

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS, ADMINISTRATIVOS Y
LOGÍSTICO DE LA EMPRESA EVENTOS Y BUFFET JULIA**

HAROLD ANDRÉS LÓPEZ CORTES



**UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO
FACULTA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
INGENIERÍA INDUSTRIAL
CALI – COLOMBIA
2019**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS, ADMINISTRATIVOS Y
LOGÍSTICO DENTRO DE LA EMPRESA EVENTOS Y BUFFET JULIA, EN
PUERTO TEJADA.**

HAROLD ANDRÉS LÓPEZ CORTES

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de: INGENIERO
INDUSTRIAL**

**ASESOR:
DAVID DAJLES**



**UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO
FACULTA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
INGENIERÍA INDUSTRIAL
CALI – COLOMBIA
2019**

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	11
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1. Descripción del problema	13
1.2. Formulación del problema	14
1.3. Sistematización	14
2. OBJETIVOS	15
2.1. Objetivo general	15
2.2. Objetivos específicos	15
3. JUSTIFICACIÓN	16
4. MARCO DE REFERENCIA	17
4.1. Antecedentes	17
4.2. Marco teórico	20
4.2.1. Buenas prácticas de manufactura	20
4.2.2. El HACCP	22
4.2.3. Gestión de procesos	24
4.2.4. Manuales de procedimientos y diagramas de flujo	24
4.2.5. Organización y logística de eventos	25
4.3. Marco conceptual	27
4.4. Marco contextual	28
4.4.1. Empresa eventos y buffet julia	28

4.4.2.	Análisis del sector	31
4.4.2.1.	Entorno económico nacional	31
4.5.	Marco legal	34
5.	METODOLOGÍA	35
5.1.	Tipo de investigación	35
5.2.	Enfoque	35
5.3.	Fuentes de investigación	35
5.3.1.	Fuente primaria	35
5.3.2.	Fuente secundaria	36
6.	DIAGNÓSTICO	37
6.1.	Diagnóstico interno	37
6.1.1.	Debilidades	37
6.1.2.	Fortalezas	38
6.2.	Diagnóstico externo	39
6.2.1.	Amenazas	39
6.2.2.	Oportunidades	39
6.3.	Diagnóstico del proceso administrativo – Logístico	39
6.3.1.	Planeación	39
6.3.2.	Organización	41
6.4.	Análisis de resultado de entrevista	43
6.5.	Diagnostico área operativa	45
6.5.1.	Tiempos de elaboración	46
6.5.2.	Satisfacción en la calidad y el servicio	53

7.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	58
7.1.	Objetivo de procedimiento	58
7.2.	Meta	59
7.3.	Estructuración administrativa	59
7.3.1.	Descripción de Perfil y Diseño de cargo	60
7.3.2.	Proceso creación o actualización de cargo	61
7.3.3.	Descripción de cargos	63
7.4.	Evaluación de la satisfacción del cliente	66
7.5.	Distribución de plata	70
7.6.	Diseños de formatos	72
7.6.1.	Formatos internos de procesos	72
7.7.	Procesos para los servicios y la atención al cliente.	74
7.8.	Plan de acción	78
8.	CONCLUSIONES	84
9.	RECOMENDACIONES	86
	REFERENCIAS	87
	ANEXOS	89

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Causa y consecuencias de errores en procesos	13
Tabla 2. Aspectos que incluyen el manual de BPM	22
Tabla 3. Diagramas de flujo	25
Tabla 4. Actividad económica por registro CIU.	32
Tabla 5. Aspectos administrativos , fortalezas y debilidades	43
Tabla 6. Formato para medir tiempo de producción.	46
Tabla 7. Tiempos fases de preparación de pedido	47
Tabla 8. Tiempos de producción por unidad en minutos	48
Tabla 9. Tiempo efectivo laborado y eficiencia	49
Tabla 10. Tiempo de paro mes	50
Tabla 11. Perdidas monetarias por unidades no producidas	50
Tabla 12. Horario laboral disponible personal de cocina	51
Tabla 13. Capacidad teórica de producción	51
Tabla 14. Horas - hombre totales	52
Tabla 15. Horas- hombre por fase de producción al día	52
Tabla 16. Horas hombre balanceo	52
Tabla 17. Formato Ficha técnica análisis de cargos	60
Tabla 18. Descripción del cargo de gerente	63
Tabla 19. Descripción del cargo de contador	64
Tabla 20. Descripción de cargo de jefe de logística	64
Tabla 21. Descripción de cargo de Chef	65
Tabla 22. Descripción de cargo de mesero	66
Tabla 23. ficha de evaluación del ciclo del servicio en la programación de un evento	67
Tabla 24. Formato satisfacción cliente con empresa Eventos y Buffet Julia	69
Tabla 25. Formato de comandas	72
Tabla 26. Formatos de compra	72
Tabla 27. Formato de compras /servicios	73
Tabla 28. Formato de stock para bodega	74

Tabla 29. Formato control de temperaturas en cuarto frio	74
Tabla 30. Manual procedimientos para la atención al cliente	75
Tabla 31. Plan de acción	79
Tabla 32. Indicadores de Gestión	79
Tabla 33. % de disminución de tiempos en las fases de producción	80
Tabla 34. Inversión fase inicial y retorno	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 35. Datos restaurante	80
Tabla 36. Datos eventos sociales	80
Tabla 37. Punto equilibrio unidades restaurante	81
Tabla 38. Punto equilibrio	81
Tabla 39. Punto equilibrio en unidades eventos sociales	82
Tabla 40. Punto equilibrio	82
Tabla 41. Estado de resultado de restaurante y eventos sociales	83

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Buenas prácticas de las manufacturas	21
Figura 2. Requisitos básicos para el HACCP	23
Figura 3. Pasos de HACPP	23
Figura 4. Límites, entradas y salidas de los procesos en una empresa.	24
Figura 5. Fases de planificación de eventos	26
Figura 6. Histórico del PIB Nacional	31
Figura 7. Fluctuación del sector servicios	32
Figura 8. PIB Nacional frente al PIB regional representativo del departamento.	33
Figura 9. Comportamiento del sector servicios	34
Figura 10. Organigrama actual de la empresa Eventos y Buffet Julia	41
Figura 11. Distribución tiempo fases preparación	47
Figura 12. Factores de tiempos muertos	49
Figura 13. Distribución de eventos Julia	53
Figura 14. Histórico Ventas restaurante julia	54
Figura 15. ¿Las instalaciones físicas tienen apariencia agradable?	55
Figura 16. ¿los elementos publicitarios son llamativos?	55
Figura 17. ¿Se utilizan herramientas tecnológicas para su servicio?	56
Figura 18. ¿La apariencia del personal del restaurante es pulcra?	56
Figura 19. ¿El servicio prestado por el personal del restaurante ha sido de su agrado?	56
Figura 20. ¿Los tiempos de entrega se han cumplido de acuerdo con sus requerimientos?	56
Figura 21. ¿el mesero muestra interés en resolver alguna necesidad que se presente con el pedido?	56
Figura 22. ¿Los tiempos de atención son rápidos?	56
Figura 23. ¿los tiempos prometidos en la entrega del producto se cumplen?	57
Figura 24. ¿Se siente seguro con la preparación de los alimentos?	57
Figura 25. ¿Se siente seguro al cancelar el servicio solo con efectivo?	57
Figura 26. ¿Los horarios de atención son adecuados para sus necesidades?	57

Figura 27. ¿El personal que labora en el restaurante tiene el suficiente conocimiento para resolver sus inquietudes?	57
Figura 28. Organigrama por funciones	59
Figura 29. Proceso diseño o actualización de cargo	62
Figura 30. Factores administrativos	66
Figura 31. Propuesta de distribución de plata	71

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Tiempos	89
Anexo 2. Ficha técnica de entrevista	89
Anexo 3. Resultados de entrevista personas Eventos y Buffet Julia	91
Anexo 4. Formato de encuesta dirigida a los clientes del restaurante Julia	97

INTRODUCCIÓN

Cada día las organizaciones del sector servicio cobran más importancia para la economía de un país, debido al continuo desarrollo de Pymes que nacen dentro del sector y que se desenvuelven actividades de turismo, organización de eventos; aprovechando las nuevas tecnologías y nuevas formas de consumo. Para una empresa de servicio es de vital importancia poder satisfacer las necesidades de los clientes, ofreciendo servicios de calidad con altos estándares de atención al cliente y distribución logística eficaz y eficiente, pues a través de estos aspectos se conseguirá una percepción de calidad general de la empresa, además de lograr una fidelización y reconocimiento del mercado de la empresa.

Por lo anterior en el presente trabajo se presentan los pasos necesarios para la elaboración de un manual de los procedimientos para el área operativa, administrativa y de logística de la empresa Eventos y Buffet Julia, todo con el fin de mejorar los procesos de esas áreas, aumentar la productividad y rentabilidad de la empresa.

En el capítulo I se presentan las generalidades del trabajo, partiendo por la problemática que esta presentando la empresa en los procesos del área operativa, administrativa y de logística. Seguidamente se presentan los objetivos planteados para la elaboración del manual. Adicionalmente a ello se recurre a la recopilación de información mediante un estado del arte que servirá como base y guía para la realización del manual operacional, finalmente se presentan los marcos de referencia del trabajo iniciando por el teórico donde se encontraran referenciados los autores en los cuales esta guiado este trabajo.

Dentro de la elaboración del manual de operaciones se evidencia el cumplimiento de los objetivos específicos. Lo primero que se realiza es un diagnóstico de las condiciones actuales de las áreas de administrativa, operativa y de logística con el fin de identificar las condiciones reales de la empresa y que permitió conocer cuáles eran los aspectos que requerían de mayor intervención. El diagnóstico dejó en evidencia que la empresa carece de una estructura organizacional, que no tiene desarrollado los perfiles que requieren de sus colaboradores, además, de que existe una ausencia total del control de las operaciones que efectúa tanto a nivel del restaurante como de la realización de los eventos. También cabe señalar, que los principales factores de por tiempo muerto en la empresa se debe a la falta de insumos al momento de llevar a cabo las actividades requeridas para presentar el servicio de la empresa.

Una vez realizado el diagnóstico de las condiciones de la empresa se presenta el manual de procedimientos del área operativa, administrativa y logística. En el manual se evidencia los diferentes flujos de proceso, planteamiento de estructura organizacional, descripción de cargos, formatos para procesos como comandas, stock, de compra, entre otros aspectos esenciales para la empresa.

Finalmente, se presenta el plan de acción para dar inicio a la implementación del manual, en este se detallan las primeras actividades que se deben realizar en el restaurante, sin embargo, debido a que la empresa cuenta con un apoyo del gobierno para la mejora de la planta del restaurante. Adicionalmente se presentan unos indicadores de gestión que permitirán medir los beneficios de la implementación del manual.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del problema

Eventos y buffet julia es una empresa mixta de servicio e industrial que brinda los servicios de catering (Bufet de comida), decoración, alquiler de menaje y cuenta con un restaurante. La empresa lleva en el mercado de puerto tejada 18 años y no tiene establecida una estructura organizacional, ni los procesos del área operativa que en este caso es la cocina, así mismo, carece de los respectivos flujos de procesos para las áreas administrativa y logística, lo que ha influido en la prestación de sus servicios.

La empresa en el ultimo año ha venido presentando diversas causas, fallos y consecuencias de los errores en los procesos que se incurren continuamente, y que generan malestar dentro del ambiente laboral y mal aspecto de servicio frente al cliente, influyendo directamente en la efectividad y productividad de la misma.

