

Figura 185 Mapa de Flujo de Mejorado, Recepción de Frutas y Verduras.



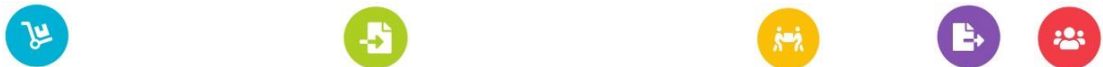
En la figura #190, se completa la demanda de 1 gaveta en un TKT de 216 segundos, la valoración no se aprecia en tiempos cortos si no en el apoyo logístico que este representa.

Figura 186 VSM Mejorado, Recepción de Frutas y Verduras.



En la figura #191 del SIPOC se aumenta documentos de registros para llevar control en inventarios.

Figura 187 SIPOC Mejorado, Recepción de Frutas y Verduras.



	PROVEEDOR	Mano de Obra	Mt. Prima	ENTRADA	Cant.	Descripción	ACTIVIDAD	SALIDA	CLIENTE
				Mag/Ut.		Método			
Descarga de mercadería	Lauro Namicela	Proveedor de Insumos		Gabeta	1	Por materia prima	Zona de descarga adecuada	Zona de Abastecimiento	Jefe de Recepción de Materia Prima
	Jonathan Tepan	Jefe de Recepción de Materia Prima	Productos		1	Por materia prima	Descarga de mercadería		
			Transporte		1	Contiene materia prima	Revisión de mercadería		
Revisión de mercadería	Jonathan Tepan	Jefe de Recepción de Materia Prima	Productos		1	Gabeta	Ingreso de ítem a ficha de recepción	Zona de Abastecimiento	Jefe de Recepción de Materia Prima
			Basurero		1	Para limpieza	Ingreso a zona de almacenamiento		



			Ficha de recepción	Documento oficial	1	Por proveedor	Limpieza de materia prima		
			Gabeta		1	Por materia prima			
Ubicación de mercadería	Jonathan Tapan	Jefe de Recepción de Materia Prima	Productos		1	Gabeta	Gabeta lista para ubicar	Zona de Almacenamiento	Cocineros
			Frio		1	Colocar productos	Ubicar Gabeta en estantería adecuada de rack		
			Gabeta		1	Por materia prima			

CONCLUSIONES

El objetivo del trabajo de titulación es construir una filosofía estable en producción enfocada en restaurantes, para eliminar desperdicios en los procesos productivos, generar mayor rentabilidad al negocio, de este modo se aportarían en soluciones a problemas sobre los procesos, evitando subjetividades y estableciendo parámetros de medición del negocio.

Siendo así la aportación principal de este trabajo la identificación de problemas sobre el estado del negocio, el levantamiento de procesos, la obtención de datos económicos sobre el negocio. Y a raíz de estos poner en marcha el plan de acción de mejora, construyendo bases sobre el negocio existente, resaltando problemas y generando soluciones a partir de la eliminación de los siete desperdicios. Se ha realizado este estudio porque tras analizar el sujeto de estudio “Come en Casa”, los gastos y costos son elevados, tanto que los ingresos no permiten el crecimiento del negocio, es ahí donde nace la problemática: ¿Cómo un negocio con 10 años de experiencia en el mercado no a logrado mayor crecimiento y mantienen un nivel de endeudamiento constante?, tras el estudio se evidencia el problema, los costos en materia prima elevados, los gastos sin rubros establecidos, los inventarios elevados o escasos, la sobreproducción y desperdicios diarios, los tiempos de espera por falta de organización y el exceso de movimiento por no tener espacios de trabajo funcionales.



Las conclusiones que se obtienen del trabajo tocan todos estos aspectos que estancan el desarrollo del negocio y generan soluciones que lo moldean hacia la esbeltez de la “Filosofía Esbelta”.

Tras analizar las bases conceptuales y metodológicas de la “Filosofía Esbelta”, se supo discernir cuales son aplicables dentro del tipo de producción gastronómica, demostrando así que es apto para el negocio de la restauración mediante el uso de sus herramientas, al igual que en la manufactura permiten una producción esbelta, bajo el concepto de eliminar desperdicios en el proceso productivo, sin afectar al producto terminado,

En el diagnostico se demuestra que la falta de objetivos genera un camino ambiguo sin crecimiento, esa, así como un misión, visión y valores discontinuadas no permiten ver más allá del potencial del negocio, por consiguiente, los propietarios y los recursos no esperan más de lo que la zona de confort genera. Es aquí donde la perspectiva de metas alcanzables y medibles motiva a los colaboradores a desarrollarse e identificar su espacio e importancia dentro del proyecto. Así como también entender el entorno que rodea el negocio permite atacar a los identificar en qué posición se encuentra el negocio, en los macros y micro entornos, de este modo comprende su posición en el mercado y la situación económica. Tras analizar esta información empieza a definirse, usando sus fortalezas, superando debilidades, evadiendo amenazas y aprovechando oportunidades. Es aquí cuando se desarrolla el plan estratégico, aquí se engloban todos los aspectos anteriores, se localizan los planes de operativos para cumplir objetivos por ejes estratégicos y se coloca una meta en común, la reducción de costos en un 10%. Empieza la etapa de mejora, aquí se generan actividades sobre los planes operativos, con sus respectivos responsables, fechas e indicadores.

Tras el proceso de evaluación se desarrolla un proyecto considerando sus debilidades que permiten bajar gastos. El proyecto se llama la sanduchería del Chic, que actualmente factura \$7200 mensuales, con un margen de ganancia sobre producto terminado del 66%,



es decir que tiene una utilidad de \$4752, para cubrir gastos de arrendamiento aporta el 15% del total que es \$712,80.

Ahora con la aplicación de Acciones Rápidas, resultado del VOC externo y los mapas de experiencia las ventas aumentaron en el lapso de 6 meses al 8%, representando \$1781,88 de ingreso extras al negocio.

Y como última etapa de mejora, se establecen los procesos y cómo estos se mejoran bajo la aplicación de la eliminación de desperdicios, dentro de envió se reduce el costo en un 37% promedio de los tres procesos de desayunos, sanducheria y viandas, posterior en pedidos de cocina/ barra se reduce el 30%, en recepción de alimentos el 6% y por último en procesos de transformación de productos terminados el 12%.

El resultado de este trabajo indica que la introducción de una nueva línea de productos que ataque la debilidad de horarios reducidos permite reducir los gastos actuales al 15%, seguido, con acciones correctivas resultado de mejoras de experiencia y voz del cliente se puede aumentar ingresos en un 8% y la aplicación de mejoras de la “Filosofía Esbelta” bajan los costos el 27% con la eliminación de desperdicios sobre los procesos claves del negocio. Siendo así la proyección de ingresos mensuales ya no de \$21 500,18 si no de \$30 430,99 y aumentando las utilidades no de \$2 455,29, si no de \$8 824,99, es decir \$6 369,70 más del actual.

Demostrando así que la implementación de la “Filosofía Esbelta” dentro de un negocio implica mejora, orden y claridad sobre lo que sucede el negocio, genera también un norte, crecimiento y productos de calidad destacó en el mercado, siendo un modelo de negocio para el área restaurantera de la ciudad.



BIBLIOGRAFÍA

- 50Minutos. (2017). El mapa del flujo de valor: Los secretos de la herramienta clave del Lean Manufacturing. 50Minutos.es.
- Arbós, L. C. (2012). Procesos en flujo Pull y gestión Lean. Sistema Kanban: Organización de la producción y dirección de operaciones. Ediciones Díaz de Santos.
- Arce, J. (2018). Producción Lean, el camino hacia la productividad [Clase]. Herramientas básicas de estrategia y desarrollo, Colombia.
<https://app.tutellus.com/cuaderno/produccion-lean-el-camino-hacia-la-productividad-16078>
- Ariza, Á. L. G. (2006). Métodos de compensación basados en competencias. Universidad del Norte.
- Barraza, M. F. S. (2007). El kaizen/ the Kaizen. Panorama Editorial.
- Correa, F. G. (2007). Manufactura Esbelta (Lean Manufacturing). Principales Herramientas. Revista Raites, 1(2), 85-112.
- Crisis de hegemonía de Estados Unidos. (2007). Siglo XXI.
- Díaz, L. F. (2005). Análisis Y Planeamiento (Primera). EUNED.



- Dvoskin, R. (2004). Fundamentos de marketing. Ediciones Granica S.A.
- Equipo Vertice. (2007). Dirección estratégica. Editorial Vértice.
- Fuente, J. M., & Martínez Jurado, P. J. (2012). Determinantes de la competitividad de los concesionarios de automoción en España. Septem Ediciones.
- García, Á. A. (1997). Conceptos de organización industrial. Marcombo.
- Hutchins, D. (2016). Hoshin Kanri: The Strategic Approach to Continuous Improvement. CRC Press.
- LeanSis Productividad. (2017). Introduction a Lean manufacturing. Ecoembes.
https://www.ecoembes.com/sites/default/files/archivos_publicaciones_empresas/introduccion_lean_manufacturing.pdf
- Liker, J. K. (2019). Las claves del éxito de Toyota: 14 principios de gestión del fabricante más grande del mundo. Grupo Planeta.
- Liker, J. K., & Ross, K. (2019). El modelo Toyota para la excelencia en los servicios: Transformación lean en empresas de servicios. Profit Editorial.
- Locher, D. (2017). Lean office: Metodología Lean en servicios generales, comerciales y administrativos. Profit Editorial.
- Lupa Lean. (2012, diciembre 27). Osenseis Lean. <http://www.osenseis.com/lupa-lean/>
- Moreno Martín, M. A. (2012). Filosofía Lean aplicada a la Ingeniería del Software. Universidad de Sevilla.
- Muñoz Machin, I. (2018, octubre 22). Los tres enemigos de Lean: Muda, Mura, Muri. Osenseis Lean. <http://www.osenseis.com/enemigos-lean-muda-mura-muri/>
- Quijada, J. A. B. (2019). Lean Manufacturing. Editorial Elearning, S.L.
- Rajadell Carreras, M., & Sanchez Garcia, J. L. (2010). Lean Manufacturing: La evidencia de una necesidad (2.^a ed.). Diaz de Santos.
<https://www.tagusbooks.com/leer?isbn=9788479785154&li=1&idsource=3001>
- Reyes, O. (2012). Planeación Estratégica Para Alta Dirección. Palibrio.



- Rodriguez, T. (2018). Lean Manufacturing Una filosofía de mejoramiento continuo enfocada en el flujo de valor. [Informe]. <https://www.slideserve.com/tiva/leanmanufacturing-un-filosof-ade-mejoramiento-continuo-enfocada-en-el-flujo-de-valor>
- Rodriguez Vargaz, H. (2009). Manual de implementación del programa 5S. Juan Carlos Martínez Coll.
- Salazar, H. Z. (2005). Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias. U. Cooperativa de Colombia.
- Serrano, K. M. i. (2011). Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas. Editorial UOC.
- Socconini, Louis. (2015). Certificación Lean Six Sigma Green Belt para la excelencia en los negocios. MARGE BOOKS.
- Socconini, Luis. (2019a). Lean Manufacturing. Paso a Paso. MARGE BOOKS.
- Socconini, Luis. (2019b). Lean Company. Más allá de la manufactura. MARGE BOOKS.
- Tovar, A. (2007). CPIMC un modelo de administración por procesos. Panorama Editorial.
- Vallejo, C. (2015). Introducción a Lean. ConstableScorp. <http://bibing.us.es/proyectos/abreproy/5052/fichero/6.CAPITULO+2.pdf>
- Vargas Hernández, J., Muratalla Bautista, G., & Jiménez Castillo, M. (s. f.). Lean Manufacturing ¿una herramienta de mejora de un sistema de producción? Lean Manufacturing, 23.
- Vázquez, A. L., & Ortiz, F. J. G. (2005). Métodos estadísticos para medir, describir y controlar la variabilidad. Ed. Universidad de Cantabria.
- Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (2017). La máquina que cambió el mundo: La historia de la Producción Lean, el arma secreta de Toyota que revolucionó la industria mundial del automóvil. Profit Editorial.
- Agencia NotiPress. (2020, julio 19). Redes sociales serán clave hacer crecer negocios ante nueva normalidad. <https://www.mypress.mx/negocios/redes-sociales-clavecrecer-negocios-nuevanormalidad-7636>



Alarcon, I. (2020, mayo 8). Impuesto a las bolsas plásticas se aplica desde este sábado 9 de mayo del 2020 en Ecuador. El Comercio. <http://www.elcomercio.com/tendencias/impuesto-bolsasplasticas-vigenciaecuador.html>

Andrade, J. P. (2020). Balance General y Estado de resultados "Come en Casa" (Contador Núm. 1; p. 10). Come en Casa. C:\Users\Daniela\Desktop\TESIS\PEAN

Banco Central del Ecuador. (2020, junio 3). El covid-19 pasa factura a la economía ecuatoriana:

Decrecerá entre 7,3% y 9,6% en 2020. Banco Central del Ecuador.

<https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1366-el-covid-19pasafactura-a-la-economia-ecuadoriana-decrecera-entre-73-y-96-en-2020> Brown, L.

O. (1955). Comercialización y Análisis del Mercado. IICA Biblioteca Venezuela.

David, F. R. (2003). Conceptos de administración estratégica. Pearson Educación.

Dvoskin, R. (2004). Fundamentos de marketing. Ediciones Granica S.A.

El Universo. (2020a, enero 27). Reducir el consumo de plásticos o utilizar los que sean ecoamigables, el propósito de Ecuador. El Universo.

<https://www.eluniverso.com/noticias/2020/01/29/nota/7712211/reducir-consumoplasticossolo-uso-o-utilizar-que-sean-amigables>

El Universo. (2020b, mayo 19). Siete empresas públicas se eliminarán como parte de la estrategia de reducción del sector público | Videos. El Universo.

<https://www.eluniverso.com/2020/05/19/video/7845729/siete-empresas-publicasseeliminaran-como-parte-estrategia-reduccion>

El Universo. (2020c, junio 17). Alza del IVA al 14 %, propuesta de miembro del Consejo Asesor en Materia Económica del Gobierno | Política | Noticias | El Universo. El Universo.



- <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/06/17/nota/7875003/reduccion-gastopublico-alzaiva-14-propuesta-consejo-economico>
- ENEMDU. (2019, diciembre). Empleo – Diciembre 2019 | INEC. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-diciembre-2019/>
- España, S. (2020, junio 5). Una oleada de casos de corrupción golpea Ecuador en medio de la pandemia. EL PAÍS. <https://elpais.com/sociedad/2020-06-05/una-oleada-de-casos-de-corrupcion-golpea-ecuador-en-medio-de-la-pandemia.html>
- Gavilanes, P. (2020, junio 25). Los tazones nutritivos son una opción saludable para alimentarse. El Comercio. <http://www.elcomercio.com/tendencias/tazonesnutritivos-opcion-saludablealimentacion.html>
- INEC. (2019, diciembre 29). Así se comportaron los ecuatorianos en internet en 2019. El Universo. <https://www.eluniverso.com/larevista/2019/12/29/nota/7669362/asi-se-comportaron-ecuatorianos-internet-2019>
- INEC, I. N. de E. y. (2010). Población y Demografía. Instituto Nacional de Estadística y Censos. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- OMS. (2020, marzo 11). Preguntas y respuestas sobre la enfermedad por coronavirus (COVID19). <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses>
- Paguay, G. (2020, julio 14). Al menos 24 nombres aparecen como precandidatos para la Presidencia el 2021. El Comercio. <http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuadoreleccionesprecandidatos-presidencia-politica.html>
- Sanchez, C. (2017, marzo 9). Aumenta el consumo de alimentos orgánicos | Viva | Guayaquil | El Universo.



<https://www.eluniverso.com/guayaquil/2017/03/09/nota/6079450/aumentacion-sumo-alimentos-organicos>

Talaya, Á. E. (2008). Principios de marketing. ESIC Editorial.

Teran, E. (2020a, junio 15). Moreno decreta nuevo estado de excepción en Ecuador por el covid19; regirá 60 días. El Comercio.

<http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-excepcionpandemia-moreno.html>

Teran, E. (2020b, junio 22). Ley de Apoyo Humanitario se publicó en el Registro Oficial, ¿qué implica? El Comercio. <http://www.elcomercio.com/actualidad/registro-oficialvigencia-leyhumanitaria.html>

Velazquez, M. (2019, mayo 2). Ser soltero, ¿una nueva tendencia global? Publimetro.

<https://www.metrolatam.com/hub/mundo/2019/05/02/soltero-una-nuevatendenciaglobal.html>

Wated, J. (2020, julio 9). Biess aplicará diferimientos de pagos de hipotecarios que no han sido cancelados durante emergencia por coronavirus. El Universo.

<https://www.eluniverso.com/noticias/2020/07/09/nota/7900845/biess-aplicaradiferimientospagos-hipotecarios-que-no-han-sido>

Zorrilla, A. (2020, julio 2). El retail apuesta por el packaging ecológico. La Vanguardia.

<https://www.lavanguardia.com/economia/20200703/482053084344/retail-apuestapackagingecologico-brl.html>.

ANEXOS

Anexo 1. Diseño de tesis Aprobado





Facultad de Ciencias de la Hospitalidad Carrera
de Gastronomía

**Aplicación del sistema de siete desperdicios con base en la
Filosofía Esbelta (Lean) en la industria de la restauración de la
ciudad de Cuenca, caso: “Come en Casa”.**

Proyecto de investigación previa a la obtención del título de “Licenciada
en Gastronomía y Servicios de Alimentos y Bebidas”

Línea de investigación: Alimentos, Gastronomía, tecnología e innovación.

Autora:

Daniela Valentina Orellana Ordoñez CI:0106721970

Director:

Ing. Gustavo Eduardo Ñíguez Márquez, MBA
CI:0101994911

Cuenca- Ecuador
2020-2021

1. Título del proyecto de investigación

Aplicación del sistema de siete desperdicios con base en la Filosofía Esbelta (Lean) en la industria de la restauración de la ciudad de Cuenca, caso: “Come en Casa”.

2. Nombre del estudiante

Daniela Valentina Orellana Ordoñez (daniela.orellana97@ucuenca.edu.ec)



3. Resumen del proyecto de investigación

Uno de los mayores problemas dentro de los restaurantes es la baja productividad y la mala administración de los recursos. Por lo antes mencionado, mediante este estudio, se pretende analizar los procesos de producción en base a herramientas “Lean” o Filosofía Esbelta, con el fin de eliminar operaciones que no agregan valor al producto terminado. Esta filosofía es ocupada con éxito en grandes industrias de manufactura mundial como Toyota, Intel, Nike, etc. Por esta razón, se quiere aplicar en el área de restauración, teniendo como objetivo maximizar las utilidades de las empresas gastronómicas al potenciar su producción con menor cantidad de recursos posibles. De esta manera los productos terminados serán “cero desperdicios”. Para lograr dicho propósito, se utilizarán herramientas de mejora continua, estandarización y control de calidad, usando como objeto de estudio “Come en Casa”, ubicado en Remigio Crespo Toral 2-127 y Juan Iñiguez, sector Remigio Crespo, el cual será el establecimiento base de trabajo para la creación de guía Lean Gastronómico de siete desperdicios. Considerando que las herramientas Lean se enfocan en procesos, la realización del modelo que se propone será más efectivo y aplicable a diferentes empresas gastronómicas.

Es importante acotar la relevancia de este proyecto durante la crisis por pandemia de COVID-19. Puesto que la bolsa ha sido fuertemente afectada por la inactividad de los sectores económicos, es por esto que muchos locales de todo tipo han sido forzados a cerrar sus puertas. Mientras que los pocos sobrevivientes luchan cada día para no dejar morir sus negocios que tristemente han sufrido varios cambios, muchas veces extremos para poder adaptarse. Estos negocios buscan esencialmente tener menos gastos y más beneficios, ya que de no ser así se volverían insostenibles. Es ahí donde Lean entra para cambiar la perspectiva administrativa de las empresas, mejorando procesos,



tiempo, producción, etc. Que, como resultado genera mayores utilidades con menor cantidad de recursos, es decir, elimina los desperdicios que generan gastos dentro del negocio. Este proyecto de investigación es la luz al final del túnel, que permitirá la constancia de los negocios en el mercado.

4. Planteamiento del proyecto de investigación

¿Cómo se crearía un sistema de gestión, basado en la metodología de administración esbelta/ágil, aplicable al área de servicio de alimentos y bebidas en el contexto local de la ciudad de Cuenca?

Tras analizar restaurantes de la ciudad, se ha podido notar que muchos de estos quiebran por una mala administración, mas no, por la falta de talento. Se conoce que solo el 10% de los restaurantes utilizan herramientas contables y no tienen conocimiento de gestión (Cooper et al., 2002)

Esto motiva el planteamiento del objetivo principal de este proyecto de investigación, al implantar un modelo de éxito mundial dentro del área de restauración, inspirados en la Filosofía Esbelta, para crear un nuevo modelo de gestión operacional conocido como “Lean Gastronómico”. De esta manera se contribuirá al cumplimiento de metas y objetivos de empresas gastronómicas de manera más eficaz y eficiente, eliminando valores agregados innecesarios.

El estudio se enfoca esencialmente en dos departamentos: cocina y compras. En cocina se trabajará el valor del producto final, basándose en los siete desperdicios, es decir: sobre producción, transporte, espera, movimiento y sobre procesamiento. Y en paralelo en el departamento de compras se ocupará de las correcciones e inventarios.

5. Marco teórico

Ecuador en los últimos años se ha dedicado a la promoción turística tanto a nivel nacional como internacional. Aumentando \$7 millones al presupuesto para su



divulgación (Ministerio de Turismo, 2018). De este modo los ingresos que generan los restaurantes forjan un rubro importante de devolución a la economía actual.

En el contexto local, la restauración es un sector importante para la economía, es por lo que se puede encontrar gran cantidad de establecimientos que ofrezcan comida, lo que crea una gran competitividad entre los mismos por lograr satisfacer las necesidades de los clientes. Según la base de datos de la Zona 6 del MINTUR sobre la ciudad de Cuenca se conoce que existen 1 400 establecimientos que expenden alimentos y bebidas (Ministerio de Turismo, 2016).

La importancia de la restauración gastronómica ha estado ligada con la historia de Cuenca desde los años 70 del siglo pasado (Cuenca, abril de 2007) y los emprendedores con talento son incontables. Que, como se puede notar en datos anteriores han surgido de manera exponencial. Pero esto no quiere decir que todos hayan perdurado, considerando que el cierre de un local comercial conlleva grandes pérdidas, no solo económicas, si no también sociales. Es por ello que se crea una brecha de necesidades, entre las cuales se considera que un modelo de gestión que garantice su éxito y su sostenibilidad con el paso de los años podría ser parte de la solución.

La metodología Lean o Manufactura Esbelta fue creada en el año de 1940 por la empresa Toyota (Womack et al., 2017) con el fin de velar por la mejora continua y el respeto a las personas, siendo este un cimiento de gestión. Este modelo ha sido adaptado por varias empresas alrededor del mundo, ya que garantiza “la satisfacción del cliente, mediante la entrega de productos y servicios de calidad, cuando el cliente lo necesita, en la cantidad requerida, al precio correcto; utilizando la mínima cantidad de materiales, equipamiento, espacio, trabajo y tiempo” (Moreno Martin, 2012).



Aplicar Lean implica una deflación de precios en los productos, a más de una gran flexibilidad según los cambios externos que crean valores agregados a la empresa. De este modo, el estudio se enfatizará en crear nuevos procesos y la satisfacción del cliente.

Dentro de la ciudad de Cuenca, Lean ha tomado fuerza de una manera exponencial en la industria, sin embargo, esta no se ha explotado en el campo gastronómico. Este crecimiento se debe a que las industrias buscan crecer constantemente y para lograrlo se enfocaron en el interior, su producción y calidad. Entre los casos más destacados está General Motors, Colineal e Indurama. Esta última ha planteado un modelo de productividad de líneas en refrigeradoras. Según plantea Marcelo Salamea V., aspirante a “Black Belt” (Cinturón Negro de sistema Lean) de la empresa, su objetivo es “la optimización de los recursos empleados en la fabricación de refrigeradoras en un 10%”. Así, esta empresa mejoraría un 10% su productividad y disminuiría un 30% de horas extras, lo cual involucra beneficios económicos. (Salamea, 2015).

Tras estudiar datos positivos que se han logrado al aplicar Lean, lo que se quiere lograr es su aplicación a restaurantes y caterings, generando impacto en la empresa, de tal modo que se optimice la mayor cantidad de recursos posibles e incremente sus utilidades.

Dado que la Filosofía Esbelta o Lean enmarca diferentes tipos de empresas que proveen productos o servicios, lo que se logrará es un nuevo enfoque hacia al sector de gastronómico. Para lo cual, se utilizarán herramientas de mejora de procesos basados en conceptos de Lean acompañado de otras afines para su realización, utilizando el método de cascadeo para el desarrollo. Principalmente se trabajará con mejora continua, estandarización y calidad, con el objetivo de abarcar los 7 desperdicios propuestos por Sakichi Toyoda en el siglo XX (Charron et al., 2014). La



meta es eliminar todas las operaciones que agregan costo al producto o proceso, dando apertura a la posibilidad de mejora utilizando acciones correctivas y preventivas, para lograr cierres de problemas además de escatimar gastos, mejorando la calidad y eficiencia de la empresa comprometida. Para la cual se determinan los siguientes desperdicios (Correa, 2007):

1. Sobreproducción: Hacer más de lo que el cliente ha solicitado
2. Inventario: Más producto a la mano del que el cliente necesita
3. Transporte: Mover el producto más de lo que es necesario
4. Espera: Cualquier momento en el que el valor no puede ser agregado por causa del retraso.
5. Movimiento: Cualquier movimiento extra del operador cuando él o ella está realizando una secuencia de trabajo
6. Sobre procesamiento: Hacer más cosas al producto de las que el cliente pidió
7. Corrección: Cualquier cosa no “hecha bien a la primera” que requiera retrabajo o inspección.