La necesidad de mejora en los procesos productivos se deriva de las problemáticas en la consecución de las actividades realizadas por los trabajadores que han sido previamente identificadas por el gerente del restaurante y que son descritas en la tabla 1.

Tabla 1. Causa y consecuencias de errores en procesos

Causas	Consecuencias
Ausencia de los procesos que regula la higiene en la cocina.	No hay responsable dentro del área, debido a no está estructurada los roles y funciones.
El almacenaje no cumple con los requerimientos necesarios de inocuidad de alimentos.	Contaminación de alimentos Productos perecederos en malas condiciones
No existe un orden la distribución de mesas en el espacio asignado para los comensales.	Nivel de ocupación inoficioso
Poca importancia a las directrices de seguridad y salud en el trabajo (Sistema de gestión)	No se está cumpliendo las normas colombianas, posibles multas.
Falta de distribución en roles, funciones, organigramas de personal.	Falta de coordinación en la actividades y labores realizada en el diario.
No se tiene en cuenta los procedimientos por que no existen.	Poca información sobre el estado general del restaurante.
Desabastecimiento en productos/materia prima o insumos en la bodega	No se efectúa la venta de algún plato.

Fuente: elaboración propia del autor

A partir de lo anterior, se denota la necesidad de establecer una regulación a los reprocesos que ocurren dentro del restaurante que implican directamente a los trabajadores y las funciones realizadas por cada uno de ellos, donde se deberá crear una solución en cuanto a los roles y

responsabilidades, generar procedimiento que garantice la inocuidad de los alimentos almacenados y el servidos en los platos que se ofertan al público, así como también permita darle un orden a la logística , estructura administrativa y operativa del restaurante.

1.2. Formulación del problema

¿Cómo un manual de procedimientos del área operativa, administrativa y de logística mejorara la productividad de la empresa Eventos y Buffet Julia?

1.3. Sistematización

- ¿Cuál es el estado actual del área operativa, administrativa y logística de la empresa Eventos y Buffet Julia?
- ¿Cuál es el flujo de procesos de las actividades del área operativa, administrativa y logística que permita generar un nivel de productividad mayor?
- ¿Cuál es el manual de procedimientos para el área operativa, administrativa y de logística en el restaurante Eventos y Buffet Julia?
- ¿Cuál es el plan de acción que debe realizar la empresa para implementar las actividades del manual de procedimientos?

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

Elaborar un manual de procedimiento para el área operativa, administrativa y de logística de la empresa Eventos y Buffet Julia

2.2. Objetivos específicos

- Realizar el diagnostico actual del área operativa, administrativa y logística de la empresa Eventos y Buffet Julia.
- Establecer un flujo de procesos para cada actividad relevante dentro del área operativa, administrativa y logística que permita generar un nivel de productividad mayor.
- Desarrollar el manual de procedimientos para el área operativa, administrativa y de logística en el restaurante Eventos y Buffet Julia.
- Elaborar un plan de acción donde se establezcan los indicadores de implementación de las actividades expuestas en el manual de procedimientos.

3. JUSTIFICACIÓN

Este trabajo de grado se plantea bajo la necesidad explicada anteriormente, donde no se hace el uso adecuado de los procedimientos operativo, administrativos y de logística en el área de cocina y servicio, corriendo con riesgo en pérdidas de tiempo y rentabilidades económicas que se reflejan directamente en la satisfacción del cliente y el posicionamiento del restaurante en la ciudad de puerto tejada.

A partir de este trabajo investigativo y practico se podrá lograr mejora en los procedimientos que permite tomar decisiones administrativas con datos reales y en base a la experiencia adquirida, donde se verá beneficiada interna y externamente la empresa, con lo que podrá cumplir objetivos en los tiempos establecidos y evitando los reprocesos y adaptando una estructura organizacional en la implementación en flujos de procesos de las actividades principales que se aplicará en el restaurante para perfeccionar la productividad.

Por tal razón, la creación del manual de procedimientos contribuye a que el restaurante aumente la productividad paulatinamente mediante una cocina de calidad y servicio profesional desde la selección de los proveedores hasta el servicio con los clientes en los pasos que debe seguir cada trabajador para alcanzar los objetivos propuestos.

4. MARCO DE REFERENCIA

En este capítulo del trabajo se presenta inicialmente un referente histórico donde se evidencian las investigaciones que anteriormente se han realizado del tema de plan de mejoramientos de los procesos de una empresa y la elaboración de un manual de procesos, estas investigaciones permitirán tener un conocimiento y guía con respecto al contexto en el que se desarrolla el presente trabajo. Adicionalmente por medio del referente histórico se efectuará una demarcación antecedente investigativos que permitirán la identificación de las fases que se deben tener en cuenta en la elaboración de un plan de mejoramiento en los procedimientos de las áreas de una empresa.

Seguidamente se efectúa una recopilación teórica que dará soporte al desarrollo de los objetivos propuestos en este proyecto, así mismo, estas teorías permitirán analizar los aspectos elementales que debe implementar una empresa en sus procesos y que son relevante para la elaboración del plan de mejoramiento y posteriormente su respectivo manual.

Finalmente se presentan los marcos conceptual, contextual y legal, que brindarán al lector una mejor orientación frente al presente proyecto, dentro de los conceptos que aborda se encuentra: buenas practicas de manufactura (BPM), procesos de producción, control de calidad, entre otros, que están directamente ligados con el plan de mejoramiento; continuando se encuentra la contextualización tanto a nivel de la empresa como a nivel sectorial y por ultimo se exhibe la normatividad o legislación que una empresa que este involucrada con servicios de alimentación debe cumplir.

4.1. Antecedentes

Como sustento del desarrollo de este proyecto, se examinaron investigaciones que se encontraran en la misma línea de estudio y que aportaron ideas constructivas referentes teóricos y metodológicos a tener en la elaboración del plan de mejoramiento de procesos. A continuación, se relacionan autores que incursionaron en temas relacionados al planteado en este trabajo.

Por lo anterior Medina (2015), en su trabajo aborda el mejoramiento de la productividad de un restaurante de tapas, donde por medio de técnicas utilizadas en la investigación de operaciones, analiza los indicadores de costos del proceso de compras y los inventarios que consume el proceso, para generar propuestas de mejora que incrementen los indicadores de servicio al cliente y la productividad del restaurante.

El proyecto además de mejorar los procesos del Restaurante, optimizando hasta cierto nivel las utilidades del mismo, permitió la implementación ABC para los inventarios determinando el nivel de rentabilidad de cada producto. Así mismo, a través de un sistema de codificación y la aplicación de árboles de productos se logró identificar la cantidad de insumos que era necesario mantener el inventario para elaborar cada producto.

Con el uso de la matriz MRP, los costos de los productos y su durabilidad se pudo determinar la frecuencia de compra y el punto de reorden para cada uno de ellos. Este proyecto represento un gran aporte al conocimiento para el estudiante autor del proyecto, especialmente en lo relacionado con el uso de la matriz de planeación de requerimiento de materiales – MRP – y el manejo del método ABC para los inventarios.

Garcés (2013) en su trabajo plantea una propuesta para mejorar la gestión de mercadeo, administración, operación y contable del restaurante y comidas rápidas 102 Perros de la ciudad de Cali.

El objetivo general de este proyecto es plantear una propuesta para mejorar la gestión administrativa, operativa y contable del restaurante y comidas rápidas 102 perros; para lograr este propósito se plantearon como objetivos específicos, describir la gestión, evaluarla y plantear soluciones relacionadas con la calidad y el mejoramiento del manejo administrativo del restaurante.

El proyecto utilizo como método de estudio el análisis unido al método descriptivo. Con base en estos dos métodos se evaluaron los factores relevantes sobre el tema tratado como son la gestión de calidad y servicio al cliente. Para lograr obtener la información que permitiera llevar adelante el proyecto se utilizó un instrumento prediseñado para evaluar en qué punto se encontraba el control de calidad que se adelantaba en la empresa y como era el servicio al cliente con respecto a la percepción de los mismos.

El uso de un instrumento prediseñado, es decir, la encuesta de satisfacción del cliente y la forma como se adelantó la investigación con respecto al manejo que se le estaba dando al control de calidad, le brindaron al estudiante autor del proyecto la posibilidad de mejorar en el manejo de las encuestas.

Rivera y Pérez (2011), en su proyecto pretendió crear una empresa dedicada a la producción y comercialización de comida especializada para diabéticos en la ciudad de Bogotá D.C. estructurando un modelo de negocio innovador, eficiente y competitivo.

El proyecto fue elaborado dentro de una metodología descriptiva que utilizó una encuesta para determinar los aspectos relacionados con el mercado que eran fundamentales para establecer la demanda, la oferta, los precios, la competencia y las estrategias de marketing mix que hicieron parte del plan de mercadeo.

La investigación de mercado, la forma como se adelantó el plan de mercadeo, el diseño que se realizó para la distribución en planta y el manejo de los inventarios, le brindaron al estudiante nuevos conocimientos sobre estos aspectos, así como también, una mayor solides con respeto a los adquiridos durante la formación académica.

Así mismo, Oliveros y Vega (2012), en su investigación se adelantó con base en cuatro aspectos principales como son estudio del mercado, ingeniería del proyecto o aspectos productivos, análisis organizacional y evaluación financiera. El proyecto se estructura de tal manera que permite tener resultado para cada uno de los bloques mencionados anterior mente. Es una estructura adecuada para adelantar un plan de negocios, ya que además de utilizar técnicas de ingeniería y elementos propios de esta ciencia, ase uso de herramientas como la entrevista y la encuesta para obtener la información y lograr la participación de la población involucrada en el proyecto.

Todos los aspectos estudiados en el proyecto son viables, es decir, el proyecto tiene viabilidad del mercado, viabilidad técnica y operativa, viabilidad organizacional y vialidad financiera. Es un proyecto que por sus características y estructuras presenta formulas y modelos que pueden ser tenidos en cuenta por el estudiante que adelanta el proyecto actual mente.

Finalmente, Saavedra y Castillo (2014), en su proyecto pretendió desarrollar una propuesta para la mejora de los procesos de fabricación de alimentos de la empresa Squisites.

Con este proyecto se busca desde un punto de vista inductivo y con base en el análisis partir desde una situación de una empresa particular (Squisites), para llegar a plantear una situación general para el sector de alimentos.

Los resultados del proyecto permitieron calcular los tiempos empleados para la fabricación de los productos de la empresa así mismo la propuesta desarrollo buenas funciones ergonómicas para los colaboradores. La realización de diagramas de flujo le permite a la empresa una mayor visión de los procesos que realiza y de las funciones de los colaboradores. Este proyecto es de gran valor para el estudiante que adelanta el proyecto objeto de estudio debido a que le profundiza en temas relacionados con la producción la distribución en planta los métodos y procesos de trabajo, el estudio de tiempos y en general las bunas prácticas de manufactura (B.P.M.)

4.2. Marco teórico

4.2.1. Buenas prácticas de manufactura

El concepto es abordado desde la gestión de procesos para lo cual, Cetina (2016), como el conjunto de metodologías por el cual se diseña, control, automatiza e integra la líneas de procesos de producción , con el fin de mejorar la eficiencia y cumplimiento de las acciones generadas en la unidad productiva (p.46); por su parte, Oliva(2011) Define las Buenas Prácticas de Manufactura como la guía para los fabricantes de alimentos , controlando la estandarización de procesos en condiciones optimas de operación y por lo cual aseguran las condiciones de los alimentos en su preparación tomado de Salgado y Castro (2007).

Entre otros conceptos, las Buenas Prácticas de manufactura se generalizan como las normas de higiene que debe tener cualquier tipo de manipulación de alimentos, asegurando que toda la operación este libre de riesgos de contaminación y por lo cual se generen metodologías en los procesos para contribuir con el objetivo principal de la calidad, higiene y seguridad en el producto (Díaz y Saavedra, 2012).

Entre los efectos que puede desencadenar una mala práctica, los aspectos socioeconómicos se verán afectados por las siguientes condiciones, en primer lugar, a las personas que consumen alguno de los productos se les desencadenara costos por enfermedades y costos por licencias de descanso, es decir incapacidades medicas además de una rehabilitación o tratamiento; por otro lado a la empresa le harán una devolución de productos, demandas, perdidas de mercados y costos asociados a seguros de vida, y lo que corresponde al estado, si se habla de exportación se deberán hacer investigaciones , se sancionaras y la reducción de empleo se verá reflejada dadas las condiciones del mercado a la que es expuesto por las causantes. (PromPeru, 2019).

Los beneficios de implementar este tipo de procesos en las organizaciones permiten generar estandarización de procesos, mejora en las condiciones de higiene, competitividad en los mercados nacionales e internacionales, estructura física adecuada a las necesidades de la unidad productiva y utilización de la normatividad en los quipos adecuados para la manipulación de los alimentos, donde la imagen corporativa tendrá mayor proyección, a su vez en temas de cultura organizacional y sentido de pertenencia de la empresa (Buzzi, 2018).

Dentro de los criterios en los que se basan las BPM se establecen los siguientes según lo contenido en (U.S. Department of Health and Human Services, 1996) para evitar un tipo de enfermedad por consumo de alimentos:

1. Equipos contaminados.
2. Mala higiene personal.
3. Manejo impropio de temperatura.
4. conocimientos inadecuados.
5. Mala integración de los insumos.

Ahora bien, entendiendo la normatividad en Colombia quien rige como ente regulatorio será el INVIMA al cual se le atribuye la calidad e inocuidad de los alimentos, en la que debe hacer constante control y seguimientos a todas las plantas productivas que tengan que ver con el sector alimentos, apropiados a un sistema de protocolo por el cual se argumenta bajo un manual que se cumple con todo lo establecido por la ley, mediante formatos plenamente establecidos por el estado, en él se relacionan todos los procedimientos que cumplan con el fin único de las Buenas Prácticas de Manufactura. Véase figura 1-.

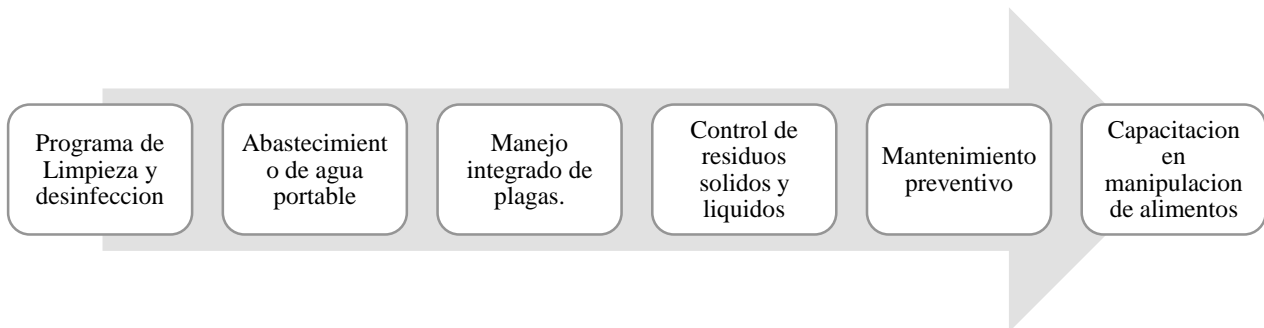


Figura 1. Buenas prácticas de las manufacturas

Fuente: Elaboración propia basado

Las guías de verificación del manual incluyen aspectos tales como:

Tabla 2. Aspectos que incluyen el manual de BPM

Ítem	Descripción
Instalaciones	Condiciones mínimas de ubicación Diseño y construcción Especificaciones de obra blanca Calidad de aire Ruidos Niveles de Temperatura Condiciones ambientales
Personal (Capital Humano)	Higiene Cuidado personal Cualificación Habilidades y conocimiento Medidas de protección Señalización
Materia Prima	Traslado Manipulación Manejo Recipientes Recepción Inspección Almacenamiento
Operaciones de Producción	Procedimientos y actividades Trazabilidad Medidas de prevención Diseño de uso de suelos Vida útil Embalaje Áreas separadas, tanque y depósitos. Transporte Bodega Comercialización
Verificación de calidad	Sistema de control, planillas, verificadores, índices, análisis HACCP, programas de limpieza y registro.

Fuente: Elaboración propia del autor, basado Amaguayo, (2017).

Otro aspecto para resaltar que debe tener gran importancia ante la manipulación de alimentos es tener presente el sistema de gestión de calidad, por lo cual una vez se establezca las BPM, será una base sólida para ejecutar e implementar el programa HACCP, este es otro concepto que va muy relacionados con los procesos si se refiere a términos de ingeniería industrial.

4.2.2. El HACCP

Es un sistema de control que se aplica de manera directa ante los riesgos y la prevención de problemas que afecten la inocuidad y seguridad de los alimentos, para lo cual determinan a

minuciosidad toda la cadena alimentaria, es decir, desde la producción hasta su comercialización. Villalobos, Gómez y delgado (2018).

Por su parte, Caceres y cuevas (2017) afirman que el sistema permite generar un nivel de control mayor de puntos críticos, donde se analizan e identifican peligros específicos existentes y generan las medidas necesarias con lo cual se garantiza la inocuidad de los alimentos, así mismo afirma Procolombia (2019) que es el análisis de peligro y puntos críticos como lo expresan sus siglas en inglés, en la cual se evalúa y previene todos los riesgos posibles que estén cercanos al alimento y su producción y como intervenir de manera de que no irrumpa en las labores, además es de gran valor para el comercio internacional estar certificado en la industria de alimentos si de exportación se habla.

Entre los beneficios de adoptar este sistema en el proceso productivo de las empresas en el sector alimentos, será reducir los costos de un mantenimiento correctivo al preventivo, competitividad en mercadeos internacionales, saneamiento de cumplimiento con la ley, también es importante recalcar que los requisitos básicos para el HACCP serán entonces:

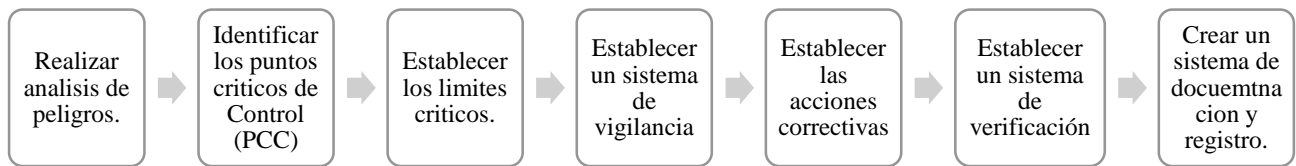


Figura 2. Requisitos básicos para el HACCP

Fuente: Elaboración propia del autor, Procolombia (2019).

La aplicación contiene 12 pasos de secuencia lógica en una empresa.

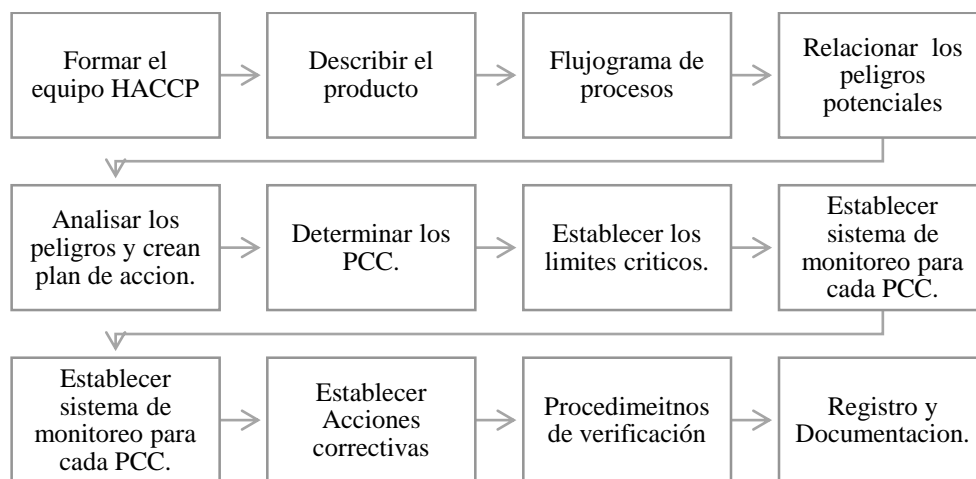


Figura 3. Pasos de HACPP

Fuente: Elaboración propia Basada, Procolombia 2019.

4.2.3. Gestión de procesos

Para entender un poco y comprender la gestión de los procesos se definen los límites de alcance de cada actividad (Gonzales, 2004), como se muestra en la figura No. 1, en la que con un ejemplo se ilustra que el proceso es la acción que se quiere realizar, en este caso suponemos el almacenaje de los menajes, para luego iniciar con la solicitud de espacio y ayuda de alguno de la operación, finalmente se concluye con la organización y arrumé del menaje en el espacio adecuado y previamente separado; entonces la entrada para este caso será la orden de almacenaje y salida será la copia de la remisión aprobada y plenamente soportada (Pérez, Giraldo y Serna 2006,103).



Figura 4. Límites, entradas y salidas de los procesos en una empresa.

Fuente: Elaboración propia del autor Pérez, Giraldo y Serna 2006.

Por otro lado, Berna (2015) se refiere a que cada proceso que existe en una empresa debe diseñarse bajo la premisa de satisfacción de una necesidad hacia el consumidor, en el que con los recursos existentes se optimice las actividades de manera eficiente y eficaz a fin de que lo colaboradores que cumplen funciones tendrán l responsabilidad amplia de asegurar que el propósito se cumpla y estar en constante mejora para los procesos productivo.



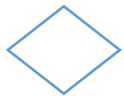



4.2.4. Manuales de procedimientos y diagramas de flujo

EL manual de procesos es un documento que recopila toda la información de las actividades necesarias de una empresa, la cual busca mejorar la realización de esta en un servicio de calidad y desgaste de tiempo, buscando las alternativas que mejor satisfagan al cliente; para Aycardi (2017) la estructura debe contener anexos de la recopilación de datos, como fuente de información , una introducción, alcance, objetivo, contextualización de la empres y luego por medio de graficas expresarlos mapas de procesos más relevantes de la compañía en diagramas de flujo en los que intervengan la planeación, ejecución, verificación y el actuar.

El diagrama de flujo de procesos es una herramienta en el que Gonzales (2004), explica como el análisis secuencias de una acción incluyendo valoraciones ocultas, es decir todos aquellos

imprevistos que pueden llegar a suceder y que deben ser mencionados en los informes, para hallar a través de ello las mejoras.

Tabla 3. Diagramas de flujo

Símbolo	Descripción
	Inicio o fin de un proceso
	Movimiento entre salidas/ transporte.
	Decisión ¿?
	Documentación /información registrada en un papel.
	Actividades
	conectores

Fuente: Elaboración propia del autor.