Un caso de restauración que ha aplicado Lean es Inturfood del grupo Gimeno de España, la cual es una empresa dedicada a producción masiva de alimentación escolar y oficina; además de productos de quinta gama y servicio de catering para eventos. Como menciona Marisa Gimeno, directora de restauración de Inturfood, su principal objetivo fue “mejorar la organización y los procesos internos, incrementar la productividad y la calidad, su principal activo son las personas, mejorar la comunicación y enfocar a las personas a la mejora continua” (Inturfood, 2017). Comprobando con la experiencia de que la aplicación de Lean puede hacerse y utilizarse en el área de restauración. Su implementación da como resultado el porqué de los problemas, minimizando conflictos, generando mayor comunicación, entregando poder en los empleados al ser parte de los procesos involucrándose personalmente en los mismos; es decir, lograr mejorar la calidad y obtener clientes satisfechos.



Todo esto se realiza con el fin de mejora, de este modo al manejar Lean Gastronómico se tomarían decisiones calculadas no emocionales, se podría trabajar con datos y no apreciaciones; así como el personal tendrá una filosofía de producción y desperdicio cero, jugando un papel crucial para el desarrollo y crecimiento de la compañía.

6. Objetivos

Objetivo general:

- Aplicar el sistema de siete desperdicios con base en la Filosofía Esbelta (Lean) en la industria de la restauración de la ciudad de Cuenca, caso: “Come en Casa”.

Objetivos específicos:

1. Analizar la Filosofía Esbelta (Lean), sus bases conceptuales y metodológicas a aplicarse.
2. Diagnosticar el proceso gastronómico actual en caso de estudio con mira hacia la mejora en siete desperdicios.
3. Demostrar mejoras en los procesos del caso de estudio, con base en la Filosofía Esbelta (Lean) Gastronómico.

7. Metodología de la investigación

La realización del trabajo de proyecto de investigación requiere de una metodología mixta, es decir, tanto cualitativa como cuantitativa. Por un lado, para aplicar un modelo de gestión, se necesita de valores que demuestren que su aplicación es correcta, que el plan de acción está bien ejecutado y que los gastos han sido optimizados. Mientras que, las cualidades son de vital importancia, pues los procesos y la calidad también deben ser conmensurados para lograr la excelencia de la empresa y connotar la aplicación del modelo de Lean Gastronómico siete desperdicios al caso de estudio. Es



por ello que, la metodología cualitativa se aplicará mediante un contacto directo con los empleados, ya que estos recursos humanos serán la fuente para reconocer los procesos a mejorar y las estrategias a realizar. Dadas las circunstancias actuales de pandemia por COVID-19, se tomarán las respectivas medidas de seguridad, tanto por parte de la investigadora, como de los participantes del proyecto. Es de vital importancia destacar que para poder lograr un involucramiento activo de los participantes se necesita obligatoriamente realizarlo presencialmente, puesto que la estrategia y los procesos tienen que realizarse en equipo y con dirección; además para el compendio de información es necesario observar el funcionamiento interno de la empresa, así se obtendrá un panorama general y permitirá enfocarse hacia la mejora. Por otro lado, se aplicará el método cuantitativo, que servirá para medir los resultados basándonos en valores, esta parte será desarrollada netamente por la investigadora, así que no tendrá contacto alguno.

Para cumplir con el primer objetivo se debe empezar con fuertes bases conceptualizadas. Dentro de la ciudad de Cuenca existen varias empresas que están aplicando la Filosofía Esbelta, como es el caso de Indurama. La cual, es una empresa cuencana dedicada a la producción de electrodomésticos con 47 años de participación y evolución en el mercado (Indurama, 2019). Esto quiere decir que es una empresa de éxito, por lo que se la toma como ejemplo de un correcto funcionamiento de la Filosofía Esbelta. De esta manera, se realizarán visitas de observación para conocer sus procesos y uso de herramientas Lean, así se comprenderá a cabalidad su aplicación dentro de una empresa. A más de eso, se complementará con revisión bibliográfica profunda y se reforzará interactuando con personas expertas en el tema, a quienes se tendrá acceso gracias al apoyo con el que se cuenta por parte de la misma empresa hacia este proyecto. De este modo, se logrará generar bases técnicas sólidas y un



ideal acercamiento al campo de forma vivencial, lo que permitirá el desarrollo conceptual correcto del modelo Lean Gastronómico.

Como se plantea en el objetivo dos, la creación de Lean Gastronómico de siete desperdicios requiere claramente tener contacto con el objeto de estudio: “Come en casa”. La copropietaria del restaurante declaró que ya llevan más de 5 años de experiencia en el mercado (P. Trujillo, comunicación personal, 10 de enero del 2020), empresa que permitirá realizar levantamiento de procesos, análisis de recursos humanos y productividad. Así se identificarán los diferentes desperdicios de los procesos, se comprenderán los indicadores de calidad y producción, además de reconocer los errores que deberán tomar acciones correctivas para cumplir metas. Para este levantamiento de procesos se involucran varios métodos y técnicas planteadas por Lean, que implica: “Estrategia y Desarrollo, Estandarización (mejora), Pull (plazo), Calidad (origen), Personas y Organización Aprendiente (solución de problemas)”. Para lo cual se utilizarán los métodos descritos a continuación.

Para plantear una “Estrategia” y un “Desarrollo” correcto, se utiliza Charter

(Martin, 2008) el cual es un documento que se redacta junto al representante de Lean y el equipo, donde se detalla el proyecto que se realizará. Inicialmente se debe escribir una carta de proyecto y exponerla frente al grupo de trabajo. Una de las mayores metas del proyecto es alinear y enfocar al equipo. Posterior, se desarrolla un MLC (Modelo Lean Conceptual) (Martinez et al., 2009) en este punto se abordarán los modelos de Filosofía Esbelta a implementar y capacitar a la empresa, se definirá principios, requerimientos, siete desperdicios, herramientas, capacitaciones, comité de revisión, etc. Planteados los puntos anteriores se realizará un FODA, esta es una herramienta que sirve para diagnosticar a las empresas o negocios, con el fin de proveer dirección de trabajo en todos sus aspectos. (Diaz, 2005). Seguido, con la ayuda de los gerentes



y jefes de área se diseña el PEAN (Planeación Estratégica de Alto Nivel) (Reyes, 2012) en la cual, determina visión, misión, objetivos estratégicos y valores que tomarán los recursos humanos para cumplirlos. Tras haber concretado lo anterior, es indispensable recurrir a la Matriz X que estará alineada directamente con el PEAN, este esquema permitirá tomar acciones correctivas para cumplir metas.

Para arrancar con el trabajo Lean es indispensable “Estandarizar”, es aquí donde se aplican las 5’s (Separar, Situar, Suprimir, Estandarizar, Mejorar) (Rodríguez Vargaz, 2009) ya que esta herramienta marca la esencia de organización, puesto que al tener una empresa limpia, ordena y un grato ambiente de trabajo, dará como resultado una empresa más productiva.

Ahora es el momento de empezar a desplegar el proyecto, por lo que se acude a “Pull “. Aquí se encuentra el sistema VSM (Value, Stream, Mapping) (Faulkner & Badurdeen, 2014) este es un método de mapeo de flujo de valor; que ayuda a identificar procesos de cuello botella y los desperdicios de productos y recursos. Esto se hace con el fin de identificar las operaciones que no agregan valor al producto terminado; en ellos engloba los 7 desperdicios que son: sobreproducción, tiempo, transporte, procesos, inventario, movimiento y defectos. También se aplicará el sistema SIPOC (Supplier, Input, Process, Output, Customer) (Hobbs, 2003), el cual engloba 5 puntos importantes de procesos: “S” proveedor, “I” entradas, “P” procesos, “O” Salidas, “C” Cliente, que da como consecuencia un diagrama que ofrece visión general de procesos.

Seguido está la “Calidad”, para el cual aplicaremos CEP (Control Estadístico de Procesos) (Bell & Orzen, 2016) el cual consisten en determinar si el resultado de un proceso concuerda con su diseño, teniendo como objetivo identificar y elimina la variabilidad, la cual, es la diferencia entre desempeño real vs. esperado, para su cualificación se utilizan diagrama de Pareto y gráfica de control. Esto se logra con un



trabajo conjunto con la matriz VOC (Voz del Cliente) (Alukal & Manos, 2006) donde se colocarán las características de calidad, necesidades críticas para la calidad, un medidor o indicador, meta y límites específicos a cumplirse.

Tras recopilar la información anterior se procede a realizar un diagnóstico con el fin de solucionar problemas, para lo cual se utilizará un método estructurado sin saltar pasos, ya que sin esto no sería un proceso factible, para lo cual se define problemas, analiza causa, genera y decide soluciones e implementa soluciones, por último, válida y aprende; esto con el fin de que los problemas desaparezcan. Para lo cual se hará uso del PHVA o PDCA (Plan, Do, Check, Act) propuesto por Deming (García P. et al., 2014) que promueve la acción ante diversas situaciones, siendo una guía para el diseño e implementación del mejoramiento de procesos.

Por otro lado, para lograr una “Organización Aprendiente” en el caso de desconocer la causa raíz del problema se requerirá del uso de la metodología de las 8 Disciplinas que permite mantener un registro de las acciones tomadas, durante 8 pasos definidos: construcción del equipo, definición de problema, toma de medidas contingentes, identificación y análisis de “causa raíz”, definición de acciones correctivas, aplicación de acciones, verificación y monitoreo, prevenir repeticiones y felicitar al equipo.

Para obtener un desarrollo no solo de la empresa, si no también de las “Personas” es indispensable contar con UAP (Unidad Autónoma de Producción) que es un grupo o grupos dentro de la empresa que dispondrá los recursos materiales y humanos para satisfacer la calidad, costo, entregas y personas (LeanSis Productividad, 2017). Estos contarán con el conocimiento adecuado para la sostenibilidad de las soluciones y empoderamiento de áreas

Al crear el nuevo concepto de Lean Gastronómico de siete desperdicios se cambiará la perspectiva administrativa del área gastronómica en el caso de estudio, además de



ser ya un modelo aplicable a la industria restaurantera general en la ciudad de Cuenca. De este modo, su ejecución maximizará las utilidades de las empresas que la utilicen, así como potenciará su producción con la menor cantidad de recursos posible, dando como resultado productos “cero desperdicios” y de alta calidad.

8. Bibliografía

- Alukal, G., & Manos, A. (2006). *Lean Kaizen: A Simplified Approach to Process Improvements*. Quality Press.
- Bell, S. C., & Orzen, M. A. (2016). *Lean IT: Enabling and Sustaining Your Lean Transformation*. CRC Press.
- Charron, R., Harrington, H. J., Voehl, F., & Wiggin, H. (2014). *The Lean Management Systems Handbook*. CRC Press.
- Cooper, B., Floody, B., & McNeill, G. (2002). *Cómo iniciar y administrar un restaurante*. Editorial Norma.
- Correa, F. G. (2007). *Manufactura Esbelta (Lean Manufacturing). Principales Herramientas*. *Revista Raites*, 1(2), 85-112.
- Diaz, L. F. (2005). *Análisis Y Planeamiento (Primera)*. EUNED.
- Faulkner, W., & Badurdeen, F. (2014). *Sustainable Value Stream Mapping (Sus-VSM): Methodology to visualize and assess manufacturing sustainability performance*. *Journal of Cleaner Production*, 85, 8-18.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.05.042>
- García P., M., Quispe A., C., & Ráez G., L. (2014). *MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD EN LOS PROCESOS*. *Industrial Data*, 6(1), 089.
<https://doi.org/10.15381/idata.v6i1.5992>



- Hobbs, D. P. (2003). *Lean Manufacturing Implementation: A Complete Execution Manual for Any Size Manufacturer*. J. Ross Publishing.
- Indurama. (2019, febrero 7). ACERCA DE GLOBAL. Indurama. <https://www.indurama.com/es/content/acerca-de-global>
- Inturfood: Caso de éxito en la Metodología Lean. (2017). <https://www.youtube.com/watch?v=4ld9pFGMfmE>
- LeanSis Productividad. (2017). *Introducción a Lean manufacturing*. Ecoembes. https://www.ecoembes.com/sites/default/files/archivos_publicaciones_empresas/introduccion_lean_manufacturing.pdf
- Martin, J. W. (2008). *Lean Six Sigma for the Office*. CRC Press.
- Martinez, P., González, V., & Fonseca, E. (2009). Integración conceptual Green-Lean en el diseño, planificación y construcción de proyectos. *Revista ingeniería de construcción*, 24(1), 05-32. <https://doi.org/10.4067/S0718-50732009000100001>
- Ministerio de Turismo. (2016, mayo 11). MINTUR constituye “Asociación de Bares, Restaurantes y de Entretenimiento de Cuenca” – Ministerio de Turismo. <https://www.turismo.gob.ec/mintur-constituye-asociacion-de-baresrestaurantesy-de-entretenimiento-de-cuenca/>
- Ministerio de Turismo. (2018). *Rendición de Cuentas 2018* (p. 31). Publica.
- Moreno Martin, M. A. (2012). *Filosofía Lean aplicada a la Ingeniería del Software*. Universidad de Sevilla.
- Reyes, O. (2012). *Planeación Estratégica Para Alta Dirección*. Palibrio.
- Rodríguez Vargaz, H. (2009). *Manual de implementación del programa 5S*. Juan Carlos Martínez Coll.
- Salamea, M. (2015). *Lean*. Indurama. https://www.academia.edu/13020428/Lean_Indurama



Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (2017). La máquina que cambió el mundo: La historia de la Producción Lean, el arma secreta de Toyota que revolucionó la industria mundial del automóvil. Profit Editorial.

9. Talento Humano

Cuadro de recursos humanos utilizados para el proyecto de investigación:

Aplicación del sistema de siete desperdicios con base en la Filosofía Esbelta (Lean) en la industria de la restauración de la ciudad de Cuenca, caso: "Come en Casa".

RECURSO	DEDICACIÓN	VALOR TOTAL \$
DIRECTOR	1 horas/ semana/ 7 meses	\$1400
ESTUDIANTE	10 horas/ semana/ 4 meses en caso de estudio	\$ 400
	20 horas/ semana/ 3 meses estructuración	\$600
TOTAL		\$2400



UNIVERSIDAD DE CUENCA

10. Recursos Materiales

Se ha creado una tabla con valores tentativos analizando los materiales a utilizar en el proyecto:

Aplicación del sistema de siete desperdicios con base en la Filosofía Esbelta (Lean) en la industria de la restauración de la ciudad de Cuenca, caso: "Come en Casa".

CANTIDAD	RUBRO	VALOR TOTAL \$
4 unidades	Publicidad de Filosofía Esbelta dentro de la empresa como primer impacto de cultura organizacional	\$150
3 unidades	Resmas papel bond para impresoras y papeleo	\$15
1 caja	Esferos para anotaciones y escritos	\$3
3 cartuchos	Tinta impresora para impresiones	\$100
60 pliegos	Cartulina	\$36
60 unidades	Bolsillos para papeles	\$60
30 unidades	Papelógrafos para talleres	\$9
Inicio y Fin del proyecto	Evento	\$100
TOTAL		\$473



11. Cronograma

El cronograma de actividades para el proyecto de investigación se encuentra resumido en este apartado. El documento más detallado se encuentra adjunto como documento anexo sobre:

Aplicación del sistema de siete desperdicios con base en la Filosofía Esbelta (Lean) en la industria de la restauración de la ciudad de Cuenca, caso: "Come en Casa".

ACTIVIDAD*	MES							
	7/20	8/20	9/20	10/20	11/20	11/20	1/ 21	
Recolección y organización de la información								
Discusión y análisis de la información								
3. Trabajo de campo								
Integración de la información de acuerdo con los objetivos								
5. Redacción del trabajo								
6. Revisión final								

12. Presupuesto

Cuadro de presupuesto propuesto para el proyecto de investigación:



CANTIDAD	APORTE DEL ESTUDIANTE	OTROS APORTES	VALOR TOTAL \$
Talento Humano Investigadora Director	\$2400		\$2400
Gastos de Movilización Insumos Materiales Bibliografía Internet	\$563		\$563
Equipos, Laboratorios y Maquinaria Laboratorios Computador y Accesorios Utensilios	\$100		\$100
TOTAL	\$6864,6		\$3063

13. Esquema

CAPÍTULO 1

1. Filosofía Lean (Sistema de producción Toyota).

1.1. Historia de la Filosofía Esbelta 1.2. Características de Cultura Lean 1.3. Fundamentos de producción Lean

1.3.1. Origen de producción Lean



Lean

1.4. Herramientas Lean de mejora

1.4.1. Estrategia y Desarrollo

1.4.1.1. FODA

1.4.1.2. Matriz X

1.4.2. Estandarización (Mejora)

1.4.2.1. Valor Agregado y 7 desperdicios

1.4.2.2. 5'S

1.4.2.3. Trabajo Estándar

1.4.3. Pull (Plazo)

1.4.3.1. Value Stream Mapping (VSM) o Mapeo de Flujo de Valor

1.4.3.2. Supplier, Input, Process, Output, Customer (SIPOC) o
Proveedores, Entradas, Procesos, Salidas y Clientes

1.4.4. Calidad (Origen)

1.4.4.1. Control Estadístico de Procesos (CEP)

1.4.4.2. Voice of the Customer (VOC) – Critical to Quality (CTQ)

1.4.4.3. Respuesta rápida: Planear, Hacer, Verificar, Actuar (PHVA)

1.4.5. Personas

1.4.5.1. Desarrollo de Personas

1.4.5.2. Unidad Autónoma de Producción (UAP)

1.4.6. Organización Aprendiziente (Solución de problemas)

1.4.6.1. 8D (Disciplinas)

CAPÍTULO 2

2. Diagnóstico de Lean Gastronómico 7 desperdicios con mira hacia la mejora.

2.1. Planteamiento de Charter 2.2. Filosofía Esbelta dentro de la empresa

2.3. Guía operativa de Estrategia y Desarrollo

2.3.1. Estructura organizacional vigente y FODA

2.3.2. Visión y Misión existentes



2.4. Taller de Planificación

2.4.1. Personal vital

2.4.2. Planificación de actividades y tiempo

2.4.3. Entorno

2.4.4. Sugerencias

2.4.5. Objetivo, lugar y agenda

2.5. Plan de negocios en función a área estratégica

2.5.1. Estrategia

2.5.2. Tácticas

2.5.3. Detalles concretos

2.5.4. Número de negocios esenciales

2.5.5. Guía operativa de solución de problemas

2.5.5.1. Antecedentes

2.5.5.2. Situación actual

2.5.5.3. Objetivos de mejora

2.5.5.4. Análisis de causas

2.5.5.5. Acciones de mejora

2.5.5.6. Plan de acción

2.5.5.7. Seguimiento de resultados

2.5.6. Estandarización de procesos

2.5.6.1. Definición de procesos críticos de las estrategias

2.5.6.2. 5's

2.5.6.2. Supplier, Input, Process, Output, Customer (SIPOC)

2.5.7. Riegos de calidad

2.5.7.1. Control Estadístico de Procesos (CEP)

2.5.6.3. Voz del Cliente (VOC)

2.5.8. Procesos críticos de los 7 desperdicios

2.5.8.1. Value, Stream, Mapping (VSM)



3. Mejoras en los procesos del caso de estudio mediante Lean Gastronómico

3.1. Matriz X “Come en Casa” 3.2. Implementación y capacitación de Filosofía Esbelta dentro de la empresa 3.3. Propuesta de Guía operativa

3.3.1. Propuesta taller con directivos

3.3.2. Capacitación al Experto en módulo único (SME)

3.4. Ejecución de Taller de Planificación y difusión de resultados

3.4.1. Revisión de resultados de periodos anteriores

3.4.2. Presentación de entornos de áreas responsables

3.4.4. Objetivos y ejes estratégicos

3.4.5. Difusión y publicación de Visión, Misión, Valores, Ejes Estratégicos, Objetivos
Estratégicos

3.5. Ejecución Plan de Negocios

3.5.1. Definir áreas alineado con las estrategias

3.5.2. Indicadores de cumplimiento de Misión y Visión

3.5.3. Tablero de estrategia

3.5.4. Caminatas semanales de resultados

3.5.5. Capacitación al Experto en módulo único (SME) de cada área, curva de
aprendizaje

3.5.6. Solución de problemas

3.5.6.1. Desarrollo de guía operativa

3.5.6.2. Ejecución del plan de acción

3.5.6.3. Evaluación de resultados

3.5.6.4. Capacitación Experto en módulo único (SME)

3.5.6.5. Registro de lecciones aprendidas

3.5.7. Procesos críticos en Estrategia

3.5.7.1. Estandarización de procesos definidos en Check List

3.5.7.2. Capacitación Experto en módulo único (SME)



3.5.8.2. Capacitación Experto en módulo único (SME)

3.5.9. Procesos críticos de los 7 desperdicios

3.5.9.1. Planteamiento de Value, Stream, Mapping (VSM)

3.5.9.2. Capacitación Experto en módulo único (SME)

Anexo 2. Resolución del Consejo Directivo de la aprobación del diseño del trabajo de titulación.



Santa Ana de los Ríos de Cuenca, 17 de junio de 2020

Señorita
Daniela Valentina Orellana Ordoñez
Estudiante de la Facultad de Ciencias de la Hospitalidad
Universidad de Cuenca

Por medio de la presente nos permitimos informar que en sesión llevada a cabo el día de hoy miércoles 17 de junio de 2020, el Consejo Directivo, conoció el diseño de su trabajo de titulación, intitulado: Aplicación del sistema de siete desperdicios Lean en la industria de la restauración de la ciudad de Cuenca, caso: "Come en Casa."; y, en uso de sus atribuciones RESOLVIÓ: aprobarlo con las siguientes modificaciones:

1. En el tema se debe incluir el nombre de la filosofía, por tanto debe decir: Aplicación del sistema de siete desperdicios con base en la filosofía Esbelta (*Lean*) en la industria de la restauración de la ciudad de Cuenca, caso: "Come en Casa."
2. En el objetivo general se debe incluir después de la palabra desperdicios, con base en la filosofía Esbelta (*Lean*).
3. En el objetivo específico 2, el número 7 debe ir expresado en letras.
4. En el objetivo 3 se debe eliminar las palabras mediante el modelo e incluir con base en la filosofía Esbelta (*Lean*) Gastronómico, la palabra (*Lean*).

Y, nombrar como Director al Mg. Gustavo Ñíguez.

Se le recuerda a la señorita Daniela Valentina Orellana Ordoñez, que a la presente fecha es estudiante regular.

Para desarrollar el trabajo de titulación tiene un mínimo de 6 meses y un máximo de un año y medio, es decir hasta el día 17 de diciembre de 2021.

Atentamente,

Mg. Karina Farfán Pacheco
DECANA

Dra. María Dolores Insch Quintero
SECRETARIA - ABOGADA

c.c.: Director/a de Carrera

Anexo 3. VOC Externo

3.1. Encuesta de Satisfacción del Cliente

¡Bienvenido!, es un placer para Comer en Casa saber sobre ti
Ayúdenos a mejorar



productos y servicios.

Sus respuestas no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación llevada a cabo por Come en Casa.

1. **¿Cuántos años tiene?** Marca solo un óvalo.
 - 15- 20
 - 21-30
 - 31-40
 - 41-50
 - 50+
2. **Actualmente usted es:** Marca solo un óvalo.
 - Estudiante
 - Trabaja
 - Trabaja y estudia
 - Ama de casa
 - Desempleado
3. **¿A través de qué medio conoció sobre nuestro restaurante?** Marca solo un óvalo.
 - Radio
 - Internet
 - Alguien me comentó
 - Lo encontré físicamente
4. **¿Qué red social utiliza con mayor frecuencia?** Marca solo un óvalo.
 - Facebook
 - Instagram
 - Twitter
 - Whatsapp
5. **En general, ¿qué tan informado está sobre los productos que ofrece la empresa?**

Marca solo un óvalo.

 - Extremadamente informado(a)
 - Muy informado(a)



- Algo informado(a)
- Poco informado(a)
- Nada informado(a)

6. **¿Con qué frecuencia consume nuestros productos?** Marca solo un óvalo.

- Diario
- Tres veces por semana
- Dos veces por semana
- Semanal Mensual
- Anual
- Ocasionalmente

7. **¿Cree usted que nuestro restaurante tiene un ambiente familiar?** Marca solo un óvalo.

- Si
- No

8. **¿El local y los baños estaban limpios?** Marca solo un óvalo.

- Si
- No

9. **¿El tipo y el volumen de la música era el correcto?** Marca solo un óvalo.

- Si
- No

10. **¿Nuestro horario es el adecuado?** Marca solo un óvalo.

- Si
- No

11. **Si su respuesta anterior fue "No" ¿qué horario le gustaría?**

12. **¿Cuál fue la mejor parte de su visita?**



13. ¿Cuál fue la peor parte de su visita?

14. **Considera usted que la experiencia que le brinda Come en Casa es:** Marca solo un óvalo.

- Excelente
- Buena
- Ni más, ni menos
- Mala



- Malísima

15. Por favor, indíquenos su grado de satisfacción con los siguientes atributos:

	Extremadamente satisfecho(a)	Bastante satisfecho(a)	Algo satisfecho(a)	Poco satisfecho(a)	Nada satisfecho(a)
El exterior del restaurante suele estar limpio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El menú es sencillo de entender	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El cajero suele ser paciente tomando mi orden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los meseros y el cajero hablaban con claridad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los meseros y el cajero suelen ser amables y respetuosos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El interior del restaurante suele estar limpio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. ¿Con qué frecuencia nuestro servicio cumple sus expectativas? Marca solo un óvalo.

- Casi siempre



-
- Frecuentemente
A veces
- Rara vez
- Nunca

17. ¿Con qué frecuencia experimentamos problemas con nuestros servicios?

Marca solo un óvalo.

- Casi siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Rara vez

18. Si suele tener problemas, ¿cuáles son?

19. ¿Qué tan útil ha sido nuestro servicio para usted? Marca solo un óvalo.

- Extremadamente útil
- Muy útil
- Moderadamente útil
- Poco útil
- Nada útil

20. En general, ¿cuál es la probabilidad de que cambie este servicio por el servicio de otra empresa? Marca solo un óvalo.



-
- Extremadamente probable
- Bastante probable
- Algo probable
- Poco probable
- Nada probable

21. Por favor, indíquenos su grado de satisfacción con los siguientes atributos:

	Extremadamente satisfecho(a)	Bastante satisfecho(a)	Algo satisfecho(a)	Poco satisfecho(a)	Nada satisfecho(a)
Los platos son servidos calientes y frescos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El menú tiene una amplia variedad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La calidad de la comida es excelente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los platos son sabrosos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El servicio es rápido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La disponibilidad de salsas, utensilios, servilletas ... fue correcta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El precio le parece adecuado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El punto de cocción y sabor de los productos es el conveniente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



-
- 22. **¿Cómo calificaría la variedad de opciones de nuestro menú?** Marca solo un óvalo.
 - Demasiadas opciones
 - Adecuadas o Muy pocas opciones



23. **¿Hay algo que no esté en el menú y que le gustaría que estuviese?** Marca solo un óvalo.
- Si
 - No
24. **Si su respuesta anterior fue "Si" ¿qué le gustaría probar?**
-
25. **Si usted consume nuestras viandas, ¿qué tipo de envases utiliza?** Marca solo un óvalo.
- Tupper de plástico
 - Refractarios de vidrio
 - Desechables de plástico
26. **Si implementamos una nueva línea de Sándwiches como opción ¿la probaría?** Marca solo un óvalo
- Si
 - No
27. **¿Cuál es su grado de satisfacción general con Come en Casa?** Marca solo un óvalo.
- Extremadamente satisfecho(a)
 - Bastante satisfecho(a)
 - Algo satisfecho(a)
 - Poco satisfecho(a)
 - Nada satisfecho(a)
28. **Con su experiencia ¿Sería probable que nos recomiende a otras personas?** Marca solo un óvalo.
- Si
 - No
29. **Si su respuesta anterior fue "No" ¿por qué no lo haría?**
-



30. ¿Hay algo más que le gustaría decir o sugerir al restaurante que no le hayamos preguntado en esta encuesta?

Come en Casa le agradece por su tiempo y le desea un buen día
Trabajamos para usted

Anexo 4. Proveedores

4.1. Calificación de proveedores

Con esta información se crea una tabla de calificación individual, todo proveedor actual potencia o pasado pasara por este filtro de calificación de la siguiente manera:

Proveedor	PARAMETRO	Criterio	CL	RESULTADO	Nota General
-----------	-----------	----------	----	-----------	--------------



PRONACA	Cumplimiento y Entrega		15		
	Calidad y Cumplimiento de Especificaciones Técnicas	EXCELENTE	15	Bueno - Proveedor confiable.	132
	Garantías	EXCELENTE	15		
	Servicio Postventa		0		
	Precio		20		
	Comunicación		4		
	Soporte Técnico		0		
	Experiencia de Reputación	EXCELENTE	8		
	Tamaño	GRANDE	15		
	Localización		0		
	Facilidades de pago		15		
	Tiempo de facilidad de crédito		5		
Situación Económica	CONGELA PRECIOS	20			
SANDRA GALINDO	Cumplimiento y Entrega	EXCELENTE	15	Bueno - Proveedor confiable.	121
	Calidad y Cumplimiento de Especificaciones Técnicas	BUENO	10		
	Garantías		5		
	Servicio Postventa		0		
	Precio	COMPETITIVO	20		
	Comunicación	EXCELENTE	8		
	Soporte Técnico	EXCELENTE	8		
	Experiencia de Reputación	EXCELENTE	8		
	Tamaño		5		
	Localización		0		
Facilidades de pago		15			
Tiempo de facilidad de crédito	2 SEMANAS	7			
Situación Económica		20			
FABIOLA SAAVEDRA	Cumplimiento y Entrega		5		
	Calidad y Cumplimiento de Especificaciones Técnicas		5		
	Garantías		15		



	Servicio Postventa		4		
	Precio	COMPETITIVO	20	Bueno - Proveedor confiable.	119
	Comunicación	EXCELENTE	8		
	Soporte Técnico	EXCELENTE	8		
	Experiencia de Reputación	BUENO	6		
	Tamaño		5		
	Localización	CERCA	3		
	Facilidades de pago	TRANSFERENCIA BANCARIA	15		
	Tiempo de facilidad de crédito		5		
	Situación Económica	CONGELA PRECIOS	20		
GABRIELA ARCOS	Cumplimiento y Entrega	EXCELENTE	15	Bueno - Proveedor confiable.	143
	Calidad y Cumplimiento de Especificaciones Técnicas	EXCELENTE	15		
	Garantías	EXCELENTE	15		
	Servicio Postventa		4		
	Precio	COMPETITIVO	20		
	Comunicación	EXCELENTE	8		
	Soporte Técnico	EXCELENTE	8		
	Experiencia de Reputación		6		
	Tamaño		10		
	Localización		2		
Facilidades de pago		15			
Tiempo de facilidad de crédito		5			
Situación Económica	CONGELA PRECIOS	20			
GENARO ORELLANA	Cumplimiento y Entrega	EXCELENTE	15	Bueno - Proveedor confiable.	135
	Calidad y Cumplimiento de Especificaciones Técnicas	EXCELENTE	15		
	Garantías	EXCELENTE	15		
	Servicio Postventa		4		
	Precio	COMPETITIVO	20		
	Comunicación	EXCELENTE	8		
	Soporte Técnico	EXCELENTE	8		
	Experiencia de Reputación	BUENO	6		
	Tamaño		0		
	Localización		2		
Facilidades de pago		15			
Tiempo de facilidad de crédito		7			
Situación Económica		20			



BERTHA ZUÑIGA	Cumplimiento y Entrega	EXCELENTE	15	Bueno - Proveedor confiable.	147
	Calidad y Cumplimiento de Especificaciones Técnicas	EXCELENTE	15		
	Garantías	EXCELENTE	15		
	Servicio Postventa	EXCELENTE	8		
	Precio	COMPETITIVO	20		
	Comunicación	EXCELENTE	8		
	Soporte Técnico	EXCELENTE	8		
	Experiencia de Reputación	EXCELENTE	8		
	Tamaño	MEDIANA	10		
	Localización	LEJOS	0		
	Facilidades de pago	PAGO EN EFECTIVO	10		
	Tiempo de facilidad de crédito	1 SEMANA	10		
	Situación Económica	CONGELA PRECIOS	20		
LAURO NAMICELA	Cumplimiento y Entrega	EXCELENTE	15	Regular - Proveedor poco confiable. Conicionado y/o Sancionado	91
	Calidad y Cumplimiento de Especificaciones Técnicas	BUENO	10		
	Garantías	EXCELENTE	10		
	Servicio Postventa	NO CUMPLE	0		
	Precio	COMPETITIVO	20		
	Comunicación	EXCELENTE	8		
	Soporte Técnico	NO CUMPLE	0		
	Experiencia de Reputación	EXCELENTE	8		
	Tamaño	NO PERTENECE	0		
	Localización	CERCA	3		
	Facilidades de pago	PAGO EN EFECTIVO	10		
	Tiempo de facilidad de crédito	2 SEMANAS	7		
	Situación Económica	PRECIOS VARIANTES	0		
MEGA TIENDA	Cumplimiento y Entrega	BUENO	10	Bueno - Proveedor confiable.	122
	Calidad y Cumplimiento de Especificaciones Técnicas	EXCELENTE	15		
	Garantías	EXCELENTE	15		
	Servicio Postventa	NO CUMPLE	0		
	Precio	COMPETITIVO	20		
	Comunicación	BUENO	6		
	Soporte Técnico	BUENO	6		
	Experiencia de Reputación	EXCELENTE	8		
	Tamaño	GRANDE	15		
	Localización	MEDIO	2		
Facilidades de pago	CHEQUE	5			



	Tiempo de facilidad de crédito	POR FACTURA	0		
	Situación Económica	CONGELA PRECIOS	20		
MILA	Cumplimiento y Entrega	NO CUMPLE	0	Bueno - Proveedor confiable.	120
	Calidad y Cumplimiento de Especificaciones Técnicas	EXCELENTE	15		
	Garantías	EXCELENTE	15		
	Servicio Postventa	NO CUMPLE	0		
	Precio	COMPETITIVO	20		
	Comunicación	BUENO	6		
	Soporte Técnico	EXCELENTE	8		
	Experiencia de Reputación	EXCELENTE	8		
	Tamaño	MEDIANA	10		
	Localización	CERCA	3		
	Facilidades de pago	TRANSFERENCIA BANCARIA	15		
	Tiempo de facilidad de crédito	POR FACTURA	0		
	Situación Económica	CONGELA PRECIOS	20		
WILSON CONTRERAS	Cumplimiento y Entrega	EXCELENTE	15	Regular - Proveedor poco confiable. Condicionado y/o Sancionado	100
	Calidad y Cumplimiento de Especificaciones Técnicas	EXCELENTE	15		
	Garantías	EXCELENTE	15		
	Servicio Postventa	NO CUMPLE	0		
	Precio	COMPETITIVO	20		
	Comunicación	EXCELENTE	8		
	Soporte Técnico	NO CUMPLE	0		
	Experiencia de Reputación	REGULAR	4		
	Tamaño	NO PERTENECE	0		
	Localización	CERCA	3		
	Facilidades de pago	POR FACTURA	0		
	Tiempo de facilidad de crédito	POR FACTURA	0		
	Situación Económica	CONGELA PRECIOS	20		

PAUL IZQUIERDO	Cumplimiento y Entrega	EXCELENTE	15	Bueno - Proveedor	131
	Calidad y Cumplimiento de Especificaciones Técnicas	EXCELENTE	15		
	Garantías	EXCELENTE	15		
	Servicio Postventa	EXCELENTE	8		
	Precio	COMPETITIVO	20		
	Comunicación	EXCELENTE	8		
	Soporte Técnico	EXCELENTE	8		



	Experiencia de Reputación	REGULAR	4	confiable.	
	Tamaño	GRANDE	15		
	Localización	CERCA	3		
	Facilidades de pago	POR FACTURA	0		
	Tiempo de facilidad de crédito	POR FACTURA	0		
	Situación Económica	CONGELA PRECIOS	20		
XAVIER SERRANO	Cumplimiento y Entrega	EXCELENTE	15	Regular - Proveedor poco confiable. Condicionado y/o Sancionado	114
	Calidad y Cumplimiento de Especificaciones Técnicas	BUENO	10		
	Garantías	EXCELENTE	15		
	Servicio Postventa	EXCELENTE	8		
	Precio	COMPETITIVO	20		
	Comunicación	REGULAR	4		
	Soporte Técnico	NO CUMPLE	0		
	Experiencia de Reputación	NO CUMPLE	0		
	Tamaño	NO PERTENECE	0		
	Localización	LEJOS	0		
	Facilidades de pago	TRANSFERENCIA BANCARIA	15		
	Tiempo de facilidad de crédito	2 SEMANAS	7		
	Situación Económica	CONGELA PRECIOS	20		
SUPERMAXI	Cumplimiento y Entrega	NO CUMPLE	0	Regular - Proveedor poco confiable. Condicionado y/o Sancionado	96
	Calidad y Cumplimiento de Especificaciones Técnicas	EXCELENTE	15		
	Garantías	EXCELENTE	15		
	Servicio Postventa	NO CUMPLE	0		
	Precio	COMPETITIVO	20		
	Comunicación	NO CUMPLE	0		
	Soporte Técnico	NO CUMPLE	0		
	Experiencia de Reputación	EXCELENTE	8		
	Tamaño	GRANDE	15		
	Localización	CERCA	3		
	Facilidades de pago	POR FACTURA	0		
	Tiempo de facilidad de crédito	POR FACTURA	0		
	Situación Económica	CONGELA PRECIOS	20		
AVARICIAS CUENCANAS	Cumplimiento y Entrega	EXCELENTE	15		
	Calidad y Cumplimiento de Especificaciones Técnicas	EXCELENTE	15		
	Garantías	EXCELENTE	15		
	Servicio Postventa	NO CUMPLE	0		



	Precio	COMPETITIVO	20	Regular - Proveedor poco confiable. Conicionado y/o Sancionado	112
	Comunicación	REGULAR	4		
	Soporte Técnico	NO CUMPLE	0		
	Experiencia de Reputación	EXCELENTE	8		
	Tamaño	GRANDE	15		
	Localización	LEJOS	0		
	Facilidades de pago	POR FACTURA	0		
	Tiempo de facilidad de crédito	POR FACTURA	0		
	Situación Económica	CONGELA PRECIOS	20		
TONY PERALTA	Cumplimiento y Entrega	EXCELENTE	15	Bueno - Proveedor confiable.	129
	Calidad y Cumplimiento de Especificaciones Técnicas	EXCELENTE	15		
	Garantías	EXCELENTE	15		
	Servicio Postventa	NO CUMPLE	0		
	Precio	COMPETITIVO	20		
	Comunicación	EXCELENTE	8		
	Soporte Técnico	NO CUMPLE	0		
	Experiencia de Reputación	REGULAR	4		
	Tamaño	PEQUEÑA	5		
	Localización	MEDIO	2		
	Facilidades de pago	TRANSFERENCIA BANCARIA	15		
	Tiempo de facilidad de crédito	1 SEMANA	10		
Situación Económica	CONGELA PRECIOS	20			
MEGA LIMPIO	Cumplimiento y Entrega	EXCELENTE	15	Excelente - Proveedor confiable y recomendado.	149
	Calidad y Cumplimiento de Especificaciones Técnicas	EXCELENTE	15		
	Garantías	EXCELENTE	15		
	Servicio Postventa	NO CUMPLE	0		
	Precio	COMPETITIVO	20		
	Comunicación	EXCELENTE	8		
	Soporte Técnico	EXCELENTE	8		
	Experiencia de Reputación	EXCELENTE	8		
	Tamaño	GRANDE	15		
	Localización	CERCA	3		
	Facilidades de pago	TRANSFERENCIA BANCARIA	15		
	Tiempo de facilidad de crédito	2 SEMANAS	7		
	Situación Económica	CONGELA PRECIOS	20		
TERMOPACK	Cumplimiento y Entrega	REGULAR	5		
	Calidad y Cumplimiento de Especificaciones Técnicas	EXCELENTE	15		
	Garantías	EXCELENTE	15		



Servicio Postventa	NO CUMPLE	0	Bueno - Proveedor confiable.	119
Precio	COMPETITIVO	20		
Comunicación	BUENO	6		
Soporte Técnico	NO CUMPLE	0		
Experiencia de Reputación	EXCELENTE	8		
Tamaño	GRANDE	15		
Localización	LEJOS	0		
Facilidades de pago	TRANSFERENCIA BANCARIA	15		
Tiempo de facilidad de crédito	POR FACTURA	0		
Situación Económica	CONGELA PRECIOS	20		

4.2. Contrato con Proveedores

CONTRATO DE SUMINISTRO DE ALIMENTOS

En la ciudad de Cuenca, a los 01 días del mes de septiembre del año 2020, comparecen a la celebración del presente Contrato de Suministro de Alimentos, por una parte, **COME EN CASA**, debidamente representada por el señor (a) **PEDRO XAVIER AGUILAR MALDONADO**, en lo sucesivo designado como “**EL CLIENTE**”, y por la otra parte, el señor **LAURO NAMICELA**, en su calidad de Vendedor, en lo sucesivo designado como “**EL PROVEEDOR**”.

Ambas partes con plena capacidad para contratar convienen libre y voluntariamente suscribir el presente contrato de provisión, conforme a las siguientes cláusulas:

PRIMERA. - ANTECEDENTES

Para el cumplimiento de su objeto social, **EL CLIENTE** requiere comprar productos suministrados por **EL PROVEEDOR**, por lo que es necesario regular las relaciones comerciales entre ambas partes, conforme a los alcances y limitaciones establecidas en el Manual de Buenas Prácticas Comerciales para el sector de los Supermercados y/o Similares y sus Proveedores (en adelante Manual); Ley Orgánica de Regulación y Control de Poder de Mercado y demás normas aplicables.



SEGUNDA. - OBJETO

Las partes acuerdan formalizar sus relaciones comerciales, acordando que **EL CLIENTE**, compre periódicamente en forma no exclusiva a **EL PROVEEDOR**, los productos que se encuentran detallados en el **ANEXO 1** de este contrato, denominado **LISTA DE PRODUCTOS Y PAGOS**

EL PROVEEDOR por su parte acuerda vender en forma no exclusiva a **EL CLIENTE** los productos que constan en el **ANEXO 1**, en función de las órdenes de compra emitidas por **EL**

CLIENTE TERCERA. - APLICACIÓN

Las partes declaran que, a través de este contrato de provisión, se observan las disposiciones contenidas en el Manual.

CUARTA. -PLAZO

La vigencia de este contrato tendrá una duración de tres meses, desde la suscripción del mismo.

Si ninguna de las partes expresa su decisión de dar por terminado el contrato dentro de los 30 días anteriores a su vencimiento, el mismo se entenderá renovado por el mismo periodo.

QUINTA. - ORDENES DE COMPRA

Las órdenes de compra de los productos suministrados por **EL PROVEEDOR** serán emitidas en forma periódica conforme a las necesidades de **EL CLIENTE**, en forma escrita o electrónica, conforme a lo prescrito en la Ley de Comercio Electrónico.

EL CLIENTE elaborará su formato de órdenes de compra, en donde constarán los detalles del pedido solicitado. En el caso de que se emitan órdenes de compra digitales, se deberá proporcionar a **EL PROVEEDOR**, las facilidades del caso para acceder a esta información.

Las órdenes de compra deberán ser aceptadas por el **PROVEEDOR**, por cualquier medio, un día antes a la recepción formal de las mismas.

EL PROVEEDOR tiene la facultad de no aceptar o suspender las órdenes de compra, en el caso de que existan obligaciones pendientes por parte de **EL CLIENTE**, o que



haya existido un incumplimiento por parte de **EL CLIENTE** sobre los plazos y formas de pago, en transacciones comerciales previas.

Para que **EL PROVEEDOR** haga uso de la facultad prevista en el párrafo precedente, deberá requerir por escrito a **EL CLIENTE** con al menos treinta días de anticipación, el cumplimiento de sus obligaciones previas, previniéndole sobre el riesgo de interrupción o terminación de las relaciones comerciales, en el caso de persistir con el incumplimiento.

Las partes podrán utilizar los mecanismos de solución de controversias previstos en el presente contrato y en el manual.

En el caso de que las órdenes de compra no sean aceptadas o sean suspendidas, no se generarán obligaciones para las partes.

Con las órdenes de compra debidamente aceptadas, **EL PROVEEDOR** se compromete a despachar la mercadería, conforme a los lineamientos de estas, en la cantidad y calidad acordada, en los lugares determinados y, conforme a las fechas pactadas.

Los productos deberán ser entregados por **EL PROVEEDOR** con la suficiente vida útil respecto de su fecha de vencimiento, siendo aptos para su consumo y cumpliendo los procesos o la normativa que fuere aplicable para cada producto.

SEXTA. - RECEPCIÓN DE PRODUCTOS

Los aspectos relacionados con la logística de entrega-recepción en los puntos de venta o de entrega serán fijados y acordados previamente entre las partes, y deberán en la medida de lo posible estar detallados en las órdenes de compra o en cualquier medio escrito conocido y aceptado por las partes.

Se privilegiará el desarrollo de tecnologías accesibles de información que agilicen y den mayor eficiencia a la administración de los inventarios y entrega de productos, permitiendo una reducción de costos



Los cambios en procedimientos de entrega-recepción se anticiparán a **EL PROVEEDOR** con un plazo mínimo de 12 horas por cualquier medio escrito o electrónico.

Con la entrega de los productos, deberá suscribirse un acta de entrega – recepción, que constituirá el documento válido para acreditar que el producto fue entregado conforme a los detalles de las órdenes de compra.

SEPTIMA. - DEVOLUCIONES

Por regla general, **EL CLIENTE** no podrá devolver los productos luego de haberse firmado el acta de entrega-recepción. A manera de excepción, únicamente se podrá devolver los productos entregados a **EL CLIENTE** en los siguientes casos: 7.01. Incumplimiento de la normativa aplicable por parte de **EL PROVEEDOR**.

7.02. Incumplimiento de los estándares de calidad del producto

7.03. Deterioro o mal estado de la materia prima

7.04. No cumpla con las especificaciones expuestas en las órdenes de compra

7.05. Fallas o inconsistencias en la presentación del producto

7.06. Por orden de Autoridad competente

7.07. Las demás causas no contempladas en el presente contrato que sean aceptadas y acordadas entre las Partes por escrito o por medio digitales de acuerdo con la Ley de Comercio Electrónico.

OCTAVA. - PROHIBICIÓN DE DEVOLUCIONES

Una vez que los productos han sido aceptados, se prohíbe la devolución de productos en los siguientes casos:

8.01. Cuando los productos cumplan con las especificaciones acordadas al momento de la codificación o de las órdenes de compra y no se encuentren inmersos en ninguna causal de devolución.

8.02. Por rotura o daño por parte del personal de **EL CLIENTE**.

8.03. Por hurto o robo de los productos.

8.04. Por razones de caso fortuito o fuerza mayor que provoquen el deterioro o ruptura de los productos.



NOVENA. - FACTURACIÓN Y FORMA DE PAGO

Por cada orden de compra, **EL PROVEEDOR** entregará a **EL CLIENTE** la respectiva factura por medio físico o electrónico, que deberá detallar las cantidades y precios, además cumplir los requisitos del **CLIENTE**, caso contrario **EL PROVEEDOR** procederá con la anulación de la misma y entregará una nueva factura que cumpla con todos los requisitos exigidos, dentro de las 24 horas siguientes a la notificación de devolución de la factura.

Los plazos de pago se contarán desde la suscripción del acta de entrega – recepción de los productos y además las partes acuerdan sujetarse a los montos y plazos previstos

Para el pago de las facturas, las partes acuerdan que se aceptarán todos los medios legales de pago con poder liberatorio o pago efectivo, vigentes en el país.

DÉCIMA. - REGULATORIO

Las partes se obligan a cumplir con todas las regulaciones y requisitos establecidos en la normativa aplicable para que los productos puedan ser fabricados y comercializados.

DÉCIMA PRIMERA. - ABASTECIMIENTO

EL PROVEEDOR tiene la obligación de notificar inmediatamente a **EL CLIENTE** acerca de cualquier circunstancia que pueda ocasionar desabastecimiento, en cuyo caso informará del tiempo en el que se estime se supere la misma, a fin de que **EL CLIENTE** esté debidamente informado y de ser el caso, implemente las medidas necesarias para evitar desabastecimiento y una afectación a los consumidores

DÉCIMA SEGUNDA. - VIDA ÚTIL

Los productos deberán ser entregados por **EL PROVEEDOR** con la suficiente vida útil. Para el caso de productos perecibles se especificará la fecha de vencimiento requerida, pero si se tomara en cuenta la frescura del producto.

DÉCIMA TERCERA. - GENERALES

13.01. Se prohíbe ceder en forma alguna, la totalidad o una parte de este contrato.



13.02. El presente contrato tiene una naturaleza civil, y no genera ninguna relación laboral entre las partes.

13.03. Las Partes convienen que la nulidad o la anulabilidad de cualquiera de las cláusulas del presente contrato no afectará la validez de las demás estipulaciones contenidas en él. Si cualquiera de las cláusulas del contrato, por cualquier motivo, fuese invalidada o declarada inaplicable en arbitraje o por otra autoridad competente, las demás estipulaciones continuarán siendo válidas y aplicables, y la cláusula nula o inaplicable, será reemplazada, previo acuerdo de las partes.

13.04. En el presente acuerdo prevalecerá el espíritu de las cláusulas contractuales, más que lo literal de las mismas. Los títulos de las cláusulas y numerales del contrato utilizados son referenciales y no tendrán ningún efecto en la interpretación del mismo.

13.05. Cualquier modificación o enmienda al acuerdo, relacionada con la modificación de formas de pago, codificación o descodificación de productos, deberá realizarse a través de una modificación contractual, en forma escrita o digital, conforme a la Ley de Comercio Electrónico, para lo cual se procederá con un nuevo anexo 1 debidamente actualizado, denominado **LISTA DE PRODUCTOS Y PAGOS**.

13.06. El presente contrato de provisión no genera exclusividad, en consecuencia, las partes se reservan el derecho de comprar y/o vender los productos que son objeto del presente contrato, a otros **PROVEEDORES y/o CLIENTES**, conforme a la dinámica legítima del mercado.