4.2.5. Organización y logística de eventos

Cuando se habla de aprovisionamiento, calidad y productividad en conjunto, se refiere a la necesidad de satisfacer al consumidor mediante un proceso de logística que involucra dentro una estructura la gestión, el servicio al cliente y planificación, donde el primero hace referencia a los procesos de pedidos, aprovisionamiento, distribución, stock, disponibilidad, transporte y proveedores, el segundo destaca la parte intrínseca del ser y la empatía que se presente en un proceso de relación interpersonal y la atención que se genere con el usuario o clientes y el tercero y último a la necesidad de exponer todo un escenario de posibilidades en el que se planteen todas las actividades que se puedan planear para tener un orden y control de los mismos.(Carro y Gonzales, 2013,2-5).

Las organizaciones de los eventos deben estar acorde a los principios administrativos, principalmente a la planificación, organización y control de los servicios que se presten, la atención al público siempre conlleva relaciones interpersonales diferentes, pues si bien es cierto, cada

individuo actúa de manera diferente y su conducta en algunos casos no puede ser la mejor, para lo cual el personal que labore dentro de la empresa debe procurar una evasión de problemas significativos que afecten la ejecución del evento (Calvopiña e Iza, 2015), así pues, la comunicación es una variable indispensable en la prestación del servicio y es quien fundamenta la productividad del negocio.

La gestión de logística debe identificar en principio el tipo de evento que va a desarrollar en que existen, culturales, sociales, familiares, empresariales y muchos más conceptos que puede generar cualquier clase de eventos, pero si se debe definir el perfil al que irán guiados estas temáticas, establecer presupuestos y alcances.

Existen entonces cuatro fases para la planificación de eventos que se observan en la figura No. 2, donde se destacan los pasos que deben preverse ante de realizar un evento y las etapas en las que debe fijarse el contratista a la hora de realizar un evento, ya sea social, comercial o empresarial y en las que se definen la conveniencia a la hora de escoger un operador de eventos y su conocimiento ante los procesos que debe realizar en su práctica (Cámara de Comercio de Medellín, 2017).

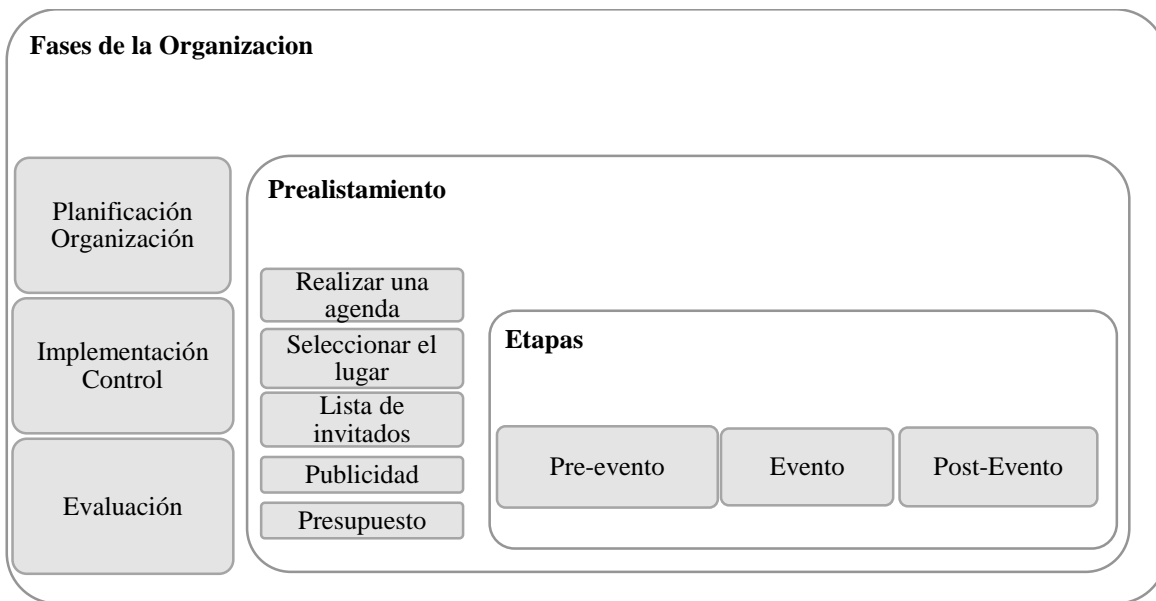


Figura 5. Fases de planificación de eventos

Fuente: Elaboración propia del autor, basado en Calvopiña e Iza, 2015, 17-20.

En la Figura anterior, se observa las etapas por la cual pasa un evento, donde en el pre- evento se cruza todo lo que es planificación y organización, en el evento se implementa todo lo planeado y se ejecuta cada una de las actividades de prelistamiento ejerciendo el control del evento en

general, finalmente una vez culmine el evento se debe tener una evaluación en que se califica los propósitos generales y objetivos propuestos en principio.

En las organizaciones la constante necesidad de entrarse a nuevas economías y la comunicación con el público evoluciona sobre la gestión dentro de la logística que guía todos los procesos de transmisión en la prestación de un servicio, si bien es cierto, la logística actúa de manera paralela a todas las actividades que se realicen dentro de un evento, articulándose en conjunto para ser congruente en un mismo fin. (Galmes, 2010).

Entre las herramientas que permiten medir la rentabilidad del evento, Cordero, 2016 emplea la metodología ROI, donde se interpreta como el beneficio de retorno que se tiene después de realizar el costeo general, es decir, la utilidad representada en porcentaje, donde su fórmula se expresa así:
$$\text{ROI} = (\text{Beneficio (Ganancias)} - \text{Costos generales/costes generales}) \times 100.$$

Por otra parte, las mediciones cualitativas se basan bajo criterios tales como: Satisfacción, Comportamiento, Servicio al cliente e impacto generado, entendido como instrumento para la recolección de datos en una pequeña encuesta semiestructurada que se presenta dentro de un informe de retroalimentación para la empresa quien organiza. (p.24).

4.3. Marco conceptual

En esta sección del marco de referencia, se definen conceptos que le brindarán al lector un mayor entendimiento y que están relacionados con el tema de la elaboración de un plan de mejoramiento en los procedimientos de una empresa.

- **Buenas practicas de manufactura (BPM):** son una herramienta básica para las practicas generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte, distribución y obtención de productos seguros para el consumo humano, es decir que el BPM se centraliza en la higiene y la forma de manipulación de los alimentos y se disminuyan los riesgos inherentes a la producción (Intedya, 2014).
- **Proceso de producción:** en la empresa eventos y buffet julia el proceso de producción se enfoca hacia la preparación de alimentos y su posterior venta al consumidor final.
- **Control de calidad:** programa tendiente a asegurar la calidad de los materiales e insumos utilizados en una empresa, con el fin de proporcionar confianza a los clientes sobre el uso de un producto.

- **Gestión de inventarios:** es la actividad por la cual una empresa gestiona el almacenamiento de los productos que manipulan, bien sea materias primas o producto terminado. El almacenamiento de los materiales tiene que ver con el flujo físico de las mercancías que incluye su lesivo, los traslados, el lugar de del almacenamiento, la preparación de los pedidos y su distribución.
- **Distribución en planta:** es la forma como en una empresa como es el caso del restaurante eventos y buffet julia, se distribuyen de manera apropiada, en un mismo espacio personas, máquinas y materiales, buscando siempre alcanzar una distribución lo más óptima posible, de acuerdo a las características y necesidades de la compañía.

4.4. Marco contextual

4.4.1. Empresa eventos y buffet julia

La empresa Eventos y Buffet julia inicio sus actividades de servicio e industria a nivel del Cauca en el año 2009, donde su fundadora Julia Aydee Cortes decide hacer uso de sus conocimientos en gastronomía y organización de eventos para crear la empresa. La empresa se creo debido a que se observo una alta demanda en la comunidad de Puerto Tejada y sus cercanías por este tipo de servicios, es por ello que se encuentra ubicada en el barrio santa Elena en la calle 9 # 26-82 en Puerto Tejada Cauca.

Cabe resaltar que, al momento de la creación de Eventos y Buffet Julia, por la zona no existían empresas que ofrecieran un paquete tan completo de servicios, es por ello que la empresa ofrece servicios completos de decoración, catering, alquiler de menaje, entre otros, los cual permitió que fuera más fácil para el cliente llevar a cabo su evento o reunión. Actualmente la ofrece los servicios, de buffet, decoración, atención, alquiler de menaje, intermediarios de salones y cuenta con conexiones en diferentes sitios de recreación y esparcimiento, donde el cliente puede llevar acabo su reunión o evento, además con un salón de spa para relajación previa al evento.

Eventos y Buffet Julia a lo largo de lo que lleva en el mercado a contado con contratos con la caja de compensaciones donde se encargaron del servicio de buffet atención al publico y la realización de eventos, hasta día de hoy siguen en contratos con ellos. También han tenido contratos con universidades, el colegio y parque recreativo ConfaCauca, Fundación Propal,

además tuvieron un contrato con la empresa Papeles del Cauca, por un año donde se encargaban del buffet de los contratistas.

La empresa siempre busca el fortalecimiento y apoyo a los productos y servicios de la zona, además de fomentar a su equipo a trabajar con excelencia, creatividad y superación buscando constantemente el progreso, ofreciendo servicios y productos de excelente calidad para satisfacer las necesidades del sector y generando nuevos empleos.

Eventos y Buffet Julia, es una empresa que a través de los años ha venido creciendo a nivel general y en talento humano, creando una fidelidad por parte de sus clientes, colaboradores y trabajadores debido a la dedicación por ofrecer productos y servicios con estilo y glamour. Aunque cabe resaltar que la empresa actualmente no cuenta con una estructura organizacional lo cual a dificultado un poco su crecimiento en el mercado, además carece de un documento donde este plasmado

sus procesos operativos y no tiene establecido procesos para el apoyo de la producción, lo cual dificulta conocer las condiciones reales en que se encuentre la empresa y así poder establecer las diversas actividades o controles para gestionar las áreas que requieran de una intervención por parte de su equipo comercial o administrativo.

La empresa cuenta con capacidad para atender a 1000 personas en un evento, debido a que la cocina puede elaborarse 1000 platos, sin necesidad de recurrir a terceros. El área productiva esta equipada con equipos industriales, estufas, licuadoras, refrigeradores, hornos, bodega de alimentos y menaje. El menaje está dirigido a su alquiler para fiestas y toda clase de eventos, ya que cuenta con 400 platos, 450 vasos, 300 copas, 60 jarras de agua, 100 jarras de aguardiente, 600 juegos de cubiertos y mantelería variada para unas 60 mesas.

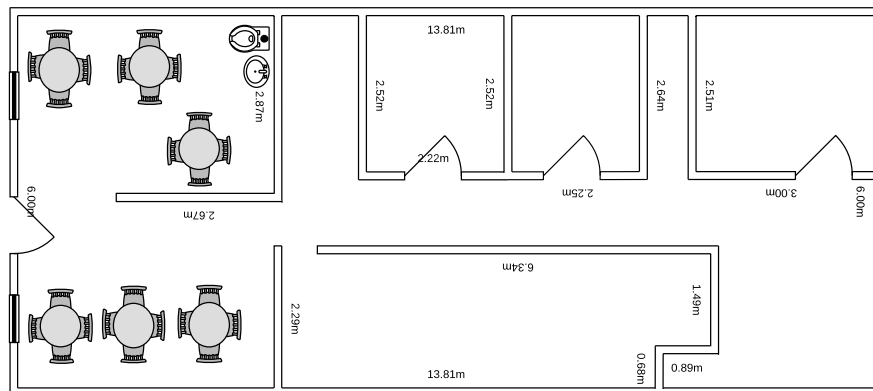


Ilustración 1. Plano de Eventos y Buffet Julia

Fuente: Elaboración propia del autor

La misión de la empresa es: Brindar a nuestros clientes y a toda la comunidad los servicios de asesoría y atención para eventos empresariales, sociales y familiares; ofrecer también un completo servicio de restaurante, y decoración, para lograr complacer los gustos y necesidades de cada uno de nuestros clientes convirtiendo con cada celebración sus sueños en realidad.