13.07. **EL CLIENTE** mantendrá una base de datos de naturaleza reservada con la información de las transacciones realizadas con **EL PROVEEDOR**.

Se guardará absoluta reserva y confidencialidad sobre cualquier información comercial, técnica, jurídica o administrativa de titularidad de la otra parte y que deba utilizarse para el cumplimiento del objeto de este contrato.

Cualquier información reservada de las partes, constituyen secretos empresariales, por lo que las partes tiene la obligación de no divulgar su contenido



13.08. Los derechos y obligaciones del presente acuerdo son aplicables para las personas naturales y jurídicas que sustituyan a las partes en el ejercicio de sus derechos en el Ecuador

13.09. Las partes ratifican lo estipulado en el contrato, declarando que tienen la suficiente capacidad legal para contratar y obligarse. **DÉCIMA CUARTA. - JURISDICCIÓN**

Las partes, renuncian fuero y domicilio, fijan como su domicilio la ciudad de Cuenca.

DÉCIMA QUINTA. - CONTROVERSIAS

Las partes enviarán sus quejas y reclamos por escrito, de forma verbal o medios digitales conforme a la Ley de Comercio Electrónico.

15.01. Si la calidad del producto no es acorde a las especificaciones **del CLIENTE, EL PROVEEDOR** tendrá que realizar un cambio inmediato y entregarlo en un plazo máximo de 3 horas, pasado ese plazo el producto no será facturado por el **PROVEEDOR**, pero tiene la obligación de entregar el producto al **CLIENTE**.

15.02. El cumplimiento tardío de plazo acordada de entrega de productos por parte del **PROVEEDOR** engendra la obligación de indemnizar los perjuicios del retardo, es decir, si el **PROVEEDOR** no entrega al **CLIENTE** el producto el día y a la hora acordada sin previo aviso deberá realizar un descuento del 5% en la factura del pedido. Las partes ratifican lo estipulado y para constancia de este hecho, suscriben el presente Contrato de Provisión, en dos ejemplares idénticos. En caso de usar medios electrónicos, cada parte recibirá una copia del contrato por esa vía, conforme a la Ley de Comercio Electrónico.

VIGESIMA. - ANEXOS

Los productos estarán detallados en el **ANEXO 1** del presente contrato, que se denominará **LISTA DE PRODUCTOS Y PAGOS**.

Cualquier modificación o enmienda al contrato, relacionada con la modificación de formas de pago, codificación o descodificación de productos, deberá realizarse a través de una modificación contractual, en forma escrita o digital, conforme a la Ley de



Comercio Electrónico, para lo cual se procederá a la modificación o actualización del **ANEXO 1**, denominado **LISTA DE PRODUCTOS Y PAGOS**.

Las partes deberán incorporar un nuevo **ANEXO 1**, por cada cambio en formas de pago, codificación o descodificación de productos y cualquier otra modificación relacionada, con lo cual, el nuevo acuerdo se entenderá válido y eficaz.



ANEXO 1

IT	NOMBRE	COD CAT.	LLAVE	DESCRIP	UN. COMPR
1	CULANTRO	VG	VG01	Vegetal	ATADO
2	APIO	VG	VG02	Vegetal	ATADO
3	CEBOLLIN	VG	VG03	Vegetal	ATADO
4	ALBAHACA	VG	VG04	Vegetal	ATADO
5	AJO	VG	VG05	Vegetal	FUNDA
6	PEREJIL	VG	VG06	Vegetal	ATADO
7	PAPAYA	FT	FT01	Frutas	CAJA
8	SURTIDO	FT	FT02	Frutas	CAJA
9	MORA	FT	FT03	Frutas	CAJA
10	TOMATE DE ARBOL	FT	FT04	Frutas	CAJA
11	NARANJILLA	FT	FT05	Frutas	CAJA
12	GUAYABA	FT	FT06	Frutas	CAJA
13	PEPINILLO	VD	VD01	Verduras	CAJA
14	PIMIENTA	AD	AD01	Aditivos	LIBRA
15	ESPINACA	VG	VG07	Vegetal	ATADO
16	TOMATE RINON	VD	VD02	Verduras	CAJA
17	ZUQUINI	VD	VD03	Verduras	UNIDAD
18	AGUACATE	FT	FT07	Frutas	UNIDAD
19	CHOCLO	VG	VG08	Vegetal	CAJA
20	YUCA	TB	TB01	Tuberculos	CAJA
21	REMOLACHA	VD	VD04	Verduras	CAJA
22	ZANAHORIA	VD	VD05	Verduras	CAJA
23	ORITOS	FT	FT08	Frutas	CAJA
24	MELLOCO	TB	TB02	Tuberculos	CAJA
25	CHOCLO (UNIDAD)	VG	VG09	Vegetal	UNIDAD
26	FREJOL	LG	LG01	Legumbres	LIBRA
27	ALVERJA	LG	LG02	Legumbres	LIBRA
28	HABAS	LG	LG03	Legumbres	LIBRA
29	COL BLANCA	VG	VG10	Vegetal	UNIDAD
30	MADURO	FT	FT09	Frutas	CAJA
31	LIMON	FT	FT10	Frutas	FUNDA
32	JAMAICA	HB	HB01	Hierbas	ATADO
33	PINA	FT	FT11	Frutas	UNIDAD
34	BABACO	FT	FT12	Frutas	CAJA
35	CEBOLLA PERLA	VD	VD06	Verduras	CAJA
36	AJI	VD	VD07	Verduras	FUNDA
37	NARANJA	FT	FT13	Frutas	UNIDAD
38	MARACUYA	FT	FT14	Frutas	CAJA
39	MELON	FT	FT15	Frutas	UNIDAD
40	BROCOLI	VG	VG11	Vegetal	UNIDAD
41	COLIFLOR	VG	VG12	Vegetal	UNIDAD
42	PAPA CHAUCHA	TB	TB03	Tuberculos	LIBRA
43	VERDE	FT	FT16	Frutas	CAJA
44	MADURO (UNIDAD)	FT	FT17	Frutas	CAJA
45	RABANO	VD	VD08	Verduras	UNIDAD
46	COL MORADA	VG	VG13	Vegetal	UNIDAD
47	PIMIENTO	VD	VD09	Verduras	CAJA
48	TAMARINDO	FT	FT18	Frutas	CAJA
49	SANDIA	FT	FT19	Frutas	CAJA
50	NABO CHINO	VD	VD10	Verduras	ATADO
51	NABO	VD	VD11	Verduras	ATADO

FECHA DE ENTREGA

Lunes, Miércoles y Viernes



HORA DE ENTREGA	10:00
FORMA DE PAGO	Efectivo
PLAZO DE PAGO	Contra entrega

EL CLIENTE “COME EN CASA”

Sr PEDRO XAVIER AGUILAR **Representante
Legal**

EL PROVEEDOR

Sr LAURO NAMICELA **Representante**



Anexo 5. Políticas Internas CAPÍTULO I Condiciones de admisión

ART. 1º —Quien aspire a desempeñar un cargo en la empresa Restaurante Come en Casa debe hacer la solicitud por escrito para su registro como aspirante y acompañar los siguientes documentos:

- a) Cédula de ciudadanía o tarjeta de identidad según sea el caso.
- b) Hoja de vida.
- c) Certificado de personas honorables sobre su conducta y capacidad y en su caso del plantel de educación donde hubiere estudiado.
- d) Record policial

PAR.—El empleador podrá establecer en el reglamento, además de los documentos mencionados, todos aquellos que considere necesarios para admitir o no admitir al aspirante sin embargo, tales exigencias no deben incluir documentos, certificaciones o datos prohibidos expresamente por las normas jurídicas para tal efecto así, es prohibida la exigencia de la inclusión en formatos o cartas de solicitud de empleo “datos acerca del estado civil de las personas, número de hijos que tenga, la religión que profesan o el partido político al cual pertenezca”; lo mismo que la exigencia de la prueba de gravidez para las mujeres, solo que se trate de actividades catalogadas como de alto riesgo, ni el examen de sida.

Período de prueba

ART. 2º—La empresa una vez admitida el aspirante podrá estipular con él un período inicial de prueba que tendrá por objeto apreciar por parte de la empresa, las aptitudes del trabajador y por parte de este, las conveniencias de las condiciones de trabajo.

ART. 3º—El período de prueba debe ser estipulado por escrito y en caso contrario los servicios se entienden regulados por las normas generales del contrato de trabajo.

ART. 4º—El período de prueba no puede exceder de un (90) días y los contratos de trabajo a término fijo, pueden tener una duración mínima de 3 meses

PAR. —Cuando entre un mismo empleador y trabajador se celebren contratos de trabajo sucesivos, no es válida la estipulación del período de prueba, salvo para el primer contrato.



ART. 5º—Durante el período de prueba, el contrato puede darse por terminado unilateralmente en cualquier momento y sin previo aviso, ya que no cumple lo estipulado con el empleador. Pero si expirado el período de prueba y el trabajador continuare al servicio del empleador, con consentimiento expreso o tácito, por ese solo hecho, los servicios prestados por aquél a éste se considerarán regulados por las normas del contrato de trabajo desde la iniciación de dicho período de prueba. Los trabajadores en período de prueba gozan de todas las prestaciones.

CAPÍTULO II Políticas laborales Rendimiento satisfactorio

ART. 6º—En todo momento los colaboradores están obligados a realizar su trabajo de manera eficaz y eficiente.

ART. 7º—Evaluaciones de personal se efectuarán de forma periódica en cada departamento de carácter individual o colectivo con previo aviso.

Horario de Trabajo

ART. 8º—Se conviene expresamente que el horario será estipulado por el empleador y se exigirá la puntualidad, dirigiéndonos a lo que obliga el Ministerio de Trabajo.

ART. 9º—La empresa concede como máximo tres tolerancias al mes de diez minutos cada una, al incurrir en el cuarto retardo de diez minutos al mes a la hora de entrada exclusivamente, automáticamente se le descontará una hora de salario.

ART. 10º—El trabajador se compromete a hacer efectivo el tiempo laboral respetando sus horarios de lo contrario le será descontado de su salario el tiempo faltante. **ART.**

11º—Ningún trabajador podrá ausentarse de la empresa antes de terminar su jornada diaria sin la previa autorización del jefe inmediato.

ART. 12º—El empleado debe marcar la hora de entrada y de salida.

Horas extras

ART. 13º—Las horas extras serán solicitadas al colaborador de acuerdo a la operación del restaurante y solo serán instaladas cuando se requieran, quedarse laborando sin aprobación previa de su jefe no se pagará.



ART. 14º— Las horas extras sólo se pagarán con la boleta firmada por el jefe. **ART.**

15º— El trabajo extra diurno se remunera con un recargo del veinticinco por ciento (25%) sobre el valor del trabajo ordinario diurno.

ART. 16º— Cada uno de los recargos antedichos se produce de manera exclusiva, es decir, sin acumularlo con alguno otro

PAR. —En ningún caso las horas extras de trabajo, diurnas o nocturnas, podrán exceder de dos (2) horas diarias y doce (12) semanales.

Días de descanso legalmente obligatorios

ART. 17º— Todo trabajador, tiene derecho al descanso remunerado en los siguientes días de fiesta de carácter civil: 1º de enero

PAR. 1—Todo empleado tiene derecho a descansar dos días, tras previamente haber trabajado las 40 horas semanales, se consolidará como un Día de descanso legalmente obligatorio

PAR. 2—El trabajo en sábados y festivos se remunera con un recargo del cien por

ciento **PAR. 3**—El trabajador podrá convenir con el empleador su día de descanso obligatorio en los días: sábados o domingos que serán reconocidos en todos sus aspectos como descanso dominical obligatorio institucionalizado.

Permisos

ART. 18º—La asistencia es obligatoria, cada colaborador debe apegarse 100% a su horario de trabajo.

ART. 19º— Si una ausencia es por enfermedad o emergencia familiar esta será justificada con certificado médico, en caso de que se descubra que el empleado no fue sincero se levantará un visto bueno, después de tres notificaciones será despedido. De igual manera, en caso de una emergencia o enfermedad repentina debe notificar a su jefe inmediato



—
ART. 20º Los trabajadores que falten a sus labores por cualquiera que sea la causa, tendrán que dar aviso inmediato al Gerente y demás responsables del restaurante, este aviso debe ser telefónico y en caso de ser incapacidad tendrá que hacer llegar el comprobante el día que inicia la misma.

ART. 21º— La empresa concederá a sus trabajadores los permisos necesarios para el ejercicio del derecho al sufragio y para el desempeño de cargos oficiales transitorios de forzosa aceptación, en caso de grave calamidad doméstica debidamente comprobada, para concurrir en su caso al servicio médico correspondiente, para desempeñar comisiones sindicales inherentes a la organización y para asistir al entierro de sus compañeros, siempre que avisen con la debida oportunidad a la empresa y a sus representantes y que en los dos últimos casos, el número de los que se ausenten no sea tal, que perjudiquen el funcionamiento del establecimiento. La concesión de los permisos antes dichos estará sujeta a las siguientes condiciones:

PAR.1 -- En caso de grave calamidad doméstica, la oportunidad del aviso puede ser anterior o posterior al hecho que lo constituye o al tiempo de ocurrir este, según lo permitan las circunstancias.

PAR.2 -- Se conceden 3 días de asueto con pago, en casos de fallecimiento de parientes en primer grado padres, hermanos, esposo (a) e hijos (as).

Vacaciones remuneradas

ART. 22º—Los trabajadores que hubieren prestado sus servicios durante un (1) año tienen derecho a quince (15) días hábiles consecutivos de vacaciones remuneradas

ART. 23º—La época de vacaciones debe ser señalada por la empresa a más tardar dentro del año subsiguiente y ellas deben ser concedidas oficiosamente o a petición del trabajador, sin perjudicar el servicio y la efectividad del descanso.

PAR. —El empleador tiene que dar a conocer al trabajador con 15 días de anticipación la fecha en que le concederán las vacaciones previa aceptación del empleado **ART.**



—
24º— Si se presenta interrupción justificada en el disfrute de las vacaciones, el trabajador no pierde el derecho a reanudarlas

ART. 25º Se prohíbe compensar las vacaciones en dinero, pero el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social puede autorizar que se pague en dinero hasta la mitad de ellas en casos especiales de perjuicio para la economía nacional o la industria; cuando el contrato termina sin que el trabajador hubiere disfrutado de vacaciones, la compensación de éstas en dinero procederá por un año cumplido de servicios y proporcionalmente por fracción de año. En todo caso para la compensación de vacaciones, se tendrá como base el último salario devengado por el trabajador **ART.**

26º— En todo caso, el trabajador gozará anualmente, por lo menos de seis (6) días hábiles continuos de vacaciones, los que no son acumulables.

PAR. —Las partes pueden convenir en acumular los días restantes de vacaciones hasta por 2 años.

ART. 27º— Durante el período de vacaciones el trabajador recibirá el salario ordinario que esté devengando el día que comience a disfrutar de ellas. En consecuencia, sólo se excluirán para la liquidación de las vacaciones el valor del trabajo en días de descanso obligatorio y el valor del trabajo suplementario o de horas extras. Cuando el salario sea variable, las vacaciones se liquidarán con el promedio de lo devengado por el trabajador en el año inmediatamente anterior a la fecha en que se concedan. **ART.**

28º— Todo empleador llevará un registro de vacaciones en el que se anotará la fecha de ingreso de cada trabajador, fecha en que toma sus vacaciones, en que las termina y la remuneración de las mismas

PAR. —En los contratos a término fijo inferior a un (1) año, los trabajadores tendrán derecho al pago de vacaciones en proporción al tiempo laborado cualquiera que este sea



Salario y aumentos

ART. 29º— Al momento de la contratación nos apegamos a pagar al colaborador el salario de ley o más, de acuerdo con la naturaleza del puesto.

ART. 30º— El salario será evaluado 4 meses después de haber ingresado la persona al pasar el periodo de prueba. Esto queda a criterio de la gerencia y no se garantiza el ajuste.

ART. 31º Todos los aumentos de salario estarán sujetos a evaluaciones de personal, cumplimiento de objetivos, buenas relaciones laborales, aumentos de ley, naturaleza del puesto, decisión gerencial, entre otros.

Adelantos Y Nómina

ART. 32º— Los adelantos de salario quedan a discreción del jefe si los otorga o no. Pueden ser sólo 2 adelantos por año y hasta un máximo del 25% del salario quincenal.

PAR. — El trabajo se hará completo (100%) en la siguiente quincena de pago, previo consentimiento.

ART. 33º— Nuestra plantilla es mensual. Se pagarán los salarios correspondientes a las fechas de corte que se establezcan en conjunto con la gerencia hasta el 10 de cada mes

Acuerdos especiales empleador – empleado

ART. 34º— Si se desea utilizar materia prima del restaurante para uso personal es necesario:

- a) Notificar al empleador la materia prima que desea hacer uso
- b) Llenar la documentación correspondiente para salida de mercadería
- c) El empleador verificará si es posible realizar la operación y el valor que le da a dicho elemento
- d) Queda a consideración del empleado si el pago de esta se realiza de manera directa o caso contrario se realiza una reducción salarial de la siguiente quincena conforme al rubro estipulado anteriormente



—

CAPÍTULO III Prohibiciones ART.

35º—Se prohíbe a la empresa:

- a) Deducir, retener o compensar suma alguna del monto de los salarios y prestaciones en dinero que corresponda a los trabajadores sin autorización previa escrita de estos, para cada caso y sin mandamiento judicial
- b) Obligar en cualquier forma a los trabajadores a comprar mercancías o víveres en almacenes que establezca la empresa.



- c) Exigir o aceptar dinero del trabajador como gratificación para que se admita en el trabajo o por motivo cualquiera que se refiere a las condiciones de este.
- d) Limitar o presionar en cualquier forma a los trabajadores el ejercicio de su derecho de asociación.
- e) Imponer a los trabajadores obligaciones de carácter religioso o político o dificultades o impedirles el ejercicio del derecho al sufragio.
- f) Hacer o autorizar propaganda política en los sitios de trabajo.
- g) Emplear en las certificaciones de que trata el ordinal que tiendan a perjudicar a los interesados o adoptar el sistema de “lista negra”, cualquiera que sea la modalidad que se utilice para que no se ocupe en otras empresas a los trabajadores que se separen o sean separados del servicio.
- h) Despedir sin justa causa comprobada a los trabajadores que les hubieren presentado pliego de peticiones desde la fecha de presentación del pliego y durante los términos legales de las etapas establecidas para el arreglo del conflicto.
- i) Ejecutar o autorizar cualquier acto que vulnere o restrinja los derechos de los trabajadores o que ofenda su dignidad **ART. 36º**—Se prohíbe a los trabajadores:
 - a) Provocar en el interior y exterior del restaurante, escándalos, riñas o cometer actos que alteren la disciplina, así como distraer y quitar el tiempo a otro compañero sin causa justificada.
 - b) Sustraer del restaurante utensilios de trabajo, herramientas o materias primas, sin el permiso de la persona facultada para ello.
 - c) Distraerse en cualquier actividad ajena al trabajo.
 - d) Introducir personas ajenas al restaurante a menos que estas sean justificadas y por autorización del Gerente o los encargados responsables del restaurante.
 - e) Fumar dentro de las instalaciones del restaurante
 - f) Abandonar puesto de trabajo por causas diferentes a las de trabajo.



g) Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la influencia de narcótico o de drogas enervantes.

ART. 37º— Prohibido el uso de celulares, IPod, o cualquier aparato electrónico en horas laborales, salvo los que son necesarios para las labores internas **PAR. 1—** Pueden usarlos durante su tiempo de comida (1 hora). Si hay una emergencia reportada por un familiar que marque al número del restaurante en vez del teléfono personal.

PAR. 2— Están prohibidas las llamadas telefónicas personales. En caso de emergencia solicitar el permiso.

PAR. 3— Es indebido el uso de computadoras, internet etc. para asuntos no relacionados al trabajo.

ART. 38º— Está estrictamente prohibido tomar objetos que no sean de su pertenencia. Cualquier acto de sustracción de bienes de la propiedad o de compañeros considera como robo y puede resultar en una investigación y será causa de despido inmediato.

PAR. 1— Reporte inmediatamente todos los artículos perdidos y encontrados y donde fueron encontrados, y entregarlos a su jefe inmediato.

PAR. 2— También se prohíbe la venta de artículos dentro y fuera del restaurante.

ART. 39º— La política de uniformes será aplicada todo el tiempo, manejando una presentación personal impecable, la falta e incumplimiento de su utilización podrá ser causa de las sanciones correspondientes.

CAPÍTULO IV Las diferentes áreas del restaurante

ART. 40º—Ningún visitante podrá pasar a la zona de cocina sin autorización previa de gerencia o responsable encargado.

PAR. 1— Si tiene visitantes no relacionados con el trabajo, debe solicitar un permiso previo al jefe.

PAR. 2—Si los clientes son familiares o conocidos de los trabajadores recibirán un descuento de 15% en su consumo total.



ART. 41º— El único lugar de acceso para los clientes son los lugares para comer y demás servicios.

ART. 42º— La imagen del comedor y demás instalaciones es importante ya que ello brinda confort y prestigio al restaurante. Siempre deberá ser bien cuidado.

ART. 43º— Los baños de mujeres y hombres deberán mantenerse en las mejores condiciones de sanidad por cortesía y educación, deberá abstenerse de tirar basura en el inodoro tomando en cuenta que no se podrá permanecer en ellos para cualquier otra actividad y mucho menos fumar dentro de los mismos. En caso de no encontrar accesorios, artículos o papel higiénico en el baño, deberá comunicarse inmediatamente al personal de limpieza en turno para su re-surtimiento.

CAPÍTULO V

Prescripciones de orden ART. 44º— Los trabajadores tienen como deberes los siguientes:

- a) Respeto y subordinación a los superiores.
- b) Respeto a sus compañeros de trabajo.
- c) Procurar completa armonía con sus superiores y compañeros de trabajo en las relaciones personales y en la ejecución de labores.
- d) Guardar buena conducta en todo sentido y obrar con espíritu de leal colaboración en el orden moral y disciplina general de la empresa.
- e) Ejecutar los trabajos que le confíen con honradez, buena voluntad y de la mejor manera posible.
- f) Hacer las observaciones, reclamos y solicitudes a que haya lugar por conducto del respectivo superior y de manera fundada, comedida y respetuosa.
- g) Recibir y aceptar las órdenes, instrucciones y correcciones relacionadas con el trabajo, con su verdadera intención que es en todo caso la de encaminar y perfeccionar los esfuerzos en provecho propio y de la empresa en general.



- h) Observar rigurosamente las medidas y precauciones que le indique su respectivo jefe para el manejo de las máquinas o instrumentos de trabajo.
- i) Permanecer durante la jornada de trabajo en el sitio o lugar en donde debe desempeñar las labores siendo prohibido salvo orden superior, pasar al puesto de trabajo de otros compañeros.
- j) **ART. 45º**— El orden jerárquico de acuerdo con los cargos existentes en la empresa, es el siguiente: Gerente general, Administrador, Personal de cocina y Personal de meseras(o)
- k) **PAR. —**De los cargos mencionados, tienen facultades para imponer sanciones disciplinarias a los trabajadores de la empresa: el gerente y el administrador

CAPÍTULO VI Obligaciones especiales para la empresa y los trabajadores Obligaciones especiales del empleador

ART. 46º— Son obligaciones especiales del empleador:

- a) Poner a disposición de los trabajadores, salvo estipulaciones en contrario, los instrumentos adecuados y las materias primas necesarias para la realización de las labores.
- b) Procurar a los trabajadores locales apropiados y elementos adecuados de protección contra accidentes y enfermedades profesionales en forma que se garanticen razonablemente la seguridad y la salud.
- c) Prestar de inmediato los primeros auxilios en caso de accidentes o enfermedades. Para este efecto, el establecimiento mantendrá lo necesario según reglamentación de las autoridades sanitarias.
- d) Pagar la remuneración pactada en las condiciones, períodos y lugares convenidos.
- e) Guardar absoluto respeto a la dignidad personal del trabajador y sus creencias y sentimientos.
- f) Conceder al trabajador las licencias necesarias para los fines y en los términos indicados en el artículo 22 de este reglamento.



- g) Dar al trabajador que lo solicite, a la expiración del contrato, una certificación en que conste el tiempo de servicio, índole de la labor y salario devengado, e igualmente si el trabajador lo solicita, hacerle practicar examen sanitario y darle certificación sobre el particular, si al ingreso o durante la permanencia en el trabajo hubiere sido sometido a examen médico.
- h) Abrir y llevar al día los registros de horas extras.
- i) Conservar el puesto a los trabajadores que estén disfrutando de los descansos remunerados, a que se refiere el numeral anterior, o de licencia de enfermedad motivada por el embarazo o parto. No producirá efecto alguno el despido que el empleador comunique a la trabajadora en tales períodos o que si acude a un preaviso, este expire durante los descansos o licencias mencionadas.
- j) Cumplir este reglamento y mantener el orden, la moralidad y el respeto a las leyes.

Obligaciones especiales del empleado

ART. 47º— Son obligaciones especiales del trabajador:

- a) Realizar personalmente la labor en los términos estipulados; observar los preceptos de este reglamento, acatar y cumplir las órdenes e instrucciones que de manera particular le imparta la empresa o sus representantes según el orden jerárquico establecido.
- b) No comunicar a terceros salvo autorización expresa las informaciones que sean de naturaleza reservada y cuya divulgación pueda ocasionar perjuicios a la empresa, lo que no obsta para denunciar delitos comunes o violaciones del contrato o de las normas legales de trabajo ante las autoridades competentes.
- c) Conservar y restituir en buen estado, salvo deterioro natural, los instrumentos y útiles que les hayan facilitado y las materias primas sobrantes.
- d) Guardar rigurosamente la moral en las relaciones con sus superiores y compañeros.