La visión de la empresa es: Eventos y Buffet Julia proyecta en el 2016, posesionarse como la mejor empresa prestadora de servicios de restaurante, banquetes, decoración y eventos sociales en general en el municipio de Puerto Tejada-Cauca y toda la zona norte del Departamento del Cauca, ofreciendo servicios de calidad respaldados en nuestro profesionalismo, experiencia, responsabilidad y creatividad

La empresa se encuentra fundamentada bajo los siguientes objetivos.

- Nuestro principal objetivo es hacer de nuestra empresa Eventos y Buffet Julia, una de las más reconocidas a nivel municipal y regional. Distinguiéndonos por la aportación gastronómica y de organización de eventos del mejor nivel y por supuesto, la calidad de nuestros servicios.
- Hacer de Eventos y Buffet Julia una empresa rentable y sustentable con vista a la expansión y crecimiento.
- Conservar en todo momento la misión, valores y sobre todo la visión hacia dónde vamos, para no desviarnos del camino.
- Elevar la capacitación de nuestros colaboradores, para que así, logren su objetivo personal y de empresa, satisfaciendo sus necesidades y expectativas.
- Dar siempre al cliente valor agregado en el servicio.
- Proveer a nuestros clientes de todos los servicios necesarios para la organización de sus eventos.
- Garantizar a los clientes que todos los servicios contratados a Eventos y Buffet Julia siempre estarán en tiempo y con la calidad prometida.
- Nuestro objetivo es hacer del proceso de planificar tu evento lo más sencillo posible, Puntualidad, Calidad, Servicio, Innovación y creatividad son las cualidades que Eventos y Buffet Julia imprimirá en tu evento.

4.4.2. Análisis del sector

Entendiendo que esta empresa tiene sectores mixtos, es decir que pertenece tanto al sector de industria con el restaurante y al sector servicio por la casa de eventos, entonces se deben analizar los dos sectores, en principio se hablara de su actividad principal a quien responde como casa de eventos y seguidamente se dará una breve descripción del momento en el que se encuentra el sector gastronómico.

4.4.2.1. Entorno económico nacional

El contexto económico reciente del país ha observado un panorama agrio frente al crecimiento de la economía, sin embargo, el Banco de La republica en el 2018, emite su boletín informativo, donde expresa que en el 2017 crece en 1.8%, para el 2018 su incremento fue de 2,6% y finalmente en el 2019 se tiene una expectativa de crecimiento de tan solo dos puntos porcentuales referente a su variación porcentual, es decir 2,8%. Este aumento poco significativo se debe a la recuperación en termino de deuda externa y la volatilidad del Dólar frente al peso colombiano, cabe resaltar que a pesar de su ascendencia positiva los sectores aún se encuentran rezagados (Dinero, 2019).

Colombia presenta un Producto interno bruto al que llamaremos PIB, en el cual resalta un repunte de crecimiento a partir del 2018, con la expectativa de llegar al 3% como las economías latinoamericanas, allí se refleja un crecimiento de la economía naranja donde se expone todo lo referente a las TIC'S, comercio y Transporte Aéreo, Fluvial y Marítimo. (elheraldo, 2018).

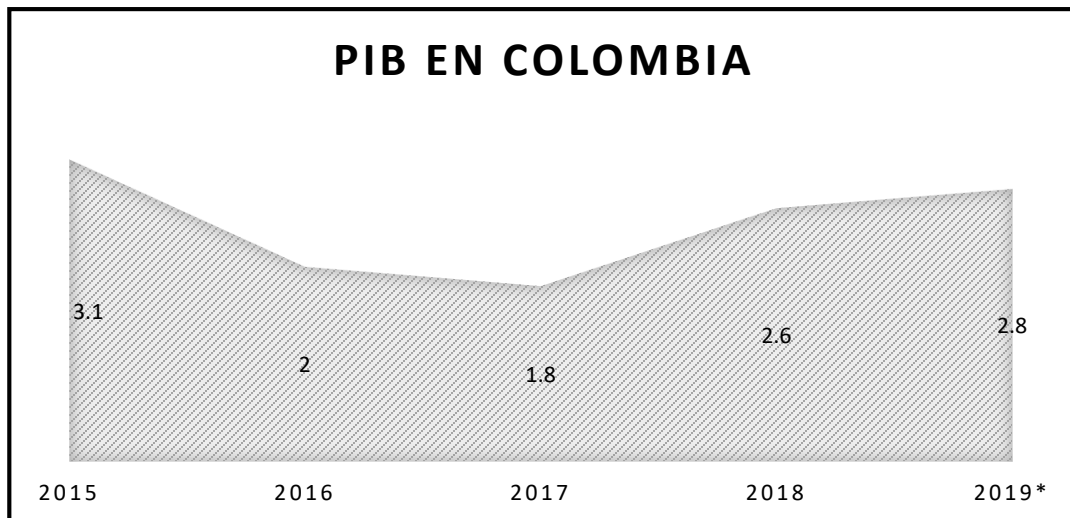


Figura 6. Histórico del PIB Nacional

Fuente: Elaboración propia, basada información de Dane.

Frente al desarrollo y crecimiento del país, se destaca las nuevas tendencias administrativas que apuntan sobre el capital cualificado, la transferencia del conocimiento, la inversión en I+D y diferentes herramientas que permitan la capacitación plena del sector servicio como principal factor de productividad en una empresa, siendo Colombia el tercer país de Suramérica con capital experimentado y previamente cualificado para cargo asociativos en las relaciones interpersonales, según explica el IMD World Talent Report (2017).

Es importante identifica el código CIIU que corresponde a la actividad de la empresa por el cual se encuentra registrado ante cámara y comercio, en ello se destaca su actividad principal en el sector servicio con la organización de eventos comerciales y para lo cual pertenece a la siguiente categoría.

Tabla 4. Actividad económica por registro CIIU.

Código CIIU	
División	82
Grupo	823
Clase	8230

Fuente: Elaboración propia basado en datos de la DIAN.

La tendencia en la fluctuación del sector servicios esta dada por los ingresos expresado en la figura No. 7, donde se observa el crecimiento continuo y constante de la recuperación del sector, en la que se identifica como principales servicios: eventos empresariales, sociales y comerciales según el informe que presenta parcialmente el Banco de la república (2019).

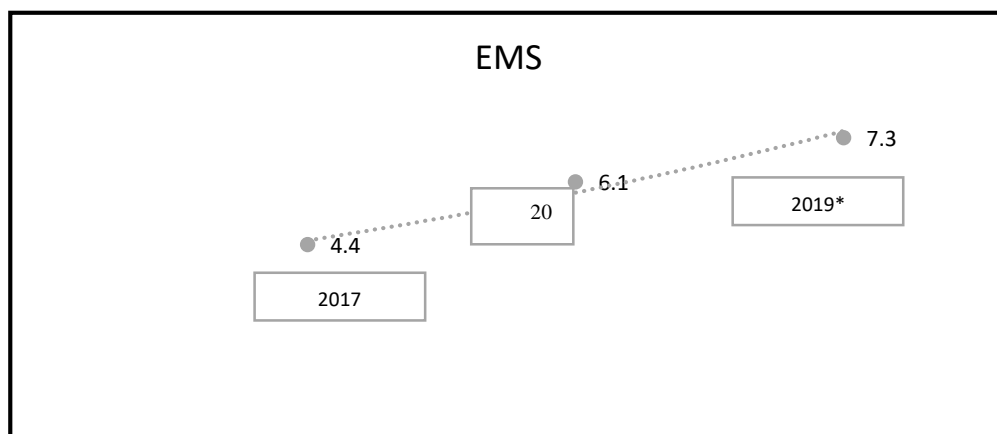


Figura 7. Fluctuación del sector servicios

Fuente: Elaboración propia del autor, basada en cifras del DANE.

Entre otro tema, Serrano (2011), logra evidenciar que la coyuntura económica y el auge de empleo esta dado principalmente por el sector servicios donde se logra concretar mas de 8, 2

Millones de personas con formalización laboral, esto se debe a la nueva tendencia de prestación de servicio, calidad frente a la atención del usuario y ayuda de la Superintendencia de Industria y Comercio (2018) que vela por la tranquilidad del consumidor a la hora de efectuar una compra, por esto la gran necesidad de capital humano plenamente cualificado para atender este tipo de requerimientos ante la necesidad de un servicio óptimo y digno.

Ahora Bien, la economía del Municipio de Santiago de Cali presenta índices de auge en un aumento porcentual frente a comparaciones de años anteriores, el 2018 trajo consigo un crecimiento mayor, superando las expectativas económicas en las proyecciones dadas por la secretaria de desarrollo económico (Cámara de comercio de Cali, 2018).

Otras de las influencias del sector esta dada por la disminución en el 2018, donde hubo 4.100 desempleados menos referente al 2017, siendo la quinta ciudad con disminución de la tasa de desempleo, entendiendo que la formalidad se ha mejorado frente al acumulado nacional.

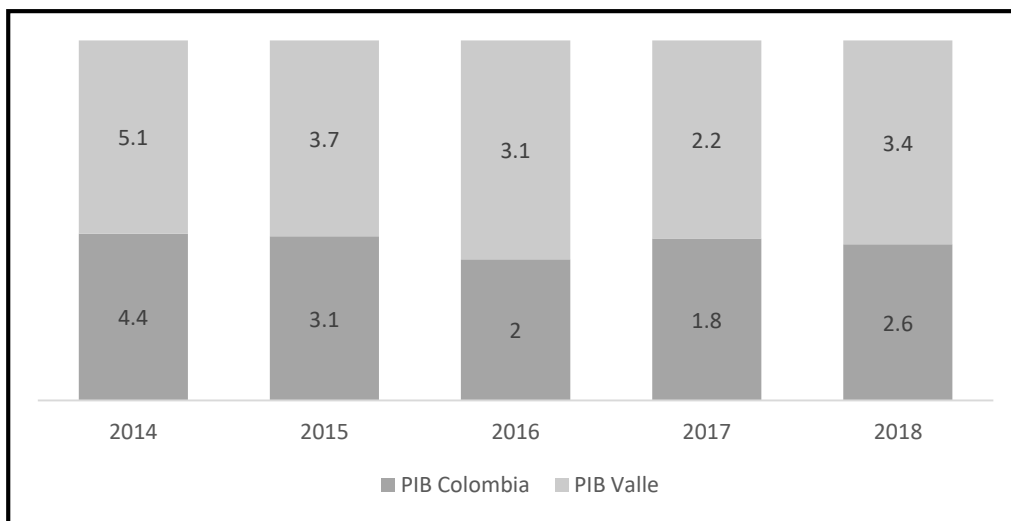


Figura 8. PIB Nacional frente al PIB regional representativo del departamento.
Fuente: Elaboración propia del autor, basado CCC Y Dane.

De acuerdo con la experiencia de los últimos años en el sector y la necesidad en el incremento de la demanda del Servicios se encuentra que es un nicho del mercado el cual esta reportando un gran potencial de ingresos en la economía no solo regional sino nacional del país, desarrollando un sinnúmero de propuesta de negocio llevado hacia la prestación de servicios.

El sector servicios en la ciudad de Cali presenta un incremento de 21,3% dentro de las empresas registradas ante cámara y comercio en la prestación de servicios, pues en el 2018 presentaba 3844

registros mercantiles y hoy al cierre de junio del 2019 presenta 4662, es decir un aumento de 43% respecto al año anterior, indicando que existe una incidencia positiva en la renovación y creación de emprendimiento sobre esta actividad económica.

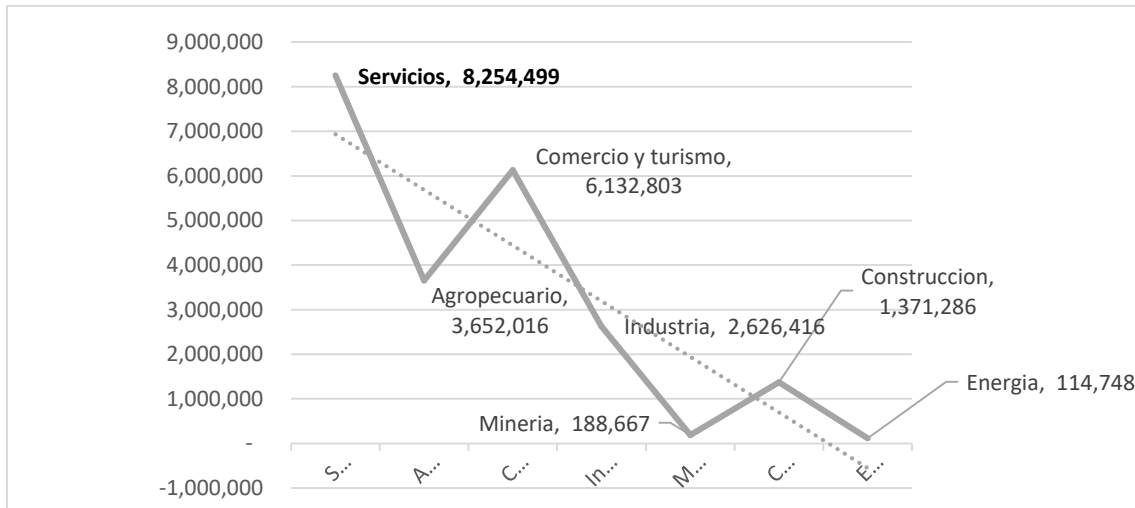


Figura 9. Comportamiento del sector servicios

Fuente: Elaboración propia del autor, basados datos obtenidos del Dane y Cámara de Comercio del Cali.

4.5. Marco legal

En Colombia, las buenas prácticas de manufactura (BPM) para alimentos están reguladas por el Decreto 3075 de 1997 y vigiladas por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (Invima).

El Decreto 3075 de 1997 fue elaborado por el Ministerio de Salud (hoy Ministerio de Protección Social) que reglamentó la implementación de directrices destinadas a la elaboración inocua de los alimentos, con el objetivo de proteger la salud de los consumidores.

El Invima es la institución oficial de vigilancia y control, de carácter técnico-científico, que trabaja en la protección de la salud individual y colectiva de los colombianos, mediante la aplicación de las normas sanitarias como: decretos y resoluciones para alimentos, medicamentos, cosméticos, productos de aseo, bebidas alcohólicas, dispositivos médicos, homeopáticos, entre otros.

5. METODOLOGÍA

5.1. Tipo de investigación

El presente trabajo se enmarca dentro de una investigación descriptiva, por medio de este se busca caracterizar, analizar y describir el objeto de estudio, en este caso determinado identificar las condiciones, las funciones que se realizan en el área operativa, administrativa y de logística.

Las características de investigación, el tipo de empresa en que se realiza la misma y los problemas que se determinaron a través de su análisis, así como la identificación de las causas que producen los problemas, le dan a la investigación un carácter descriptivo. Se puede decir entonces, que es una investigación fundamental mente descriptiva, ya que a través de ella se hace una descripción detallada no solo el tipo de consumidores que frecuentan la empresa, sino también por la manera como se presentan descriptivamente los productos y servicios que se ofrecen en cada uno de los negocios que hacen parte del portafolios de servicios y productos.

5.2. Enfoque

El presente trabajo se desarrolla con un enfoque cualitativo que servirá de base para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos específicos y general propuesto.

La investigación cualitativa “se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto. El enfoque cualitativo se selecciona cuando el propósito es examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significado”.(Hernández, Fernández y Baptista, 2014. p. 358).

5.3. Fuentes de investigación

5.3.1. Fuente primaria

Estas fuentes corresponden a los colaboradores de la empresa, de la cual hace parte el autor del proyecto. Puntual mente son personas que hacen parte del área administrativa, el área de producción, el área de mercadeo y ventas, el área de asesores y vendedores y en particular todas aquellas personas o colaboradores que de manera directa o indirecta hacen parte del contexto interno y externo de la empresa.

Se obtendrá información a través del instrumento de recolección de datos que será en una entrevista dependiendo de la necesidad en el desarrollo del trabajo.

5.3.2. Fuente secundaria

Conforman estas fuentes todos aquellos documentos, informes, libros e investigaciones relacionadas con el tema. Así mismo entran dentro de esta categoría tesis, proyectos y monografías que hagan parte del enfoque temático. El Internet y la consulta a personas versadas en el tema forman parte de dichas fuentes secundarias.

6. DIAGNÓSTICO

En concordancia al análisis que se debe presentar bajo el método de observación en el diagnóstico y la entrevista a los empleados que laboran en la empresa, se tiene en cuenta la metodología que es resumir preguntas, para hallar un plan de acción que permitan desarrollar un manual al cual se establezcan los propósitos del área, funciones, e índices de mejora en cuenta al tema logístico de eventos y también a la preparación de alimentos que se generan dentro del proceso.

El análisis de diagnóstico, basado en la herramienta metodológica DOFA, se acentúa la situación actual de la empresa Julia Eventos, analizando de manera uniforme los aspectos internos y externos, en los que se desenvuelven aspectos como Fortalezas y Debilidades, para luego enfocarse en las amenazas y las oportunidades que se puedan presentar dentro del sector; con ello se podrán tomar correctivos necesarios y determinar el plan de acción ante una toma de decisiones en la planeación estratégica que lograra fundamentar un mejor desempeño, reflejado en eficiencias y productividad de los trabajadores, mostrando así un mejor rendimiento en los procesos operativos y administrativos de la empresa.

Hoy en día, la empresa de Eventos y Buffet Julia no ha realizado ningún diagnóstico desde su funcionamiento, así pues, el siguiente esquema de análisis permitirá evaluar la estructura y su funcionalidad ante aspectos relevantes que se debieron valorar desde hace muchos años, sin embargo este avance en el desarrollo administrativo y la gerencia actúan de manera instantánea ante la necesidad de correctivos, pues en la observación se evidencian reprocesos que no identifican las causas que lo generan.

6.1. Diagnóstico interno

6.1.1. Debilidades

1. La empresa Julia no cuenta con ningún tipo de proceso administrativo.
2. Al ser una empresa familiar, no se establecen funciones adecuadas, pues todos participan de las actividades, independientemente de sus conocimientos, propiciando en muchos de los casos negativas ante la ejecución.
3. No existe doliente en las responsabilidades.

4. La adecuación de las instalaciones en donde se reciben los pedidos no se encuentra en funcionamiento, es decir, no hay lugar propio u oficina administrativa para desempeñar las labores propias del cargo.
5. Las áreas de funcionamiento del restaurante son muy pequeñas y no están adecuadas con temas de seguridad y riesgo de trabajo.
6. Las herramientas e insumos de trabajo a veces son deficientes y no tiene la capacidad de soporte ante una gran carga de trabajo, por lo que deben acudir a otros proveedores incurriendo en mayores costos y logística.
7. No existen capacitaciones en innovación del servicio, pues las temporadas cambian, y las tendencias no son las mejores, están estancados en un círculo vicioso de hacer las mismas cosas para cada evento, es decir no se reinventan.
8. Falta de control de procesos, evaluación y organización del control interno de la empresa.
9. Ausencia en la comunicación con los empleados y el empleador, respecto a procesos que se pueden corregir antes de tiempo, pero por falta de información, ya sea por malas relaciones, pues al ser familiar se generan conflictos internos, netamente personales.

6.1.2. Fortalezas

1. Tiene una gran trayectoria dentro del sector, su posicionamiento de marca está establecido en el municipio de puerto tejada.
2. Al ser una empresa familiar, los empleados están completamente disponibles para las labores, independiente del día y horario, dispuesto a trabajar.
3. La empresa esta constituida legalmente, tiene todos los atributos legales necesarios para su funcionamiento.
4. Lleva registro de las ordenes de servicio, ventas, requisiciones, préstamos a terceros, entre otros.
5. Cuenta con un espacio de cocina y almacenamiento bastante grandes en área, que permiten tener un almacenamiento organizado y adecuado para las actividades comerciales.

6.2. Diagnóstico externo

6.2.1. Amenazas

1. Existe gran oferta del mismo servicio en el sector.
2. Los precios son estándar en la actividad, pues la misma oferta es quien regula todo el mercado.
3. Resistencia de los clientes potenciales, ante la sobre oferta que existe en el mercado.
4. Los eventos no son continuos, las temporadas son discontinuas afectando la solvencia y liquidez de la empresa.

6.2.2. Oportunidades

1. Existe la posibilidad de contratar con el estado, para eventos superiores a 1000 personas dentro del municipio.
2. Implementar un manual de procedimientos iniciara un proceso de planeación estratégica que permita subsanar errores en proceso y generar un orden de eficiencia mayor en la empresa.
3. Realizar e implementar los perfiles de cargos y la descripción de los mismo para efectos de responsabilidades.
4. Generar un espacio de capacitación con entidades publicas y fundaciones de manera gratuita fortaleciendo los conocimientos técnicos de los colaboradores.

6.3. Diagnóstico del proceso administrativo – Logístico

6.3.1. Planeación

Como se menciona anteriormente, actualmente la empresa eventos y buffet julia no cuenta con ningún programa de planeación y dirección de las diferentes actividades y decisiones que se deben realizar en la empresa; las decisiones que se han tomado hasta la fecha han sido empíricas y en el momento en que se presenta la situación.

La empresa no cuenta con sistema contable, aunque externamente tienen contratado a contador que se ha encargado de que la contabilidad este al día; aunque cabe resaltar que presenta falencias en el control oficial de los gastos o ingresos, debido a la faltan de los soportes de compra o pago,

esto se debe a que, la persona encargada de esta función es la gerente y ella realiza sus funciones de manera empírica.

Hay que señalar que en el área de administración y financiera de la empresa, se cuenta con los estados financieros pertinentes aunque no existe un registro o control adecuado de los ingresos y de los gastos por la producción u otros gastos, debido a que la propietaria de la empresa es la que hace la función de tesorera y no cuenta con todas las cualificaciones para realizar dicha función, además, aunque se cuenta con un contador este es externo y básicamente se encarga de las cosas mas elementales, impuestos y gastos o pagos que se van realizando de acuerdo a la necesidad que se presente.

Lo anterior expone que en la empresa no existe una planeación específica para los gastos y de igual manera no hay un sistema de documentación que permita tener un seguimiento y control de lo que acontece en Eventos y Buffet Julia en cuestiones financieras, evidenciando una carencia de organización y planificación, ya que únicamente se archivan alguna de las facturas o gastos, influyendo negativamente en el soporte de los estados financieros, que a su vez dificulta conocer la situación económica de la organización.