- e) Comunicar oportunamente a la empresa las observaciones que estimen conducentes a evitarle daños y perjuicios.
- f) Prestar la colaboración posible en caso de siniestro o riesgos inminentes que afecten o amenacen a las personas o las cosas de la empresa.
- g) Informar a su jefe inmediato o Recursos Humanos si hay algún cambio de dirección, número de teléfono, nombre y teléfono de las personas a contactar en caso de emergencia, entre otros. Así como cualquier cambio de estado civil, títulos alcanzados, progreso de sus estudios etc.
- h) Deberá de brindar un servicio eficiente y con prontitud, teniendo siempre como prioridad no hacer esperar al cliente por más de 5 minutos
- i) Será responsabilidad de cada empleado la limpieza inmediata del lugar que utilice para el consumo de sus alimentos así como del lavado de los utensilios correspondientes.

ART. 48º— Reuniones obligatorias de personal

- a) Se programaran reuniones o capacitaciones de carácter obligatorio, es importante que usted asista; esté o no en horario en el momento. Los colaboradores que no están en turno deben marcar entrada y salida cuando asisten a estas reuniones para considerar este tiempo dentro de la nómina (pagadas como horas extras). Si las circunstancias le impiden asistir a una reunión, debe hablar con su jefe inmediato y hacerle saber la situación.
- b) En lo que concierne a reuniones- capacitaciones no obligatorias, su asistencia es opcional, y el jefe les dará el grado de importancia para cada una.

CAPITULO VII Seguridad

ART. 49º— El Restaurante Come en Casa está comprometido a brindar a todo su equipo de colaboradores condiciones de trabajo sanas, libres de accidentes y enfermedades laborales, en armonía con el medio ambiente, es por ello que se compromete a:



- a) Fomentar el desarrollo de una cultura preventiva en todos los niveles de la empresa que contribuya al mejoramiento continuo de nuestro personal, de los procesos operativos y administrativos del restaurante que proporcionen seguridad a nuestros clientes.
- b) Desarrollar de los procesos, preservamos la Salud Ocupacional de los trabajadores en todos los lugares de trabajo, bien sean propios o de terceros, de manera permanente, manteniendo ambientes de trabajo saludables, desarrollando el auto cuidado y aplicando las mejores prácticas en consonancia con la estrategia corporativa.
- c) Velará por mantener las condiciones de Salud Ocupacional adecuadas para los huéspedes que son de alta importancia y proveedores durante la permanencia en sus instalaciones.

PAR. —Usted puede ayudar a prevenir y reducir los accidentes y las lesiones a través de la conciencia de seguridad integral y comunicación inmediata y corrección de condiciones peligrosas. Debe reportar las anomalías lo más pronto posible. **ART. 50º**— Una mujer no puede ser despedida durante su periodo de embarazo. Es considerada una práctica laboral injusta por parte del empleador despedir a una trabajadora por estar embarazada u obligarla a renunciar. El derecho a regresar al mismo puesto está garantizado, la trabajadora tiene el derecho a regresar a su puesto anterior después de haber usado su licencia o incluso después de extenderla, siempre y cuando regrese dentro del año en que nació su hijo.

ART. 51º— En este Restaurante está prohibido el acoso sexual en contra de empleados, jefes y clientes.

- a) El acoso sexual es cualquier tipo de acercamiento o presión de naturaleza sexual tanto física como verbal, no deseada por quien la sufre, que surge de la relación de empleo y que da por resultado un ambiente de trabajo hostil, un impedimento para hacer las tareas y/o un condicionamiento de las oportunidades de ocupación de la persona hostigada.



- b) Hay cinco niveles de acoso sexual:
 - i. Acoso leve, verbal: chistes, piropos, conversaciones de contenido sexual.
 - ii. Acoso moderado, no verbal y sin contacto físico: Miradas, gestos lascivos, muecas.
 - iii. Acoso medio, fuerte verbal: Llamadas telefónicas y/o cartas, presiones para salir o invitaciones con intenciones sexuales.
 - iv. Acoso fuerte, con contacto físico: Manoseos, sujetar o acorralar.
- c) Acoso muy fuerte: Presiones tanto físicas como psíquicas para tener contactos íntimos.
- d) El agresor sabe o debería saber que la persona a quien dirige su accionar lo considera ofensivo. Es necesario establecer la diferencia entre lo que sabe o debería saber para poder amparar tanto las situaciones en que la víctima le ha hecho saber su molestia u ofensa al agresor como aquellas en las que éste no ha sido puesto en conocimiento pero que resultan claramente ofensivas o no resultan propias de las relaciones entre trabajadores.

PAR. —Para denuncia de acoso sexual:

1. La queja se debe interponer ante Recursos Humanos ya sea verbal o por escrito.
2. Una vez recibida la queja se nombrará una comisión para que investigue el caso, conformada de hombres y mujeres. Y ésta tendrá máximo 2 días para dar la resolución.
3. La comisión tendrá la potestad de reubicar a cualquiera de las dos personas para proteger el objetivo de la investigación o en caso necesario suspender sin pago al agresor hasta que se determine el caso.
4. Se emite la resolución que debe ser conocida por quién determina la relación laboral.



5. En los casos de acoso sexual leve a medio comprobado se levantarán un acta. Los casos de acoso fuerte y muy fuerte comprobado serán causa de despido inmediato.

CAPÍTULO VIII Escala de faltas y sanciones disciplinarias

ART. 52º— El restaurante podrá aplicar a los trabajadores que desacaten cualquiera de los puntos mencionados en este reglamento alguno de las sanciones

ART. 53º—La empresa no puede imponer a sus trabajadores sanciones no previstas en este reglamento, en pactos, convenciones colectivas, fallos arbitrales o en el contrato de trabajo **ART. 54º**— Cuando se realiza una falta leve se avisará por escrito con registro de evidencia.

ART. 55º— Cuando se realiza una falta grave:

- a) Después de 3 avisos escritos se levantará un memo.
- b) Después de 3 meses me despido sin responsabilidad patronal.
- c) En caso grave como robo o acoso sexual grave comprobado, se despide inmediato sin responsabilidad patronal.
- d) Sin perjuicio dependiendo de la gravedad de la falta se podrá proceder a imponer sanciones más fuertes sin seguir este orden.

ART. 56º— Constituyen faltas graves:

- a) El retardo dura hasta 15 minutos en la hora de entrada al trabajo sin excusa suficiente, por quinta vez.
- b) La falta total del trabajador en la mañana o en el turno correspondiente, sin excusa suficiente, por tercera vez.
- c) La falta total del trabajador a sus labores durante el día sin excusa suficiente, por tercera vez.
- d) Violación grave por parte del trabajador de las obligaciones contractuales o reglamentarias.
- e) Procedimientos para comprobación de faltas y formas de aplicación de las sanciones disciplinarias f) Acoso sexual



g) Robo o hurto

ART. 57º— Se establecen las siguientes clases de faltas leves, y sus sanciones disciplinarias, así:

a) El retardo hasta de quince (10) minutos en la hora de entrada sin excusa suficiente, cuando no cause perjuicio de consideración a la empresa, implica por primera vez, multa de la décima parte del salario de un día; por la segunda vez, multa de la quinta parte del salario de un día; por tercera vez suspensión en el pago de trabajo en la mañana o en la tarde según el turno en que ocurra, y por cuarta vez suspensión en el pago de trabajo por tres días.

b) La falta en el trabajo en la mañana, en la tarde o en el turno correspondiente, sin excusa suficiente cuando no causen perjuicio de consideración a la empresa, implica por primera vez suspensión en el pago de trabajo hasta por un día y por segunda vez suspensión en el trabajo hasta por tres días.

c) La falta total al trabajo durante el día sin excusa suficiente, cuando no cause perjuicio de consideración a la empresa, implica, por primera vez, suspensión en el trabajo hasta por tres días y por segunda vez, suspensión en el trabajo hasta por una semana

d) La violación leve por parte del trabajador de las obligaciones contractuales o reglamentarias implica por primera vez, suspensión en el trabajo hasta por tres días y por segunda vez suspensión en el trabajo hasta por una semana.

e) La imposición de multas no impide que la empresa prescinda del pago del salario correspondiente al tiempo dejado de trabajar. El valor de las multas se consignará en cuenta especial para dedicarse exclusivamente a premios o regalos para los trabajadores del establecimiento que más puntual y eficientemente, cumplan sus obligaciones.

f) Para sanciones de acoso sexual será evaluada según el artículo 53 de este determine pertinente



g) En caso de robo o hurto será sancionado notificado y se le dará un visto bueno, si la acción se repite se puede dar por terminado el contrato y proceder al despido

e) **ART. 58º**—Antes de aplicarse una sanción disciplinaria, el empleador deberá oír al trabajador inculpado directamente. En todo caso se dejará constancia escrita de los hechos y de la decisión de la empresa de imponer o no, la sanción definitiva

CAPÍTULO IX

Publicaciones

ART. 59º— Dentro de los quince (15) días siguientes al de la notificación de la resolución aprobatoria del presente reglamento, el empleador debe publicarlo en el lugar de trabajo, mediante la fijación de dos (2) copias de caracteres legibles, en dos (2) sitios distintos.

CAPÍTULO X Vigencia

ART. 60º— El presente reglamento entrará a regir 8 días después de su publicación hecha en la forma prescrita en el artículo anterior de este reglamento

CAPÍTULO XI Disposiciones finales

ART. 61º—Desde la fecha que entra en vigencia este reglamento, quedan sin efecto las disposiciones del reglamento que antes de esta fecha haya tenido la empresa.

Fecha: 2 de septiembre del 2020

Dirección: Av. Remigio Crespo y Juan Iñiguez

Ciudad: Cuenca

Provincia: Azuay

Anexo 6. Evaluación de Desempeño

6.1. Evaluación General



EVALUACION DE DESEMPEÑO EN GENERAL

Objetivo

Evaluar el nivel de productividad del colaborador en base a las metas

CRITERIOS EVALUADOS

Total	Pedro Aguilar	Paula Trujillo	Jorge Aguilar	Xavier Serrano
Compromiso	8	7	10	9
Responsabilidad	9	10	11	10
Disciplina	6	5	7	5
Motivación	13	11	9	11

COMPROMISO

	Pedro Xavier Aguilar	Anotaciones	Paula Trujillo	Anotaciones	Jorge Aguilar	Anotaciones	Xavier Serrano	Anotaciones
¿Independientemente de la carga horaria y del modelo de trabajo acordado, el colaborador es eficiente en el cumplimiento de sus obligaciones?	3	Cumple como transportista, pero no como gerente ejecutivo	2		4		3	
¿Está disponible en los horarios determinados para reuniones y atención al cliente?	1		1		2		2	
¿Cumple con los compromisos de trabajo?	4		4		4		4	

Resultado de las evaluaciones

1ª evaluación	8
2ª evaluación	7
3ª evaluación	10
4ª evaluación	9
Promedio de las evaluaciones	9

RESPONSABILIDAD

	Pedro Xavier Aguilar	Anotaciones	Paula Trujillo	Anotaciones	Jorge Aguilar	Anotaciones	Xavier Serrano	Anotaciones
¿El colaborador conoce sus responsabilidades y comprende el alcance de su trabajo?	2		3		4		4	
¿Actúa de forma responsable sobre sus tareas, dedicándose al máximo para cumplirlas?	4		4		4		3	
¿El colaborador comprende el alcance de su trabajo y el de los demás colegas del grupo?	3		3		3		3	

Resultado de las evaluaciones

1ª evaluación	9
2ª evaluación	10
3ª evaluación	11
4ª evaluación	10
Promedio de las evaluaciones	10

DISCIPLINA

	Pedro Xavier Aguilar	Anotaciones	Paula Trujillo	Anotaciones	Jorge Aguilar	Anotaciones	Xavier Serrano	Anotaciones
¿Cumple con las orientaciones y determinaciones de la empresa para mantener una rutina de ventas efectiva?	2		2		3		3	
¿Comprende los procedimientos de ventas de la empresa y trabaja de acuerdo con cada uno de ellos?	4		3		4		4	

Resultado de las evaluaciones

1ª evaluación	6
2ª evaluación	5
3ª evaluación	7
4ª evaluación	7
Promedio de las evaluaciones	6



MOTIVACIÓN	Pedro Xavier Aguilar	Anotaciones	Paula Trujillo	Anotaciones	Jorge Aguilar	Anotaciones	Xavier Serrano	Anotaciones
¿El colaborador demuestra entusiasmo frente a los procesos de la empresa?	4		4		4		3	
¿Participa de entrenamientos y capacitaciones de forma satisfactoria?	2		2		1		3	
¿Es capaz de recibir feedbacks y trabajarlos de forma positiva?	3		2		1		2	
¿Contribuye para la mantención de un ambiente de ventas saludable?	2		2		1		2	
¿Se permite crear nuevas soluciones para aumentar la productividad del equipo?	2		1		2		1	

Resultado de las evaluaciones	
1ª evaluación	13
2ª evaluación	11
3ª evaluación	9
4ª evaluación	11
Promedio de las evaluaciones	11

6.2. Evaluación de Competencias

EVALUACION DE DESEMPEÑO DE COMPETENCIAS

Objetivo
Verifica si el vendedor tiene o está desarrollando las competencias claves para desempeñar su cargo

Criterio	ABRIL			
	Pedro Aguilar	Paula Trujillo	Jorge Aguilar	Xavier Serrano
INICIATIVA	9	10	11	10
TRABAJO EN EQUIPO	14	13	13	10
COMUNICACIÓN Y EMPATÍA	21	20	21	14
GESTIÓN DEL TIEMPO	12	14	15	14
CREATIVIDAD	10	11	7	8
PERSUASIÓN	8	11	9	6
REACCIÓN AL FEEDBACK	12	9	10	8
VISIÓN ESTRATÉGICA	9	8	11	8
CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN	7	7	7	5
CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTALES	10	6	8	9
HABILIDADES DE GESTIÓN Y LIDERAZGO	11	9	11	11
ORIENTACIÓN HACIA EL RESULTADO	9	9	13	8



Criterio	Pedro Xavier Aguilar		Paula Trujillo		Jorge Aguilar		Xavier Serrano	
	Anotaciones		Anotaciones		Anotaciones		Anotaciones	
¿El vendedor toma iniciativa y logra ejecutar tareas más allá de lo demandado?	2		2		3		1	
¿Se dispone a resolver cuestiones con agilidad, apenas son transmitidas por el cliente?	3		4		4		3	
¿Requiere la orientación del gerente/líder para ejecutar tareas simples?	4		4		4		4	

Resultado de las evaluaciones	
1ª evaluación	9
2ª evaluación	10
3ª evaluación	11
4ª evaluación	8
Promedio de las evaluaciones	10

Criterio	Pedro Xavier Aguilar		Paula Trujillo		Jorge Aguilar		Xavier Serrano	
	Anotaciones		Anotaciones		Anotaciones		Anotaciones	
¿Tiene habilidad de trabajar en equipo?	4		3		3		3	
¿Logra compartir soluciones para problemas comunes con los demás miembros del equipo?	3		3		3		2	
¿Ayuda proactivamente a solucionar problemas?	3		3		3		2	
¿Integra su trabajo al de otras zonas de la empresa?	4		4		4		3	

Resultado de las evaluaciones	
1ª evaluación	14
2ª evaluación	13
3ª evaluación	13
4ª evaluación	10
Promedio de las evaluaciones	13



COMUNICACIÓN Y EMPATÍA

¿El colaborador logra comunicarse de forma clara con el equipo y supervisora?	2	2	2	2
¿Logra comunicarse de forma clara con el cliente?	2	2	2	2
¿Sabe ejercer su capacidad de escucha?	2	2	2	2
¿Logra establecer una comunicación con el cliente mas allá de la venta ?	4	4	4	2
¿El colaborador logra ejercitar la empatía en el ambiente de trabajo?	4	3	3	2
¿Logra relacionarse con el cliente de forma empática y humanizada?	4	3	4	3

Resultado de las evaluaciones	
1ª evaluación	21
2ª evaluación	20
3ª evaluación	21
4ª evaluación	14
Promedio de las evaluaciones	19

GESTIÓN DEL TIEMPO

	ABRIL							
	Pedro Xavier Aguilar	Anotaciones	Paula Trujillo	Anotaciones	Jorge Aguilar	Anotaciones	Xavier Serrano	Anotaciones
¿El colaborador logra administrar su tiempo de forma satisfactoria?	3		3		4		4	
¿Sabe definir prioridades en la rutina de trabajo?	2		3		3		3	
¿Comprende y aplica la importancia del tiempo de respuesta en la atención al cliente?	3		4		4		2	
¿Sabe utilizar herramientas para optimizar su gestión del tiempo?	1		1		1		1	
¿Logra cumplir plazos?	3		3		3		4	

Resultado de las evaluaciones	
1ª evaluación	12
2ª evaluación	14
3ª evaluación	15
4ª evaluación	14
Promedio de las evaluaciones	14

ORIENTACIÓN HACIA EL RESULTADO

	ABRIL							
	Pedro Xavier Aguilar	Anotaciones	Paula Trujillo	Anotaciones	Jorge Aguilar	Anotaciones	Xavier Serrano	Anotaciones
¿Busca formas eficaces y eficientes de realizar tareas?	3		4		3		3	
¿Trabaja enfocado en las metas y objetivos?	2		2		3		2	
¿Busca superar sus propios resultados?	1		1		3		1	
¿Tiene ambición?	3		2		4		2	

Resultado de las evaluaciones	
1ª evaluación	9
2ª evaluación	9
3ª evaluación	13
4ª evaluación	8
Promedio de las evaluaciones	10



PERSUASIÓN

¿El colaborador logra contribuir en reuniones de capacitación y planificación?	2	3	4	2	
¿Busca diferentes soluciones para una misma situación?	2	3	2	2	
¿Logra improvisar en el momento de la venta?	2	3	3	3	

Resultado de las evaluaciones

1ª evaluación	10
2ª evaluación	11
3ª evaluación	7
4ª evaluación	8
Promedio de las evaluaciones	9

PERSUASIÓN

	Pedro Xavier Aguilar		Paula Trujillo		ABRIL		Xavier Serrano	
	Anotaciones		Anotaciones		Anotaciones		Anotaciones	
¿El colaborador tiene buena capacidad de persuasión?	3		4		3		2	
¿Utiliza argumentos sólidos para demostrar su posición?	3		3		2		2	
¿Logra concretar ventas complejas?	2		4		4		2	

Resultado de las evaluaciones

1ª evaluación	8
2ª evaluación	11
3ª evaluación	9
4ª evaluación	6
Promedio de las evaluaciones	9

REACCIÓN A OBSERVACIONES

	Pedro Xavier Aguilar		Paula Trujillo		ABRIL		Xavier Serrano	
	Anotaciones		Anotaciones		Anotaciones		Anotaciones	
¿El colaborador reacciona bien a observaciones del líder?	3		2		3		2	
¿Reacciona bien a observaciones del equipo?	3		2		1		2	
¿Reacciona bien a observaciones de los clientes y proveedores?	3		3		3		2	
¿Logra asimilar las observaciones de forma positiva?	3		2		3		2	

Resultado de las evaluaciones

1ª evaluación	12
2ª evaluación	9
3ª evaluación	10
4ª evaluación	8
Promedio de las evaluaciones	10

VISIÓN ESTRATÉGICA

	Pedro Xavier Aguilar		Paula Trujillo		ABRIL		Xavier Serrano	
	Anotaciones		Anotaciones		Anotaciones		Anotaciones	
¿El colaborador tiene buena capacidad analítica en situaciones diversas?	2		1		3		1	
¿Comprende cómo cada etapa del proceso contribuye para el todo?	3		3		4		3	
¿Logra analizar un problema de forma racional antes de resolverlo?	4		4		4		4	

Resultado de las evaluaciones

1ª evaluación	9
2ª evaluación	8
3ª evaluación	11
4ª evaluación	8
Promedio de las evaluaciones	9

CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN

	Pedro Xavier Aguilar		Paula Trujillo		ABRIL		Xavier Serrano	
	Anotaciones		Anotaciones		Anotaciones		Anotaciones	
¿El colaborador conoce el producto/servicio al punto de negociar con el cliente las mejores condiciones para la venta?	4		4		4		4	
¿Propone condiciones de venta accesibles para el cliente y para la empresa de forma autónoma y sin supervisión?	3		3		3		1	

Resultado de las evaluaciones

1ª evaluación	7
2ª evaluación	7
3ª evaluación	7
4ª evaluación	5
Promedio de las evaluaciones	7



CONSEJO DE BUENAS PRÁCTICAS

Equilibrio emocional	4	2	4	3
Automotivación	4	2	4	3
Organización	2	2	3	3

Resultado de las evaluaciones	
1ª evaluación	10
2ª evaluación	6
3ª evaluación	8
4ª evaluación	9
Promedio de las evaluaciones	8

HABILIDADES DE GESTIÓN Y LIDERAZGO	ABRIL							
	Pedro Xavier Aguilar	Anotaciones	Paula Trujillo	Anotaciones	Jorge Aguilar	Anotaciones	Xavier Serrano	Anotaciones
¿Logra movilizar al equipo hacia un objetivo común?	2		1		2		2	
¿Logra delegar tareas?	4		3		3		3	
¿Es capaz de dar/recibir sugerencias?	4		4		4		3	
¿Logra monitorear el desempeño del equipo?	1		1		2		3	

Resultado de las evaluaciones	
1ª evaluación	11
2ª evaluación	9
3ª evaluación	11
4ª evaluación	11
Promedio de las evaluaciones	11

ORIENTACIÓN HACIA EL RESULTADO	ABRIL							
	Pedro Xavier Aguilar	Anotaciones	Paula Trujillo	Anotaciones	Jorge Aguilar	Anotaciones	Xavier Serrano	Anotaciones
¿Busca formas eficaces y eficientes de realizar tareas?	3		4		3		3	
¿Trabaja enfocado en las metas y objetivos?	2		2		3		2	
¿Busca superar sus propios resultados?	1		1		3		1	
¿Tiene ambición?	3		2		4		2	

Resultado de las evaluaciones	
1ª evaluación	9
2ª evaluación	9
3ª evaluación	13
4ª evaluación	8
Promedio de las evaluaciones	10

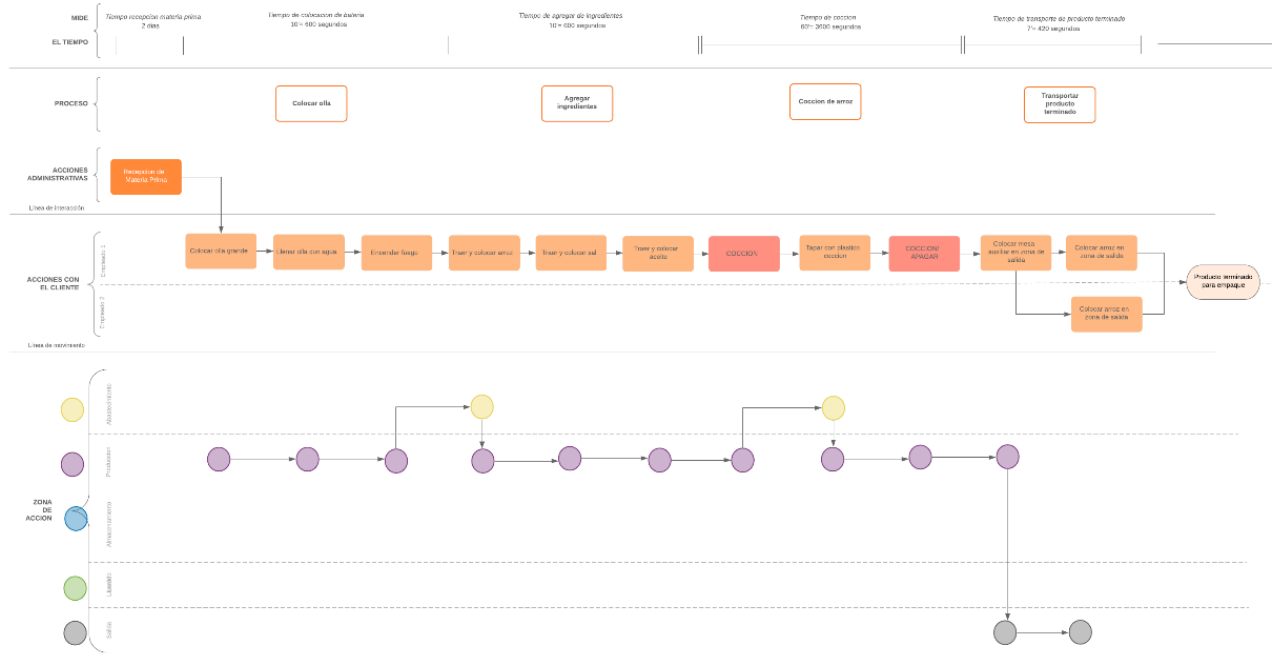
Anexos 7. Procesos



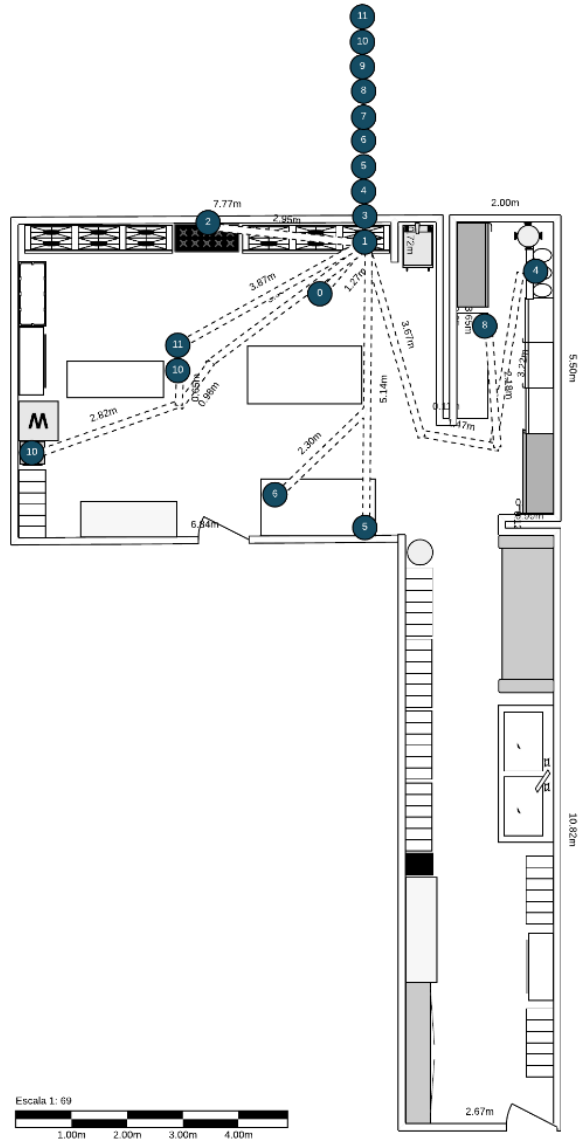
7. Procesos Almuerzo

7.1. Arroz

7.1.1. Proceso Actual



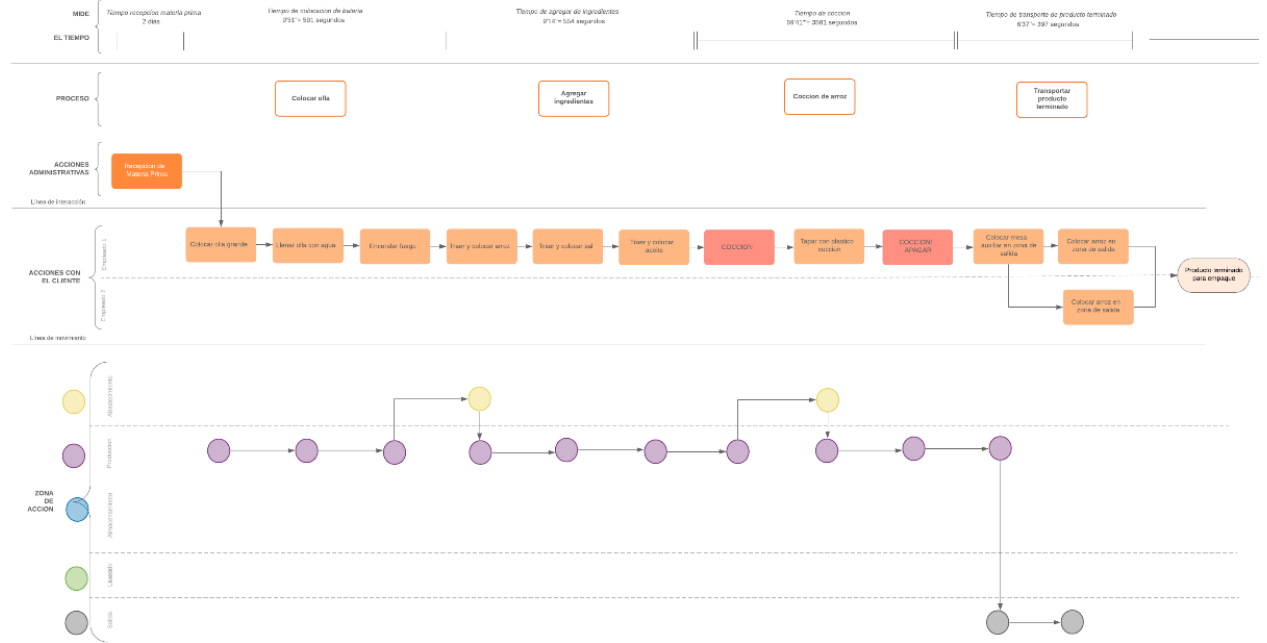




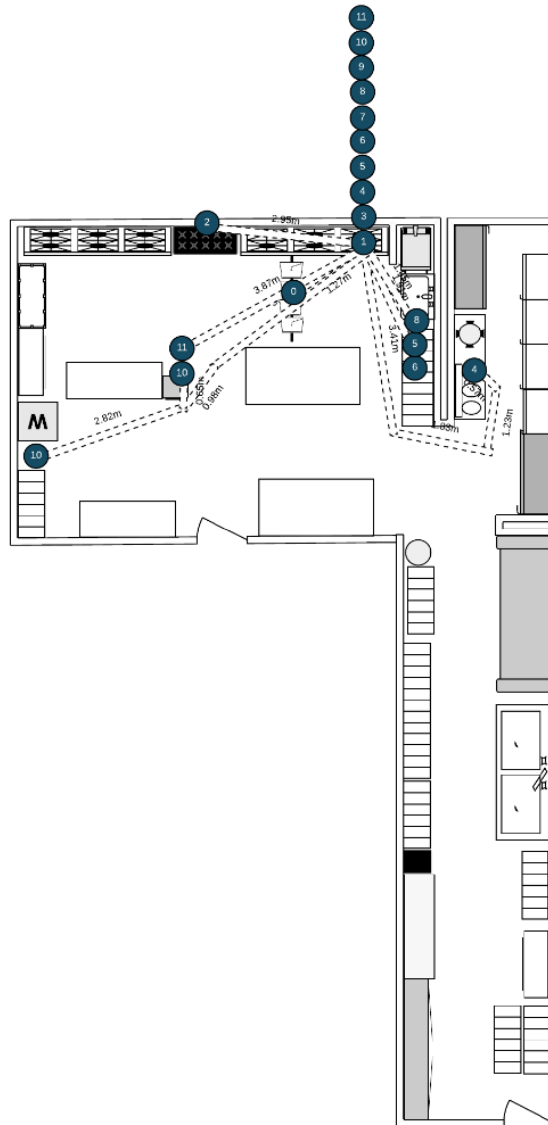
PROCESO	ACTIVIDAD	RECORRIDO		TIEMPO	
		Metros	REPETICION	Segundos	
Colocar olla	1 Colocar olla grande	1,27	1	1,5675	
	2 Llenar olla con agua	2,95	2	7,375	
	3 Encender fuego			0	
Agregar ingredientes	4 Traer y colocar arroz	8,36	2	20,9	
	5 Traer y colocar sal	5,14	2	12,85	
	6 Traer y colocar aceite	4,94	2	12,35	
Cocción de arroz	7 Cocción			0	
	8 Tapar con plástico cocción	7,32	2	18,3	
	9 Cocción/ Apagar			0	
Transportar producto terminado	10 Colocar mesa auxiliar en zona de salida	10,85	1	13,5675	
	11 Colocar arroz en zona de salida	3,87	2	9,675	
				96,6	



7.1.2. Proceso Mejora





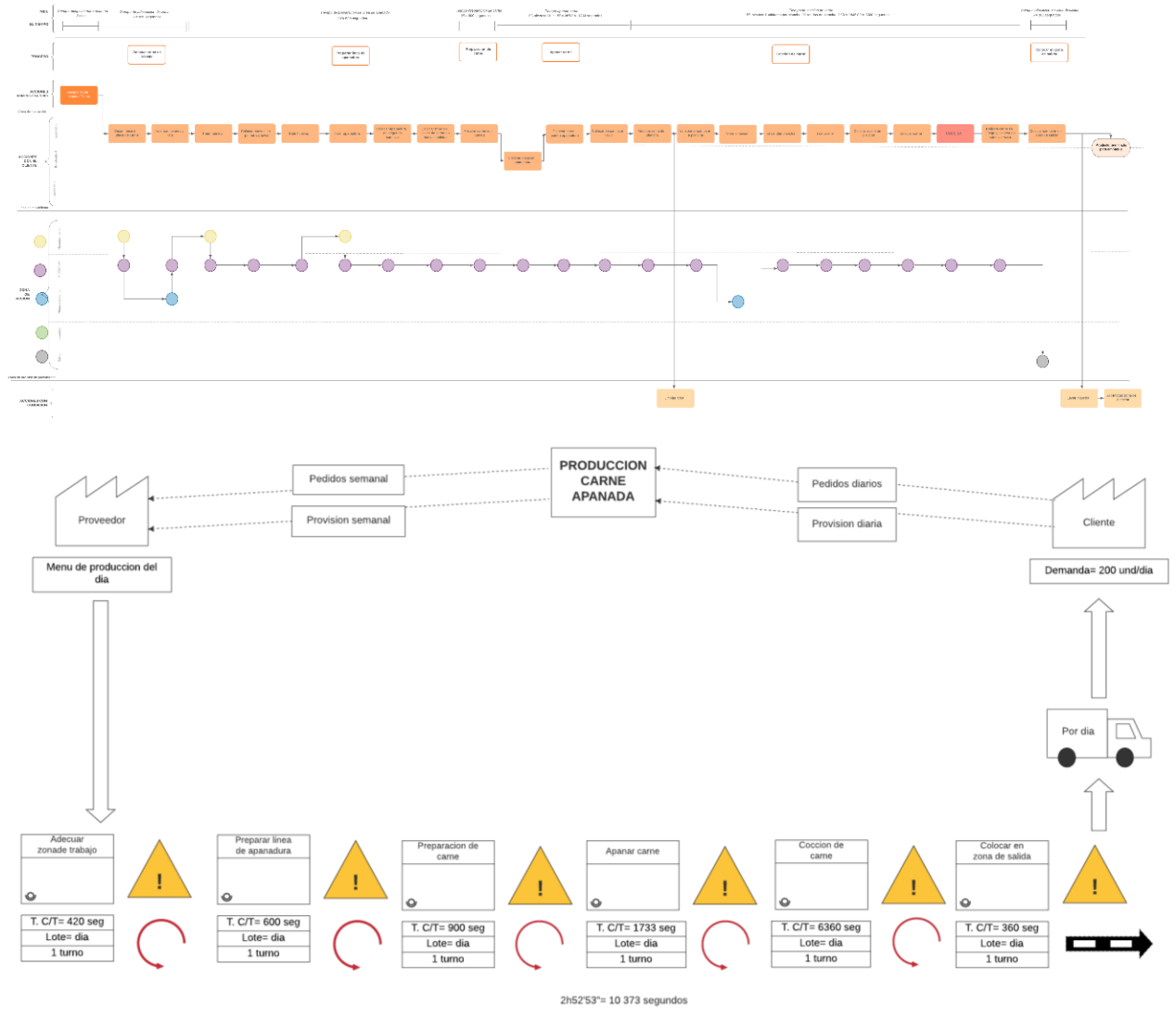


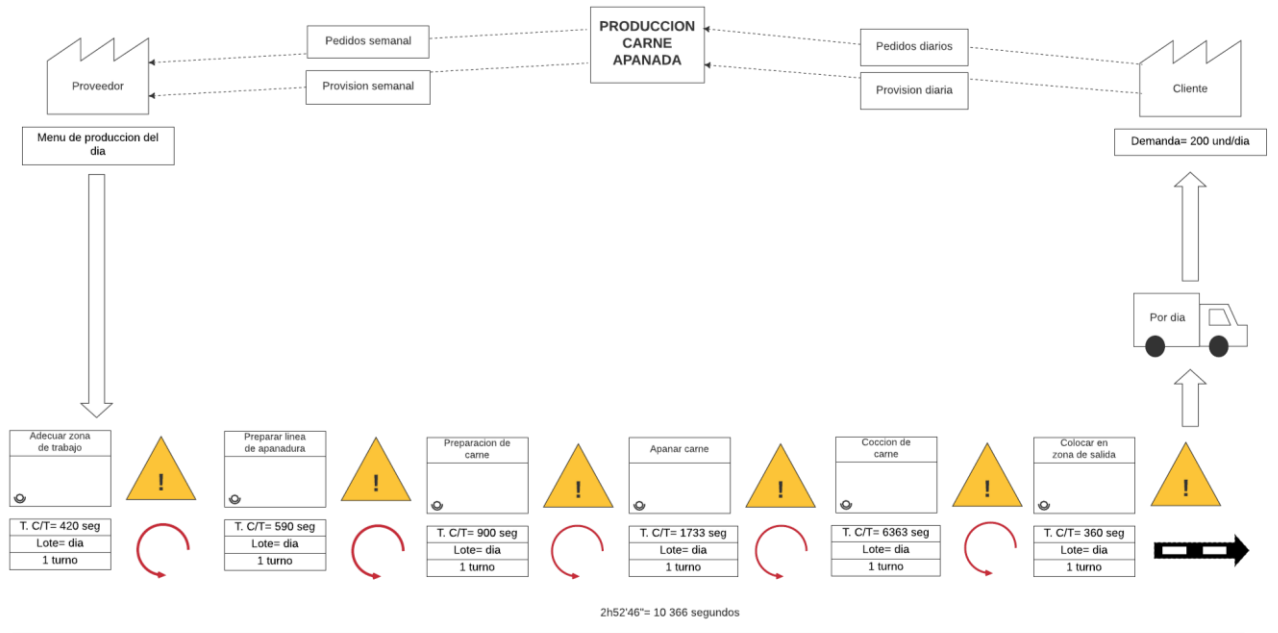
PROCESO	ACTIVIDAD	RECORRIDO		TIEMPO	
		Metros	REPETICION	Segundos	
Colocar olla	1 Colocar olla grande	1,27	1	1,5875	
	2 Llenar olla con agua	2,95	2	7,375	
	3 Encender fuego			0	
Agregar ingredientes	4 Traer y colocar arroz	7,04	2	17,6	
	5 Traer y colocar sal	1,91	2	4,775	
	6 Traer y colocar aceite	1,91	2	4,775	
Coccion de arroz	7 Cocción			0	
	8 Tapar con plástico cocción	1,65	2	4,125	
	9 Cocción/ Apagar			0	
Transportar producto terminado	10 Colocar mesa auxiliar en zona de salida	10,85	1	13,5625	
	11 Colocar arroz en zona de salida	3,87	2	9,675	
				63,475	

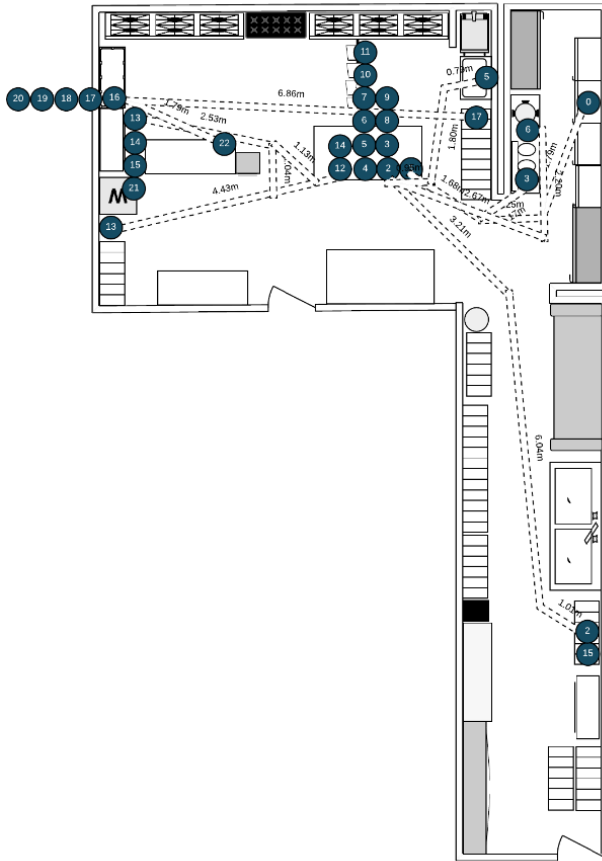


7.2. Carne Apanada

7.2.1. Proceso Actual





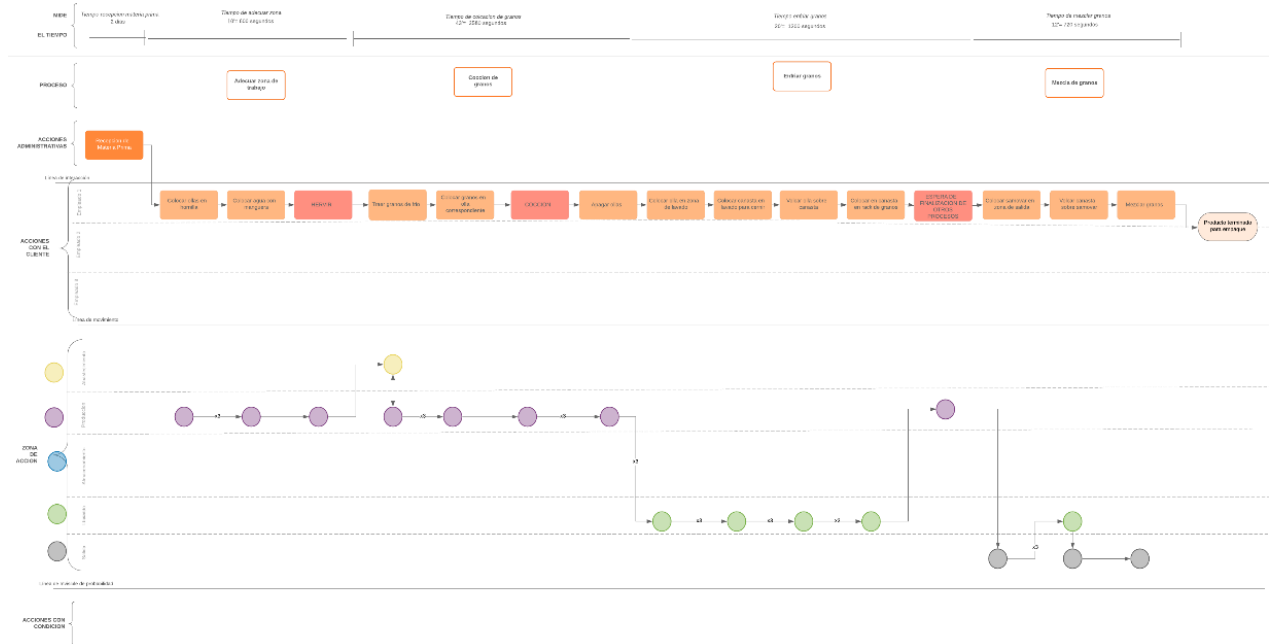


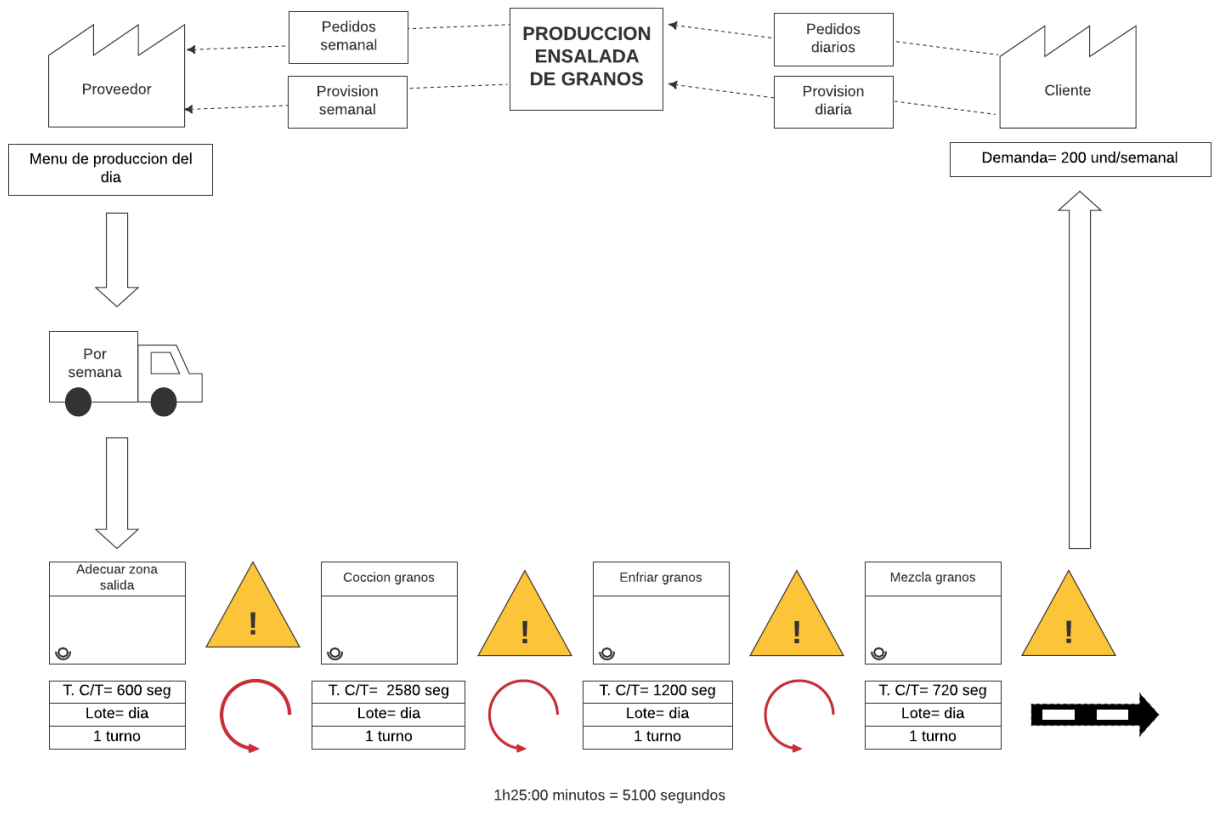
PROCESO	ACTIVIDAD	RECORRIDO	REPETICION	POR SAMOVAR	TIEMPO
		Metros			Segundos
Preparar mix de mariscos	1 Colocar paila en cocina	1,04	1		1,3
	2 Colocar aceite	2,38	2		5,95
	3 Colocar mix de mariscos	8,37	2		20,925
	4 Sazonar con refrito	4,77	2		11,925
	5 Colocar agua para cocción	2,3	2		5,75
	6 Cocción				0
Producción de queso	7 Sacar queso de refrigerador	10,77	1		13,4625
	8 Traer samovar y rallador	7,64	1		9,55
	9 Rallar queso				0
Preparar salsa (Bechamel&Veloute)	10 Colocar cacerola pequeña	6,64	1		8,3
	11 Encender hornilla y hervir leche	5,21	2		13,025
	12 Sacar roux de frío	8,68	1		10,85
	13 Colocar leche en licuadora	2,94	2		7,35
	14 Colocar roux con leche en licuadora				0
	15 Procesar				0
Adecuar zona de montaje de lasaña	16 Colocar roux procesado con cacerola	6,25	1		7,8125
	17 Cocción				0
	18 Colocar fondo de mariscos	3,8	2		9,5
	19 Cocción				0
	20 Traer Samovares	23,89	1		29,8625
Colocar primera capa de lasaña	21 Traer caja de pasta y queso parmesano	4,6	2		11,5
	22 Colocar salsa	4,97	1	3	18,6375
	23 Colocar lamina de pasta				0
	24 Mover lata sobre hornilla	1,97	1	3	7,3875
	25 Colocar mariscos	0,9	1	3	3,375
	26 Devolver lata a mesón	1,97	1	3	7,3875
Colocar segunda capa de lasaña	27 Mezclar queso parmesano y queso	0,78	2	6	5,85
	28 Colocar quesos				0
	29 Colocar lamina de pasta				0
	30 Colocar salsa				0
Colocar segunda capa de lasaña	31 Mover lata sobre hornilla	1,97	1	3	7,3875
	32 Colocar mariscos	0,9	1	3	3,375
	33 Devolver lata a mesón	1,97	1	3	7,3875
	34 Colocar quesos				0
Colocar segunda capa de lasaña	35 Colocar lamina de pasta				0
	36 Colocar salsa				0
	37 Colocar quesos				0
Hornear	38 Colocar samovar en horno	2,46	1	3	9,225
	39 Espera de finalización de otros procesos				0
	40 Encender horno a 220°C				0
Transportar a	41 Horneear				0
	42 Sacar preparación de horno y colocar en	5,78	1	3	21,675
					258,75