Por otro lado, la empresa no tiene establecido un presupuesto de gastos anuales para el área productiva, administrativa o de mercadeo (Marketing) que son necesarios para que conocer lo que la empresa requiere para su funcionamiento eficiente y crecimiento en el mercado en el que esta actualmente.

Cabe resaltar que otras variables presentes en los procesos administrativos son:

- Falta de definición de funciones y obligaciones de cada miembro de la empresa.
- Se trabaja en función de las tareas más no de los objetivos y metas.
- Falta de liderazgo gerencial.
- Personal Cualificado.
- Falta de estandarización de procesos.

6.3.2. Organización

Actualmente la empresa no cuenta con una estructura organizacional definida, no obstante, de acuerdo a la entrevista que se realiza a la gerente se efectúa un esquema de cómo se encuentra estructurada la empresa. Cabe resaltar que al no existir una organización de los perfiles, funciones, roles y responsabilidades dificulta el acertado desarrollo de las actividades que desempeña la empresa, afectando la productividad y eficiencia.

Por otra parte, la ausencia de una estructura organizacional, influye en que los trabajadores identifiquen de forma acertada que se espera de ello influyendo directamente en la comunicación.

El personal de trabajo que se plasma a continuación destaca la importancia de la participación de todas las áreas de la empresa, donde se demuestra que todos los trabajadores son un pilar fundamental para realizar con éxito la organización de eventos y prestar los demás servicios de la empresa, permitiendo el control de calidad del producto terminado.

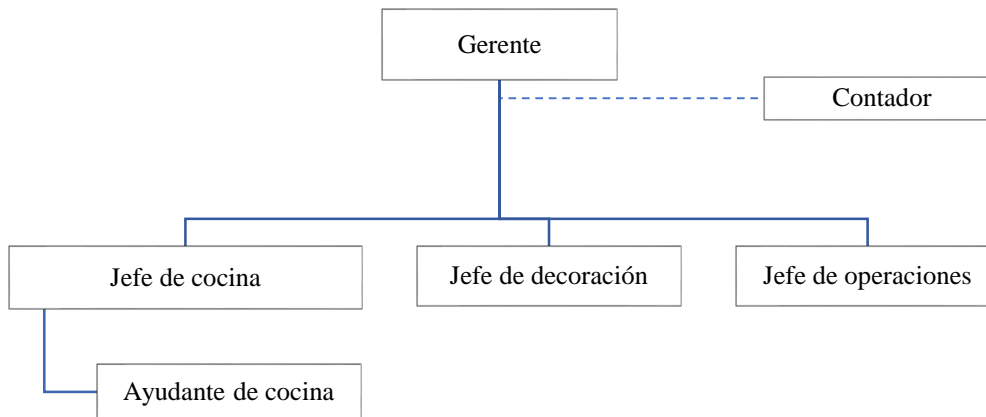


Figura 10. Organigrama actual de la empresa Eventos y Buffet Julia

Fuente: Elaboración propia, basada en información suministrada por gerente

A continuación, se presenta las falencias encontradas en el personal fijo de Eventos y Buffet Julia

- No se gestiona recursos humanos
- Falta de liderazgo
- Poca iniciativa para emprender nuevos proyectos
- Falta de compromiso con el cumplimiento de objetivos propuestos

- Falta de informes financieros y de producción
- Limpieza y orden en su puesto de trabajo
- No se realiza informe de producción
- No se prepara con anticipación materia prima para trabajar
- No sigue los pocos procesos productivos
- No se sigue la planificación de producción

La dirección de la empresa es realizada por la propietaria, debido a que cuenta con la experiencia en el área de organización de eventos, gastronomía y decoración, sin embargo, el resto de funciones las desarrolla de manera empírica dificultando establecer procesos y seguimiento de las funciones que debería desarrollar cada empleado de la empresa y la falta de un organigrama dificulta que los pocos procesos que están establecidos se apliquen en su totalidad, pues los diferentes cargos y funciones no se encuentran especificados, influyendo en que la actividades que se desarrollan en la empresa no sean las mas eficientes y productivas.

Por otra parte, en la empresa no realiza ningún tipo de evaluación, manifestando que no existe ningún control de lo que sucede en las diferentes áreas de la empresa, puesto que como no tiene definida unas metas claras, una estandarización de procesos y un direccionamiento específico la empresa no tiene una meta que alcanzar.

En la siguiente tabla se exponen las debilidades y fortalezas del área administrativa de la empresa

Tabla 5. Aspectos administrativos , fortalezas y debilidades

VARIABLES	Fortalezas	Debilidades
Planeación	<ul style="list-style-type: none"> • Buen ambiente laboral • La propietaria cuenta cualificación y experiencia en organización de eventos sociales • Poca rotación del personal administrativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Una misma persona se encarga del área administrativa y de producción. • La misión y visión se encuentra desactualizada y se debe reestructurar • No tiene establecido un presupuesto de gastos ni de producción • No hay organización administrativa • No hay gestión de recursos humanos
Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Buena comunicación en las diferentes áreas de la empresa • Buena selección de proveedores de materia prima • La empresa cuenta con una alta capacidad de producción para afrontar nuevos proyectos de organización de eventos y buffet 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe manuales de funciones definidas • No existe un organigrama • No existe una persona cualificada para el área financiera • No existe cronograma de planeación de actividades de organización de eventos y buffet
Dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión de cumplimiento de las tareas de organización de eventos • Cualificación de la propietaria en eventos y gastronomía • Excelente calidad del servicio que ofertan 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de estrategias de marketing (publicidad) • Falta de recurso para publicidad y promoción de la empresa • Falta de imagen corporativa
Control	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión del cumplimiento de las tareas de organización de eventos y buffets 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de indicadores de producción • No existe ningún tipo de evaluación y control • Falta de elaboración de estados financieros • Falta de personal para realizar controles de producción

Fuente: Elaboración propia de los autores

6.4. Análisis de resultado de entrevista

En esta etapa de desarrollo del trabajo se presenta el análisis de los resultados obtenido en la entrevista (vea anexo 1) a la gerencia y diferentes empleados fijos de la empresa Eventos y Buffet Julia que permitirán conocer otros aspectos que influirán en la propuesta del manual de procedimientos.

Ante las respuestas obtenidas por cada uno de los colaboradores, se puede identificar las falencias que ocurren dentro de los procesos productivos de las diferentes áreas, ya sea en la cocina, con los comensales, en la planificación del evento y demás actividades que se generan en la empresa eventos Julia, además se recalca la necesidad de plantear nuevamente una estructura organizacional de una forma adecuada.

Además, se plantea la necesidad de personal por contratación, ya sea por obra labor, outsourcing para evitar tanta rotación de externos para eventos o labores varias dentro de la cocina, pues el

personal es insuficiente e ineficiente en tiempos, como se vera en la evaluación de resultado que se medirá.

La entrevista se llevo a cabo a las 6 personas que integran la nomina de la empresa, donde los cargos existentes de Eventos y Buffet Julia que son un, gerente, la jefe de cocina, la cocinera, una ayudante de cocina, el jefe de operación y jefe de decoración, el personal principalmente se encuentra conformado por mujeres siendo el 83% (5) de los trabajadores y un 17% (1) pertenecen al genero masculino; un 33% respectivamente de la población tienen entre 25 a 35 años de edad y entre 47 a 57 años y un 17% respectivamente entre 36 a 46 años y mas de 58 años, esta información refleja que la empresa no tiene una restricción de edad para sus empleado y más si se tiene en cuenta que esta es una empresa de índole familiar. Otro aspecto que se identifico mediante la entrevista en la antigüedad de los trabajadores en la empresa donde el trabajador que menor tiempo lleva en la empresa es de 3 años, seguido por los trabajadores de 5 años de antigüedad y finalmente se encuentran aquellos que laboran en la empresa hace 8 años, esta información refleja que la empresa presenta poca rotación en su personal de nomina, no obstante como se ha mencionado con anticipación la empresa cuenta con una gran variedad de personal que es altamente rotatorio como los meseros.

En la entrevista realizada a diferentes cargos de la empresa resalto el poco conocimiento que estos tienen con relación a los procesos que deben desarrollar en su cargo, donde expresaron que las actividades que realizan las hace debido a su conocimiento empírico, más no existe algún procedimiento establecido para desempeñar sus tareas, aunque cabe señalar que el personal identifican de forma general cuales son sus principales actividades como, el alistamientos de procesos, decoración, coordinar al personal de la empresa, dirigir y organizar, cocinar.

Por otra parte, al momento de indagar sobre la calidad de la empresa, los trabajadores expusieron que, aunque la empresa podría mejorar en relación al establecimiento de procesos y estructurar de forma acertada el área administrativa para que se identifique de forma clara y precisa que esperan del empleado, la empresa se ha caracterizado por contar con unos estándares altos de calidad; no obstante otros trabajadores exponen que la ausencia de procesos, manual de funciones y otros factores hacen que la empresa tenga una calidad media, pues al no contar con aspectos organizacionales debidamente establecidos este se ve reflejado en la atención que se le brinde al cliente, afectando en la rentabilidad y productividad de la empresa.

Como se ha venido mencionando hasta el momento la empresa carece de toda estructura organizacional tanto a nivel administrativo, operativo como logístico, lo cual ha influido en que la empresa no realice evaluaciones de desempeño a su personal, pues al momento de indagar sobre este aspecto, los trabajadores no tuvieron respuesta e incluso algunos carecían del conocimiento de esta evaluación, además expresaron que si los habían evaluado no estaban enterados de ello; con relación a si están enterados de alguna, queja o sugerencia por parte de los clientes los trabajadores no estaban enterados de ninguna queja, no obstante expresaron que esto también podría ser debido a que la empresa no contaba con algún formato o cuestionario para medir la satisfacción del cliente

Finalmente, al indagar sobre si tenían conocimiento sobre que es un manual de procedimientos, algunos de los trabajadores entrevistados afirmaron que si, que este manual consistía en la presentación y registro de todos los procesos y aspectos que debe tener en cuenta la empresa para desarrollar sus actividades comerciales, sin embargo, la mayoría de los trabajadores desconocía que era manual de procedimientos.

De acuerdo a la información anterior, se deben desarrollar en principio fichas de perfil de cada cargo y la descripción de este, siendo este una base para una buena contratación, así mismo, se deben diseñar formatos de control, remisiones, para el área de cocina y servicio de eventos.

Entre los resultados obtenidos, también se evidencio que existe un problema con la prestación del servicio del restaurante en los tiempos empleados y los reprocesos que ocurren en la distribución de pedidos, siendo necesario la intervención en el , dónde se deben disminuir los tiempos y ser más eficientes.


6.5. Diagnostico área operativa

Como se ha venido evidenciando hasta el momento actualmente la empresa Eventos y Buffet Julia carece de procesos, planeación, dirección y administración de las actividades que realiza para la realización de eventos sociales y prestación del servicio de restaurante, lo cual ha influido en los tiempos de elaboración de sus productos y en la percepción de los clientes frente a la calidad de servicio de Eventos Buffet Julia.

6.5.1. Tiempos de elaboración

A continuación se presentan los tiempos de producción en el restaurante, para ello se diseña un formato, mediante el cual se pretende medir el tiempo de producción. (Vea tabla 6).

Tabla 6. Formato para medir tiempo de producción.