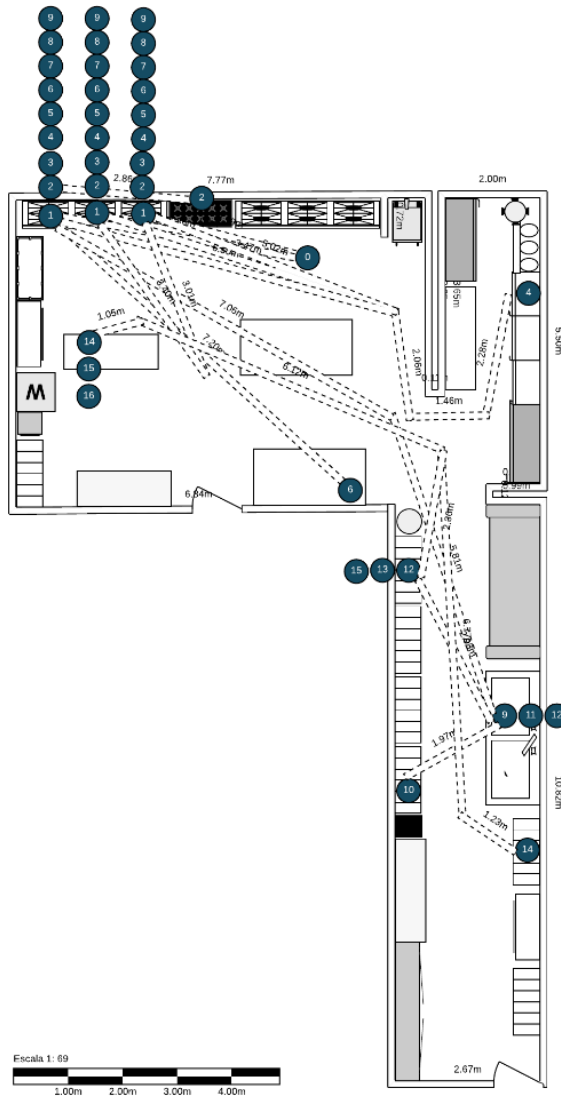


7.3. Ensalada de Granos

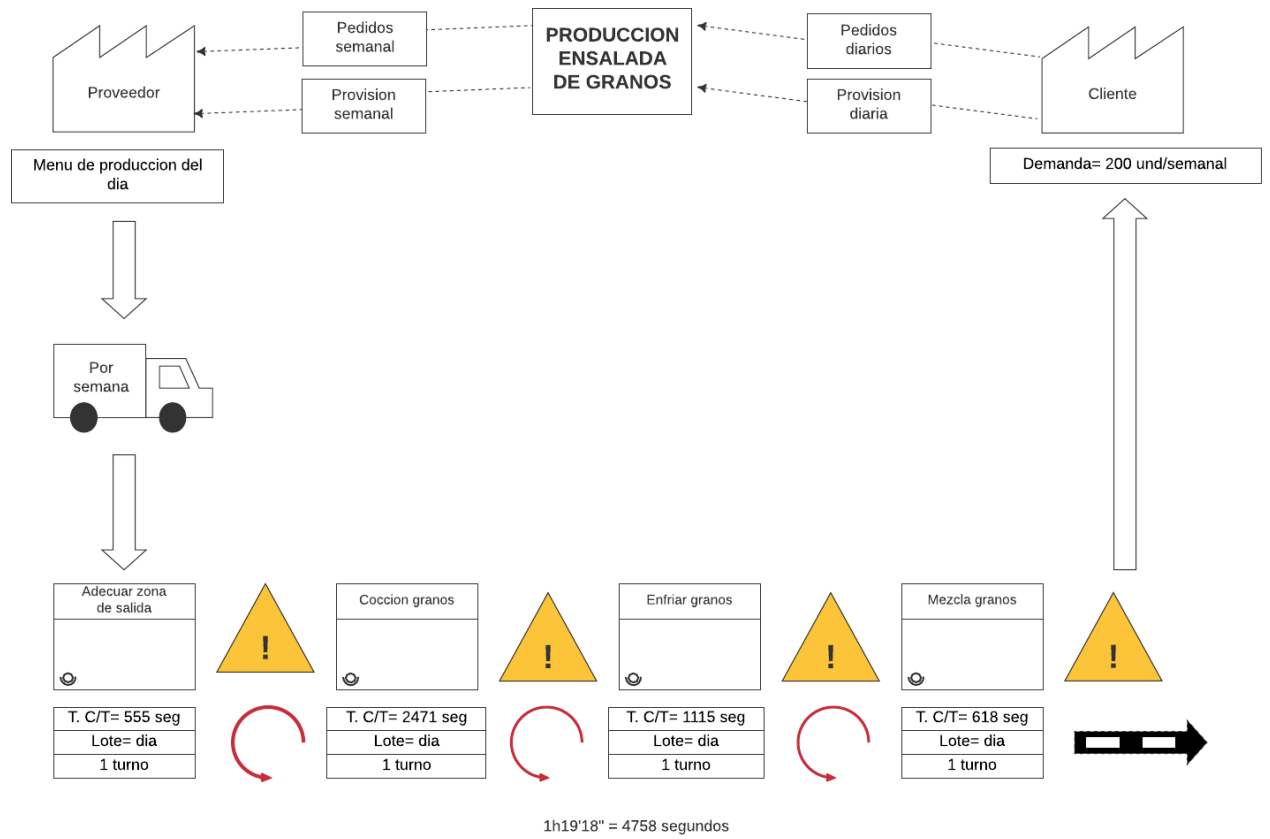
7.3.1. Procesos Actuales

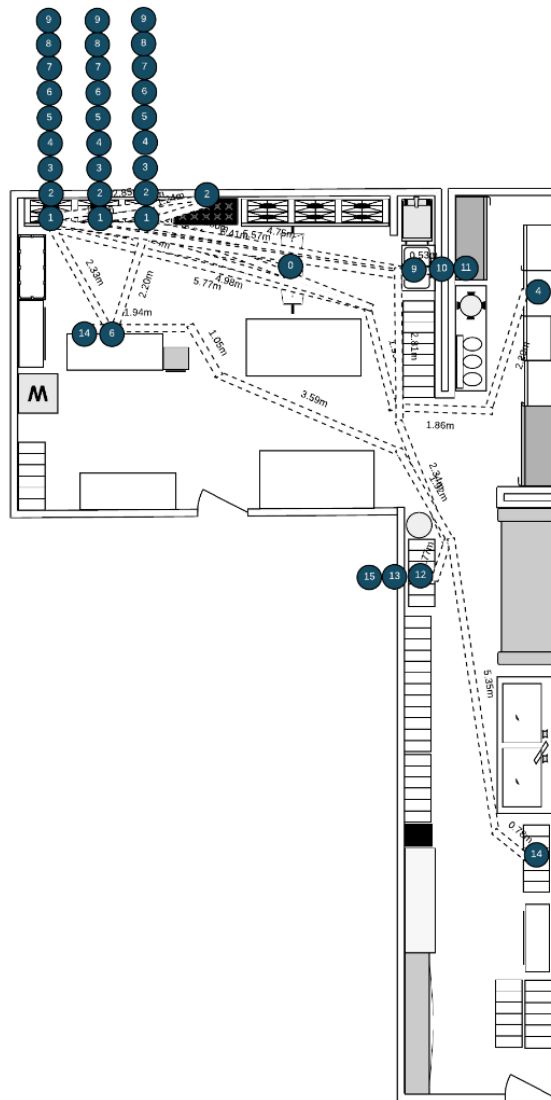






PROCESO	ACTIVIDAD	RECORRIDO		TIEMPO
		Metros	REPETICION	
Adecuar zona de trabajo	1 Colocar ollas en hornilla	12,05	2	30,125
	2 Colocar agua con ayuda de manguera	6,11	2	15,275
	3 Hervir			0
Cocción de granos	4 Traer granos de frío	34,66	2	86,65
	5 Colocar granos en olla correspondiente			0
	6 Colocar sal	9,03	2	22,575
	7 Cocción			0
Enfriar granos	8 Apagar ollas			0
	9 Colocar olla en zona de lavado	38,72	1	48,4
	10 Colocar canasta en lavado para cernir	1,97	6	14,775
	11 Volcar olla sobre canasta			0
	12 Colocar en canasta en rack de granos	2,93	6	21,975
Mezcla de granos	13 Espera de finalización de otros procesos			0
	14 Colocar samovar en zona de salida	15,17	1	18,9625
	15 Volcar canasta sobre samovar	9,53	7	83,3875
	16 Mezclar granos			0
				342,125



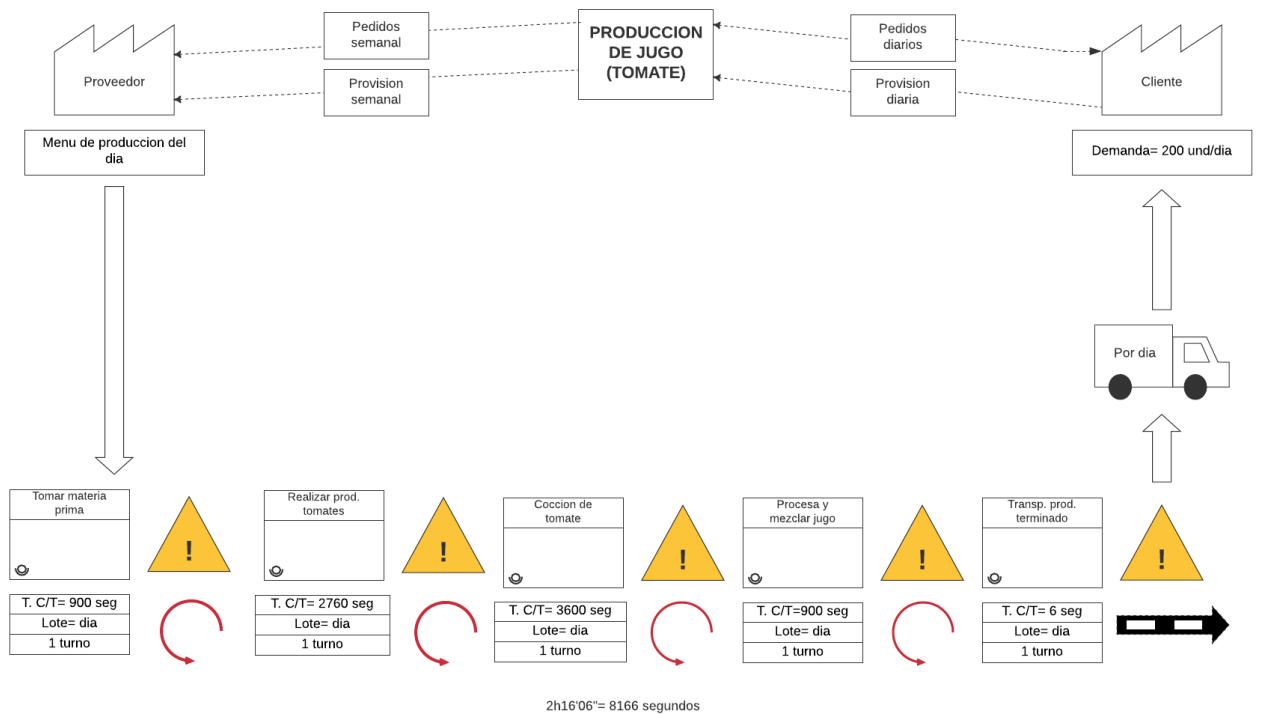
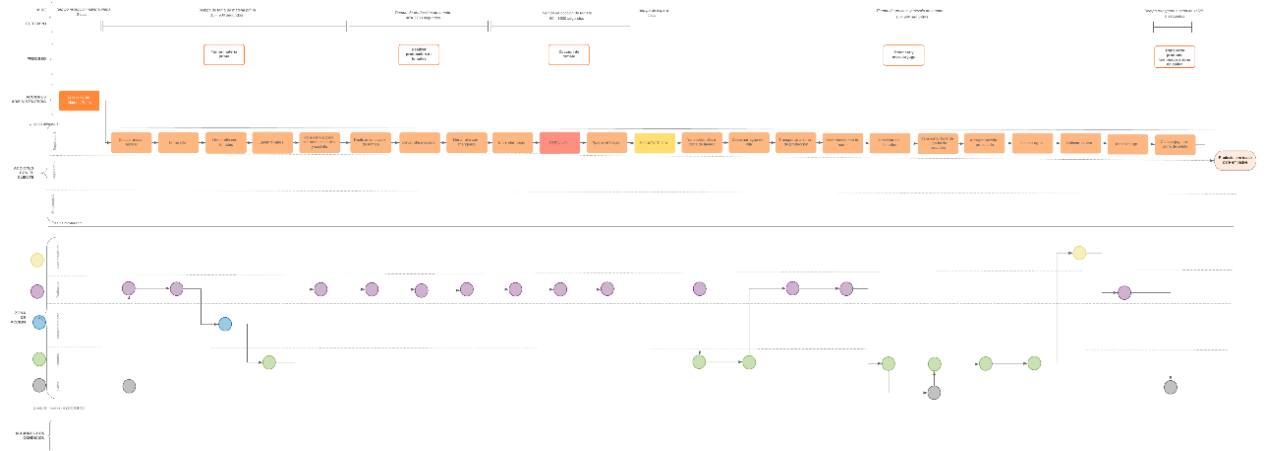


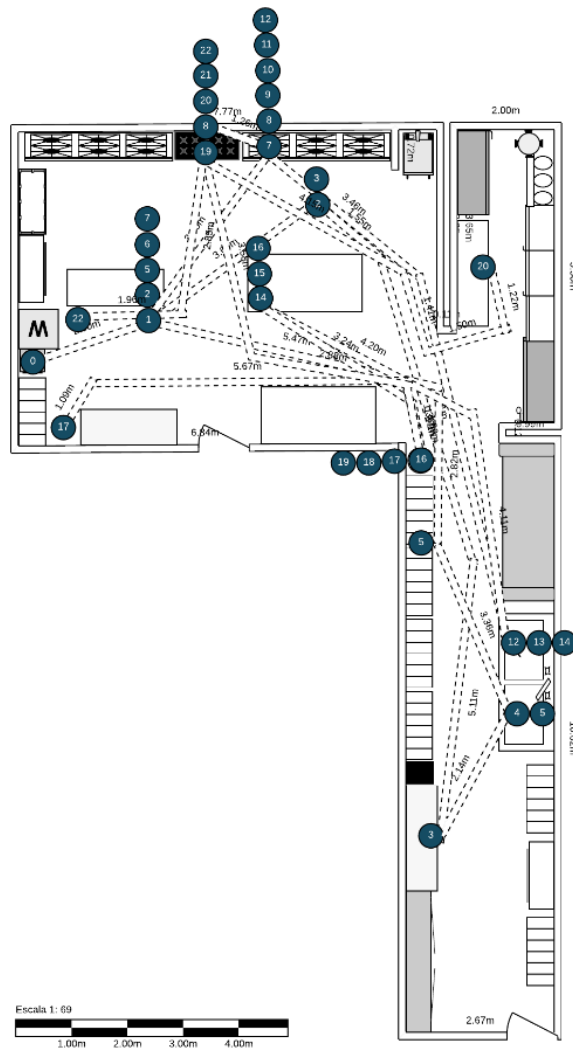
PROCESO	ACTIVIDAD	RECORRIDO		TIEMPO	
		Metros	REPETICION	Segundos	
Adecuar zona de trabajo	1 Colocar ollas en hornilla	12,05	2	30,125	
	2 Colocar agua con ayuda de manguera	6,11	2	15,275	
	3 Hervir			0	
Cocción de granos	4 Traer granos de frio	34,66	2	86,65	
	5 Colocar granos en olla correspondiente			0	
	6 Colocar sal	6,29	1	7,8625	
	7 Cocción			0	
Enfriar granos	8 Apagar ollas			0	
	9 Colocar olla en zona de lavado	16,73	1	20,9125	
	10 Colocar canasta en lavado para cernir	0,53	6	3,975	
	11 Volcar olla sobre canasta			0	
	12 Colocar en canasta en rack de granos	5,93	6	44,475	
Mezcla de granos	13 Espera de finalización de otros procesos			0	
	14 Colocar samovar en zona de salida	15,17	1	18,9625	
	15 Volcar canasta sobre samovar	9,53	7	83,3875	
	16 Mezclar granos			0	
				311,625	



7 4. Jugo

7.4.1. Proceso Actual



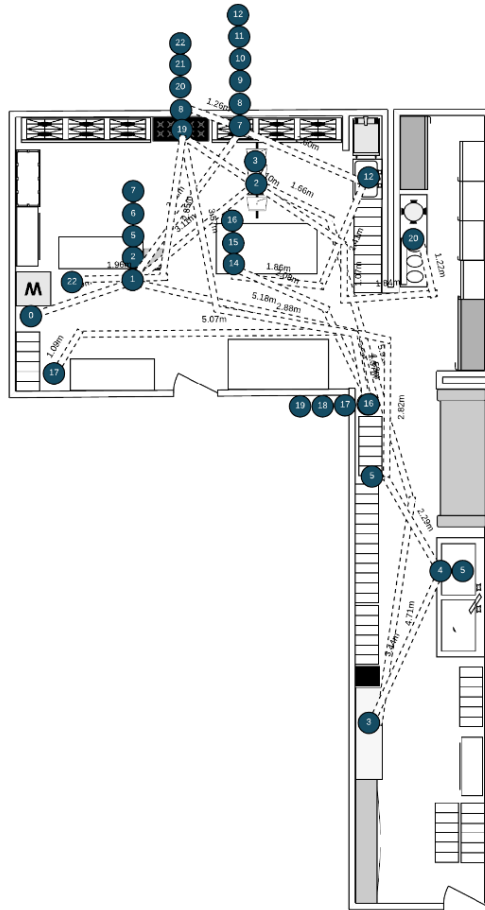


PROCESO	ACTIVIDAD	RECORRIDO		TIEMPO
		Metros	REPETICION	
Tomar materia prima	1 Colocar mesa auxiliar	2,29	1	2,8625
	2 Tomar olla	3,71	1	4,6375
	3 Llenar olla con tomates	12,47	1	15,5875
	4 Lavar tomates	2,14	1	2,675
	5 Transportar a zona de producción olla y cuchillo	11,65	1	14,5625
Realizar producción de tomates	6 Realiza concasse de tomate			0
	7 Llevar olla a cocina	3,75	1	4,6875
Cocción de tomate	8 Llenar olla con manguera	1,26	2	3,15
	9 Encender fuego			0
	10 Cocción			0
Procesar y mezclar jugo	11 Apagar fuego			0
	12 Transportar a zona de lavado	8,4	1	10,5
	13 Desechar agua de olla			0
	14 Transportar a zona de producción	8,31	1	10,3875
	15 Pelar tomate con la mano			0
	16 Procesar el tomate en licuadora	4,33	1	5,4125
	17 Transportar bote de jugo hacia licuadora	8,18	1	10,225
	18 Agregar mezcla procesada			0
	19 Colocar agua	8,04	1	10,05
	20 Colocar azúcar	8,28	4	41,4
	21 Mezclar jugo			0
Transportar	22 Colocar jugo en zona de salida	4,65	1	5,8125
				141,95



7 4.2. Proceso Mejora



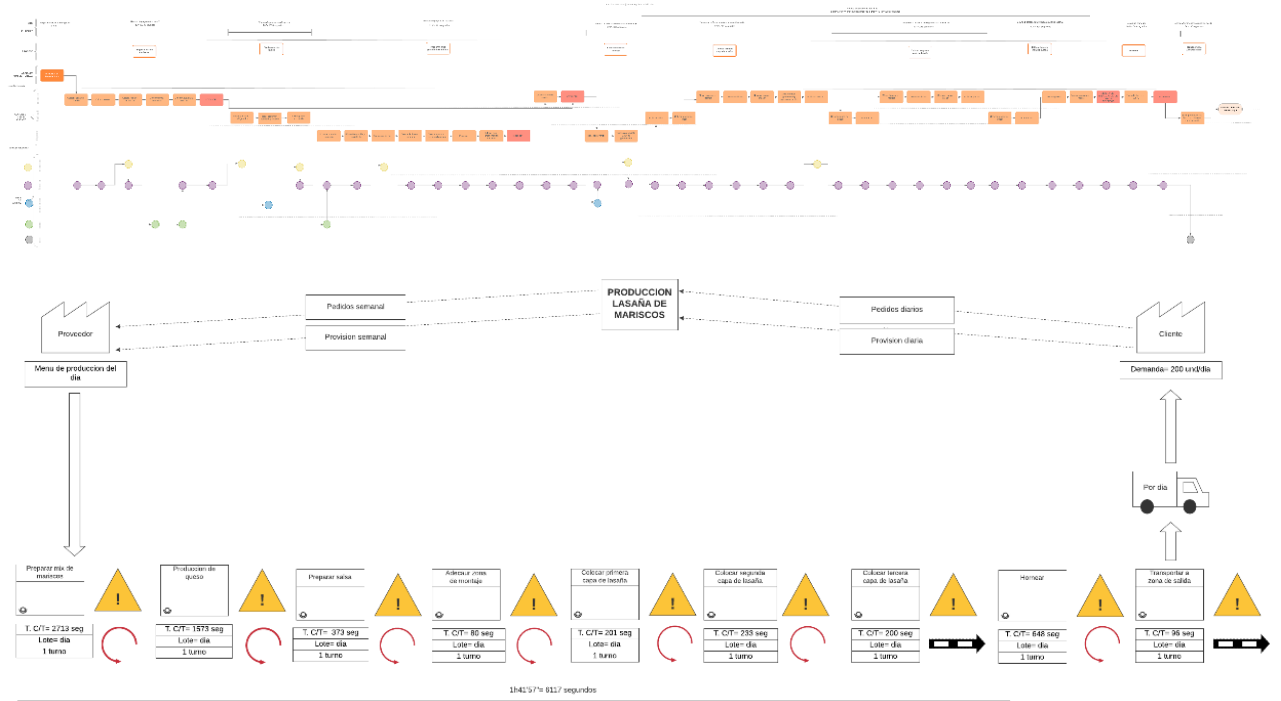


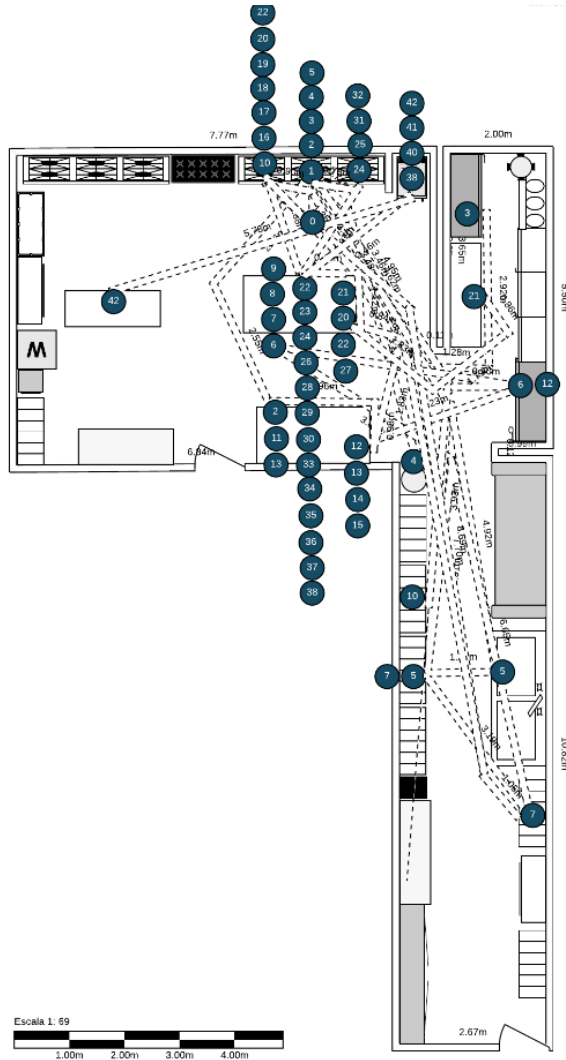
PROCESO	ACTIVIDAD	RECORRIDO	REPETICION	TIEMPO
		Metros		Segundos
Tomar materia prima	1 Colocar mesa auxiliar	2,29	1	2,8625
	2 Tomar olla	3,71	1	4,6375
	3 Llenar olla con tomates	12,47	1	15,5875
	4 Lavar tomates	3,44	1	4,3
Realizar producción de tomates	5 Transportar a zona de producción olla y cuchillo	10,29	1	12,8625
	6 Realiza concasse de tomate			0
	7 Llevar olla a cocina	3,75	1	4,6875
Cocción de tomate	8 Llenar olla con manguera	1,26	2	3,15
	9 Encender fuego			0
Cocción de tomate	10 Cocción			0
	11 Apagar fuego			0
	12 Transportar a zona de lavado	2,6	1	3,25
Procesar y mezclar jugo	13 Desechar agua de olla			0
	14 Transportar a zona de producción	4,27	1	5,3375
	15 Pelar tomate con la mano			0
	16 Procesar el tomate en licuadora	4,33	1	5,4125
	17 Transportar bote de jugo hacia licuadora	8,18	1	10,225
	18 Agregar mezcla procesada			0
	19 Colocar agua	8,04	1	10,05
	20 Colocar azúcar	8,28	4	41,4
21 Mezclar jugo			0	
Transportar	22 Colocar jugo en zona de salida	4,65	1	5,8125
				129,575



7 5. Lasaña de Mariscos

7.5.1. Proceso Actual

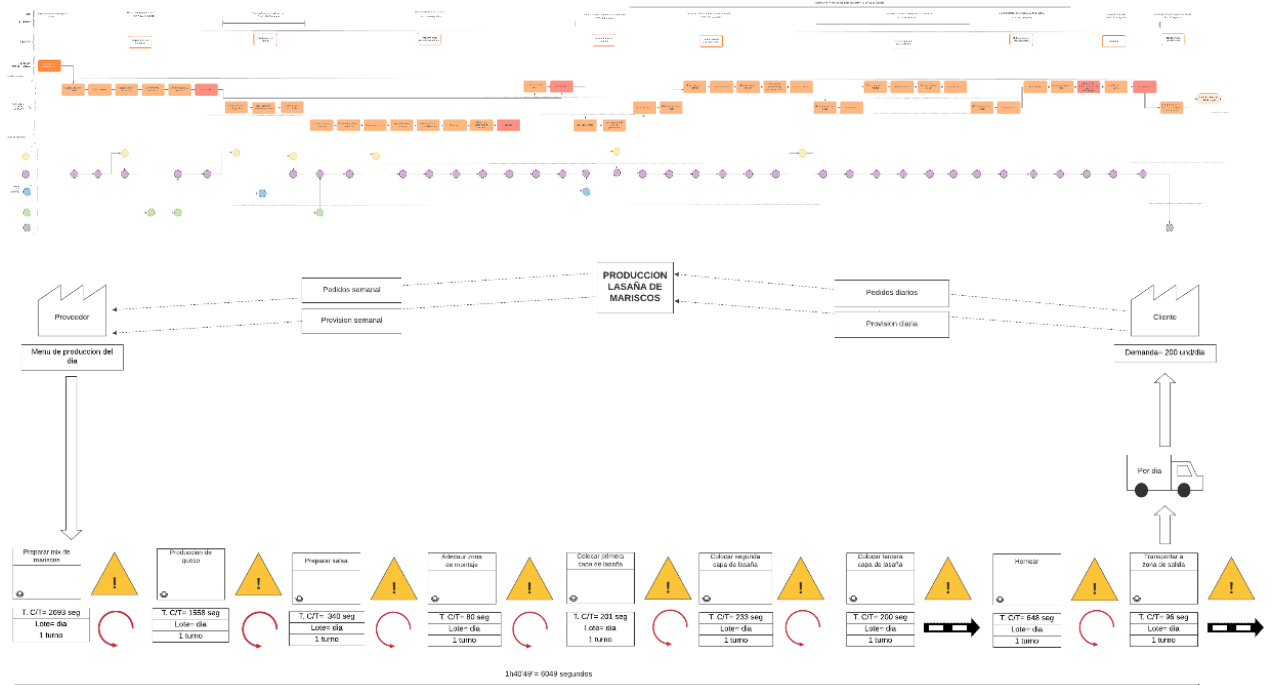


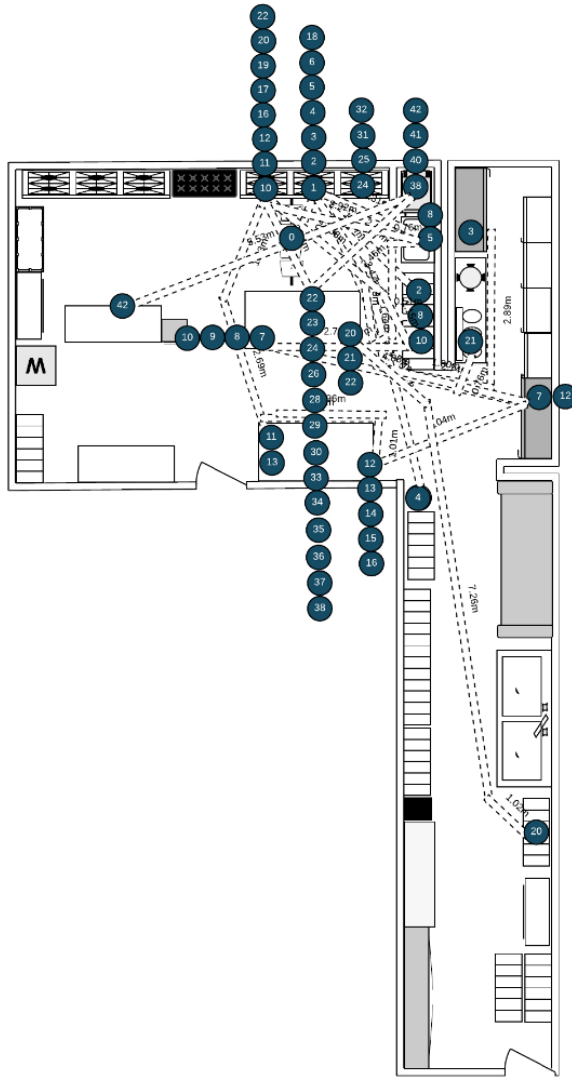


PROCESO	ACTIVIDAD	RECORRIDO	REPETICION	POR SAMOVAR	TIEMPO
		Metros			Segundos
Preparar mix de mariscos	1 Colocar paila en cocina	1.04	1		1.3
	2 Colocar aceite	5.21	2		13,025
	3 Colocar mix de mariscos	8.37	2		20,925
	4 Sazonar con refrito	4.77	2		11,925
	5 Colocar agua para cocción	14.78	1		18,475
	6 Cocción				0
Producción de queso	7 Sacar queso de refrigerador	10.77	1		13,4625
	8 Traer samovar y rallador	19.5	1		24,375
	9 Rallar queso				0
Preparar salsa (Bechamel & Velouté)	10 Colocar cacerola pequeña	8.89	1		11,125
	11 Encender hornilla y hervir leche	5.21	2		13,025
	12 Sacar roux de frío	8.68	1		10,85
	13 Colocar leche en licuadora	2.94	2		7,35
	14 Colocar roux con leche en licuadora				0
	15 Procesar				0
	16 Colocar roux procesado con cacerola	6.25	1		7,8125
	17 Cocción				0
	18 Colocar fondo de mariscos	0.9	1		1,125
19 Cocción				0	
Adecuar zona de montaje de lasaña	20 Traer Samovares	23.89	1		29,8625
	21 Traer caja de pasta y queso parmesano	4.6	2		11.5
Colocar primera capa de lasaña	22 Colocar salsa	4.97	1	3	18,6375
	23 Colocar lamina de pasta				0
	24 Mover lata sobre hornilla	1.97	1	3	7,3875
	25 Colocar mariscos	0.9	1	3	3,375
	26 Devolver lata a mesón	1.97	1	3	7,3875
	27 Mezclar queso parmesano y queso	0.78	2	6	5,85
	28 Colocar quesos				0
Colocar segunda capa de lasaña	29 Colocar lamina de pasta				0
	30 Colocar salsa				0
	31 Mover lata sobre hornilla	1.97	1	3	7,3875
Colocar segunda capa de lasaña	32 Colocar mariscos	0.9	1	3	3,375
	33 Devolver lata a mesón	1.97	1	3	7,3875
	34 Colocar quesos				0
Colocar segunda capa de lasaña	35 Colocar lamina de pasta				0
	36 Colocar salsa				0
	37 Colocar quesos				0
Hornear	38 Colocar samovar en horno	2.46	1	3	9,225
	39 Espera de finalización de otros				0
	40 Encender horno a 220°C				0
Transportar a	41 Hornear				0
	42 Sacar preparación de horno y colocar	5.78	1	3	21,675
					287,8125



7 5.2. Proceso Mejora





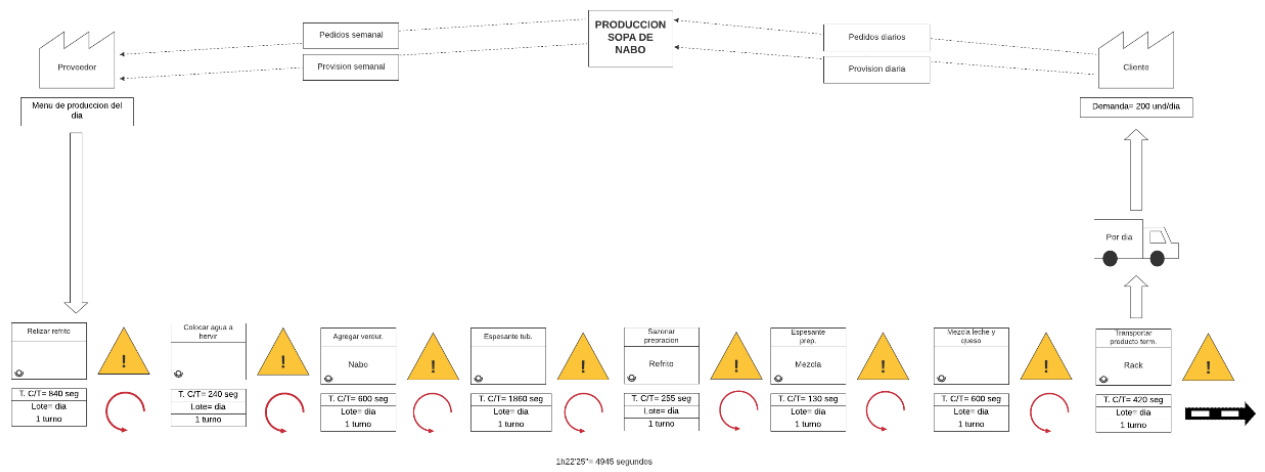
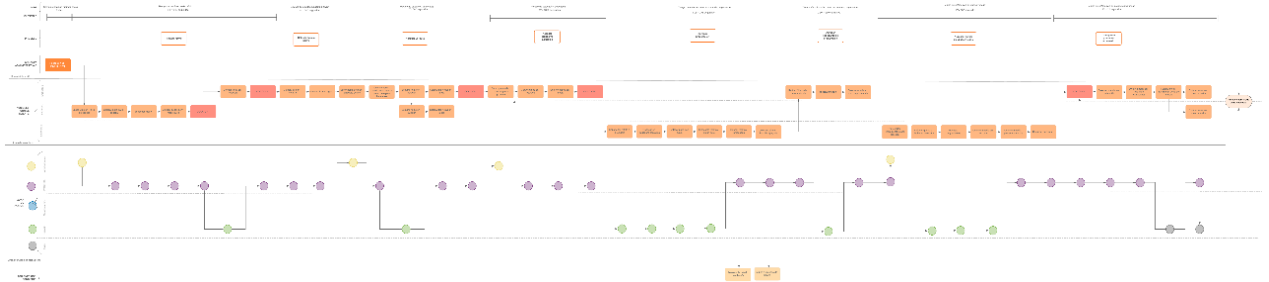
PROCESO	ACTIVIDAD	RECORRIDO		POR SAMOVAR	TIEMPO Segundos
		Metros	REPETICION		
Preparar mix de mariscos	1 Colocar paila en cocina	1,04	1		1,3
	2 Colocar aceite	2,38	2		5,95
	3 Colocar mix de mariscos	8,37	2		20,925
	4 Sazonar con refrito	4,77	2		11,925
	5 Colocar agua para cocción	2,3	2		5,75
	6 Cocción				0
Producción de queso	7 Sacar queso de refrigerador	10,77	1		13,4625
	8 Traer samovar y rallador	7,64	1		9,55
	9 Rallar queso				0
Preparar salsa (Bechamel & Veloute)	10 Colocar cacerola pequeña	6,64	1		8,3
	11 Encender hornilla y hervir leche	5,21	2		13,025
	12 Sacar roux de frío	8,68	1		10,85
	13 Colocar leche en licuadora	2,94	2		7,35
	14 Colocar roux con leche en licuadora				0
	15 Procesar				0
	16 Colocar roux procesado con cacerola	6,25	1		7,8125
	17 Cocción				0
	18 Colocar fondo de mariscos	3,8	2		9,5
19 Cocción				0	
Adecuar zona de montaje de lasaña	20 Traer Samovares	23,89	1		29,8625
	21 Traer caja de pasta y queso parmesano	4,6	2		11,5
Colocar primera capa de lasaña	22 Colocar salsa	4,97	1	3	18,6375
	23 Colocar lamina de pasta				0
	24 Mover lata sobre hornilla	1,97	1	3	7,3875
	25 Colocar mariscos	0,9	1	3	3,375
	26 Devolver lata a mesón	1,97	1	3	7,3875
	27 Mezclar queso parmesano y queso	0,78	2	6	5,85
	28 Colocar quesos				0
	29 Colocar lamina de pasta				0
Colocar segunda capa de lasaña	30 Colocar salsa				0
	31 Mover lata sobre hornilla	1,97	1	3	7,3875
	32 Colocar mariscos	0,9	1	3	3,375
	33 Devolver lata a mesón	1,97	1	3	7,3875
Colocar segunda capa de lasaña	34 Colocar quesos				0
	35 Colocar lamina de pasta				0
	36 Colocar salsa				0
Colocar segunda capa de lasaña	37 Colocar quesos				0
	38 Colocar samovar en horno	2,46	1	3	9,225
	39 Espera de finalización de otros procesos				0
Hornear	40 Encender horno a 220°C				0
	41 Hornear				0
Transportar a	42 Sacar preparación de horno y colocar en	5,78	1	3	21,675
					258,75

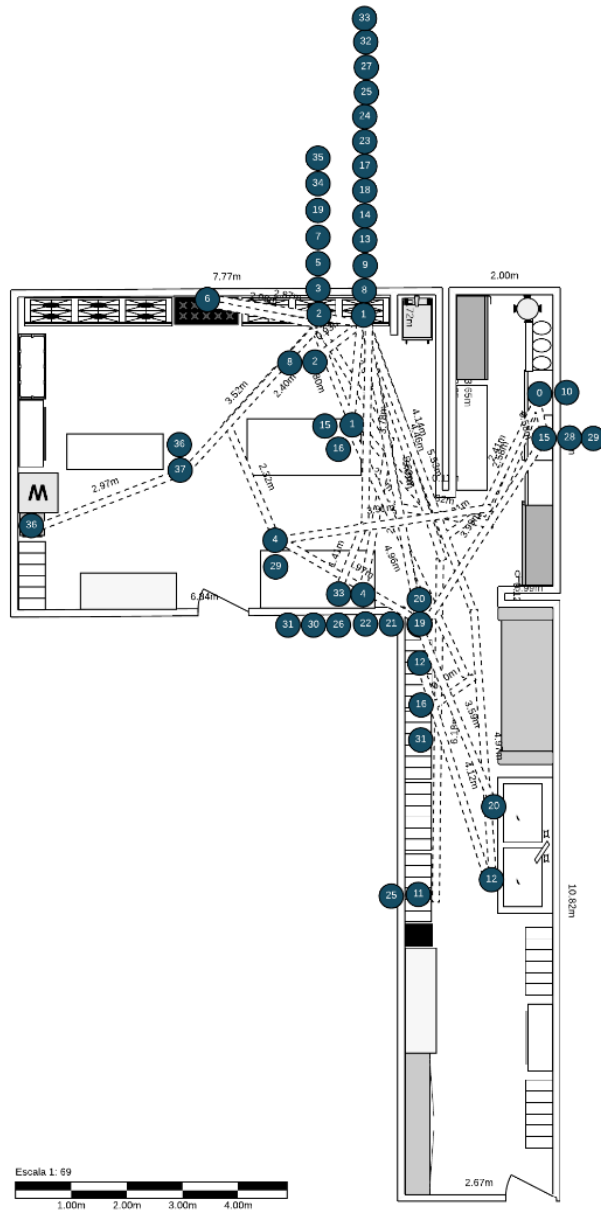


7

.6. Sopa de Nabo

7.6.1. Proceso Actual





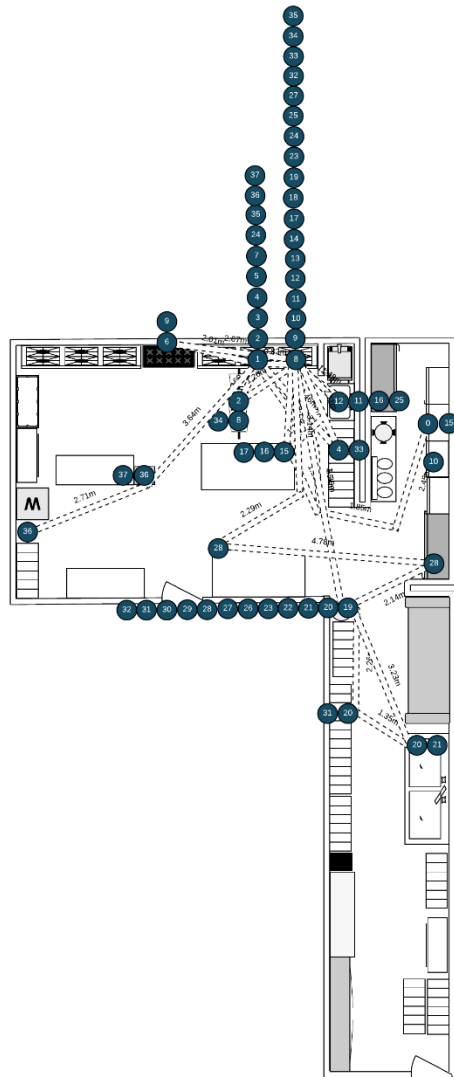
PROCESO	ACTIVIDAD	RECORRIDO	REPETICION	TIEMPO
		Metros		Segundos
Realizar refrito	1 Sacar Mise en Place de cebolla	8,05	1	10,0625
	2 Colocar paila para cebolla	0,96	1	1,2
	3 Encender fuego			0
	4 Colocar especias y mantequilla	10,17	2	25,425
	5 Cocción			0
	6 Colocar agua en cocción	2,01	1	2,5125
	7 Cocción			0
Colocar agua a hervir	8 Colocar olla en hornilla	2,36	1	2,95
	9 Llenar olla con agua	2,62	1	3,275
Agregar verdura	10 Sacar hojas de mise en place (frio 2)	7,51	2	18,775
	11 Colocar agua hervida en bote para blanquear	10,46	1	13,075
	12 Escurrir hojas en lavador	14,87	2	37,175
	13 Colocar las hojas en la olla			0
Agregar espesante tubérculo	14 Cocción			0
	15 Sacar papas de mise en place (frio 2)	14,02	2	35,05
	16 Cortar papas en octavos	5,92	2	14,8
Sazonar preparación	17 Colocar papas en sopa	1,97	1	2,4625
	18 Cocción			0
	19 Transportar refrito a licuadora	5,63	1	7,0375
	20 Procesar en licuadora con agua	3,61	2	9,025
	21 Deglazar paila en agua	3,61	2	9,025
	22 Colocar mezcla en un bote			0
	23 Colocar mezcla procesada	5,63	1	7,0375
Agregar espesante de preparación	24 Colocar paila en hornilla pagada	0,96	1	1,2
	25 Retirar 2 litros de mezcla de olla	10,46	2	26,15
Agregar mezcla de queso y leche	26 Procesar mezcla	5,63	1	7,0375
	27 Colocar en olla la mezcla procesada	5,63	1	7,0375
	28 Transportar ingredientes para procesar	6,99	1	8,7375
	29 Colocar leche y queso en licuadora	6,96	2	17,4
Transporte de producto terminado	30 Procesar ingredientes			0
	31 Colocar mezcla en un bote	2,26	2	5,65
	32 Colocar mezcla procesada en olla	5,63	1	7,0375
	33 Rectificar sabores	5,19	2	12,975
	34 Colocar olla auxiliar sobre hornilla	0,65	2	1,625
	35 Dividir mezcla en olla para transportar	0,65	2	1,625
36 Colocar mesa auxiliar en zona de salida	6,35	1	7,9375	
	37 Colocar sopa en zona de salida	3,64	1	4,55
				307,85



7

6.2. Proceso Mejora





PROCESO	ACTIVIDAD	RECORRIDO		TIEMPO
		Metros	REPETICION	
Realizar refrito	1 Sacar Mise en Place de cebolla	8.05	1	10.0625
	2 Colocar paila para cebolla	0.96	2	2.4
	3 Encender fuego			0
	4 Colocar especias y mantequilla	2.46	2	6.15
	5 Cocción			0
	6 Colocar agua en cocción	2.01	1	2.5125
	7 Cocción			0
Colocar agua a hervir	8 Colocar olla en hornilla	2.36	1	2.95
	9 Llenar olla con agua	2.62	1	3.275
Agregar verdura	10 Sacar hojas de mise en place (frio 2)	6.85	2	17.125
	11 Colocar agua hervida en bote para blanquear	1.48	2	3.7
	12 Escurrir hojas en lavador	1.24	2	3.1
	13 Colocar las hojas en la olla			0
Agregar espesante tuberculo	14 Cocción			0
	15 Sacar papas de mise en place (frio 2)	13.55	1	16.9375
	16 Cortar papas en octavos	1.62	2	4.05
	17 Colocar papas en sopa	1.97	1	2.4625
	18 Cocción			0
	19 Transportar refrito a licuadora	5.63	1	7.0375
	20 Procesar en licuadora con agua	6.84	1	8.55
	21 Deglazar paila en agua	3.23	2	8.075
	22 Colocar mezcla en un bote			0
	23 Colocar mezcla procesada	5.63	1	7.0375
Agregar espesante de preparación	24 Colocar paila en hornilla pagada	0.96	1	1.2
	25 Retirar 2 litros de mezcla de olla	8.11	1	10.1375
	26 Procesar mezcla			0
Agregar mezcla de queso y leche	27 Colocar en olla la mezcla procesada	5.63	1	7.0375
	28 Transportar ingredientes para procesar	12.15	1	15.1875
	29 Colocar leche y queso en licuadora			0
	30 Procesar ingredientes			0
Transporte de producto terminado	31 Colocar mezcla en un bote	2.26	2	5.65
	32 Colocar mezcla procesada en olla	5.63	1	7.0375
	33 Rectificar sabores	2.11	2	5.275
	34 Colocar olla auxiliar sobre hornilla	0.96	2	2.4
	35 Dividir mezcla en olla para transportar	0.65	2	1.625
	36 Colocar mesa auxiliar en zona de salida	6.35	2	15.875
	37 Colocar sopa en zona de salida	3.64	1	4.55
				181.4



Anexo 8. Informe URKUND



Document Information

Analyzed document	Daniela Orellana revisado 1 fin (2).pdf (D111218092)
Submitted	8/12/2021 7:41:00 PM
Submitted by	
Submitter email	daniela.orellanao97@ucuenca.edu.ec
Similarity	1%
Analysis address	gustavo.iniguez@analysis.orkund.com

Sources included in the report

W	URL: http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/16034/3/HUERTAS_SORIA_MIL_PRO.pdf.txt Fetched: 6/17/2021 6:31:23 AM		1
W	URL: http://bibing.us.es/proyectos/abreproy/5052/fichero/6.CAPITULO+2.pdf Fetched: 8/12/2021 7:43:00 PM		1
W	URL: https://docplayer.es/78147488-Aplicacion-de-una-metodologia-para-diagnosticar-y-mejorar-un.html Fetched: 2/7/2020 5:32:04 PM		1
W	URL: http://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7965/1/83433-2020-III-GC.pdf Fetched: 5/9/2021 3:42:00 AM		2
W	URL: https://www.eluniverso.com/larevista/2019/12/29/nota/7669362/asi-se-comportaron-ecuatorianos-internet-2019 Fetched: 8/12/2021 7:43:00 PM		2
W	URL: https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/84913/1/TG02554.pdf Fetched: 3/20/2020 2:11:42 PM		1
W	URL: https://www.slideserve.com/tva/lean-manufacturing-un-filosof-a-de-mejoramiento-continuo-enfocada-en-el-flujo-de-valor Fetched: 8/12/2021 7:43:00 PM		1
W	URL: https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/3280/ind-T030_74051145_M%20%20JOS%C3%89%20VAN%20CALDER%C3%93N%20CARRILLO.pdf?sequence=1&isAllowed=y Fetched: 8/12/2021 7:43:00 PM		1
W	URL: http://repository.udistrital.edu.co/bitstream/11349/22319/7/Rodr%C3%ADguezParraYennyPaola2019.pdf Fetched: 1/12/2021 1:04:12 AM		1
W	URL: https://www.mypress.mx/negocios/redes-sociales-clave-crecer-negocios-nueva-normalidad-7636 Fetched: 8/12/2021 7:43:00 PM		1
W	URL: http://www.elcomercio.com/tendencias/impuesto-boisas-plasticas-vigencia-ecuador.html Fetched: 8/12/2021 7:43:00 PM		1



Curiginal

W	URL: https://www.eluniverso.com/noticias/2020/01/29/nota/7712211/reducir-consumo-plasticos-solo-uso-o-utilizar-que-sean-amigables Fetched: 8/12/2021 7:43:00 PM		1
W	URL: https://www.eluniverso.com/2020/05/19/video/7845729/siete-empresas-publicas-se-eliminaran-como-parte-estrategia-reduccion Fetched: 8/12/2021 7:43:00 PM		1
W	URL: https://www.eluniverso.com/noticias/2020/06/17/nota/7875003/reduccion-gasto-publico-alza-iva-14-propuesta-consejo-economico Fetched: 8/12/2021 7:43:00 PM		1
W	URL: https://elpais.com/sociedad/2020-06-05/una-oleada-de-casos-de-corupcion-golpea-ecuador-en-medio-de-la-pandemia.html Fetched: 8/12/2021 7:43:00 PM		1
W	URL: http://www.elcomercio.com/tendencias/tazones-nutritivos-opcion-saludable-alimentacion.html Fetched: 8/12/2021 7:43:00 PM		1
W	URL: https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses Fetched: 8/12/2021 7:43:00 PM		1
W	URL: http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-elecciones-precandidatos-presidencia-politica.html Fetched: 8/12/2021 7:43:00 PM		1
W	URL: http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-excepcion-pandemia-moreno.html Fetched: 8/12/2021 7:43:00 PM		1
W	URL: http://www.elcomercio.com/actualidad/registro-oficial-vigencia-ley-humanitaria.html Fetched: 8/12/2021 7:43:00 PM		1
W	URL: https://www.eluniverso.com/noticias/2020/07/09/nota/7900845/biess-aplicara-diferimientos-pagos-hipotecarios-que-no-han-sido Fetched: 8/12/2021 7:43:00 PM		1
SA	DOCUMENTOS...pdf Document DOCUMENTOS...pdf (D89920193)		2
SA	Balanceados el Troje.pdf Document Balanceados el Troje.pdf (D93294633)		1