		Eventos y Buffet Julia	
Ficha Técnica: Instrumento para la medición de tiempos empleados en las diferentes actividades operativas dentro de la empresa.			
Objetivo:			
Fecha: <input type="checkbox"/> Lunes <input type="checkbox"/> Martes <input type="checkbox"/> Miércoles <input type="checkbox"/> Jueves <input type="checkbox"/> Viernes <input type="checkbox"/> Sábado <input type="checkbox"/> Domingo	Cargo: <input type="checkbox"/> Jefe de cocina <input type="checkbox"/> Ayudante <input type="checkbox"/> Jefe de operaciones <input type="checkbox"/> Gerente <input type="checkbox"/> Jefe de decoración	Área de Trabajo: <input type="checkbox"/> Cocina <input type="checkbox"/> Servicio <input type="checkbox"/> Administrativo <input type="checkbox"/> Logística	
Criterios	Unidad de tiempo en minutos	Observaciones	
Tiempo para tomar el pedido			
Tiempo de elaboración del pedido			
Tiempo de entrega del pedido			
Almuerzos Producidos		Unidades:	En este espacio se debe medir respecto al día
Almuerzos servidos		Unidades:	En este espacio se debe medir respecto al día

Fuente: Elaboración propia del autor

Este formato se debe emplear inicialmente por una semana, entendiendo la fluctuación que puede existir en ella, tanto de la demanda como los factores externos, donde a través de esta herramienta para la creación de índices se puede analizar los tiempos empleados para cada operación, y como se pueden mejorar a través de las estandarización y cumplimiento de las funciones de cada uno de los colaboradores.

Al momento de tomar los tiempos se tuvo en cuenta que hay diversos platos que hacen que el tiempo de cada preparación de pedido varíe y en muchas ocasiones únicamente se requiera de la cocción de la proteína (carne, pollo, cerdo, pescado), pues con anterioridad ya se tiene elaborado

el resto de componentes (alimentos) del plato, además existen platos que se preparan únicamente por pedido que hace que la elaboración y entrega de pedido sea mayor a los platos que ya tienen una parte preparada.

A continuación, se presentan los datos recopilados a lo largo del proceso donde se podrá evidenciar la frecuencia, tiempo y promedio de elaboración y entrega del producto final debido a las actividades propias de la operación, donde se evidencia que la eficiencia del tiempo de producción o elaboración se está viendo afectada por el tiempo de elaboración del plato y tiempo de entrega de pedido, los cuales ameritan que se realice un ajuste. En el anexo 1, se observan los tiempos de las fases de preparación de un pedido.

Por lo anterior, en la tabla 7 y figura 11. se evidencian los tiempos de las diferentes fases de preparación que conlleva el proceso de servicio del restaurante.

Tabla 7. Tiempos fases de preparación de pedido

Tiempos de Fases de preparación		
Fases	Minutos	% Distribución tiempo
Pre Alistamiento	7,602	31,70%
Preparación	15,362	64,07%
Emplatado	1,014	4,23%
Tiempo total de producción	23,978	100%

Fuente: Elaboración propia del autor

En la Figura 11, se aprecia que la mayor demanda de horas – Hombre (h-H) para el proceso de producción de una plato de comida, es en la fase de la preparación de los alimentos (64%) y en el Pre alistamiento de los ingredientes para el servicio del siguiente día del restaurante (32%). En la tabla 7 se observa que el tiempo total necesario para el ensamble de una unidad es de 23,978 minutos.

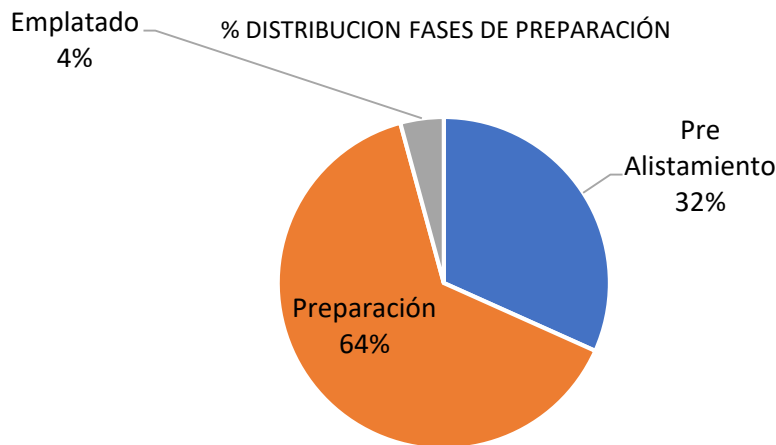


Figura 11. Distribución tiempo fases preparación

Fuente: Elaboración propia del autor

Para ampliar y los tiempos de las fases de preparación en la tabla 8, se expone los tiempos de producción por unidad.

Tabla 8. Tiempos de producción por unidad en minutos

Tiempos de producción por unidad en minutos					
Fases de producción	Tiempo de pre alistado	Tiempo preparación	Tiempo emplatado	Servicio listo	Detalles finales
Pre alistado	7,602				
Total tiempo pre alistad	7,602				
	Cocción - horneado ingredientes	8,741			
Preparación	Frefido ingredientes	3,981			
	Licuada - preparación bebidas	2,640			
Total tiempo ensamble parcial		15,362			
Emplatado	Emplatado de servicio		1,014		
Total ensamble de forro			1,014		
Otros tiempos	Almacenar , facturación y despacho				5,765
	Tiempos parciales	7,602	15,362	1,014	
	Tiempo acumulado		22,964	23,978	23,978
	Horas hombre disponibles		592	Horas	35490
	Capacidad de producción				1480
* horas hombres disponibles por minutos					
* capacidad de producciones por unidades					
* 23,978 tiempo de producción por unidad					

Fuente: Elaboración propia del autor

A continuación, se presentan los datos recopilados a lo largo del proceso donde se podrá evidenciar la frecuencia, costos y tiempos de paros debido a las actividades propias de la operación, donde se determinará que la eficiencia del tiempo de producción está siendo afectada por la falta de insumos lo que amerita un control de abastecimiento e inventario.

En la figura 12, se presentan los diferentes de tipos de tiempos muertos presentes en la empresa, donde se observa que el 84 % de los factores que mas ocasionan estos tiempos son la falta de insumos.

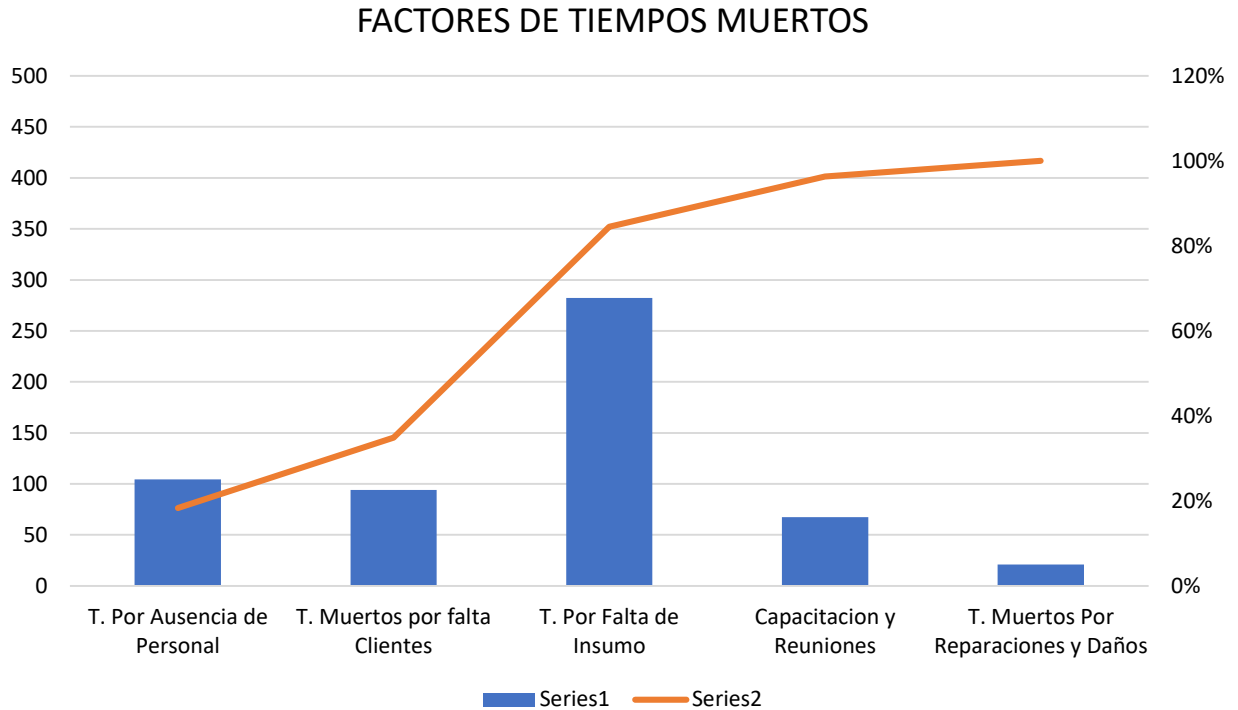


Figura 12. Factores de tiempos muertos

Fuente: Elaboración propia del autor

De acuerdo a los tiempos de paros recopilados se partió a identificar el tiempo efectivo laborado y así mismo la eficiencia. En la tabla 9 se observa que se encontró que el tiempo efectivo al día es de 7,92 horas/día y la eficiencia de 95%

Tabla 9. Tiempo efectivo laborado y eficiencia

TIEMPO PROGRAMADO PRODUCCIÓN	
	Tiempos
Horas Laborables al día	8
Tiempo de Ocio	0,5
Conversión Horas	480
Minutos Inefectivos Paros Día	4,681
Deducción Tiempo Paros	475,32
Tiempo Efectivo Laborado Horas Día	7,92
Tiempo Efectivo Laborado Horas Mes	190,13
EFICIENCIA	
	Tiempos
Horas Laborales al día	8
Tiempo Efectivo	7,92
Horas Inefectivas Día	0,08
Porcentaje de Ineficiencia	0,98
Eficiencia	95%

Fuente: Elaboración propia del autor

Así mismo, mediante la información de los paros se pudo identificar la contribución a la eficiencia por el personal de la cocina, es decir, las unidades no producidas por el tiempo que estuvo detenida la producción de los trabajadores, donde se ratificó que el tiempo y paros que más influyen en la producción son la falta de insumos, puesto que cada mes se dejan de producir un aproximado de 125 platos. (Vera tabla 10)

Tabla 10. Tiempo de paro mes

TIEMPO DE PARO MES (Min)					
Tipo Paro	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO
Ausencia Personal	12,84	22,84	22,84	12,84	22,84
Falta Clientes	15,32	14,02	76,46	35,95	34,05
Falta Insumos	56,46	76,46	46,46	36,46	66,46
Reparación y Daños			21,03		

CONTRIBUCIÓN A LA INEFICIENCIA POR MÁQUINA					
UNIDADES NO PRODUCIDAS MES					
Personal Cocina	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO
Chef	3	5	5	3	5
Ayudante cocina	3	3	17	8	8
Ayudante cocina	13	17	11	8	15

UNIDADES NO PRODUCIDAS MES					
NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	
19	26	33	19	28	
TOTAL NO PRODUCIDO				125	Platos

Fuente: Elaboración propia del autor

A lo largo de la recopilación de la información se evidenció un número significativo de paros que son parte de la ausencia de un sistema de inventario y abastecimiento, influyendo en el tiempo de entrega del producto terminado, además, se identifica la empresa presenta poca estandarización en sus procesos conllevando a que los tiempos de paros que pertenecen al proceso sean mayor del debido, afectando a la producción y generando pérdidas por las unidades no producidas. (ver tabla 11)

Tabla 11. Perdidas monetarias por unidades no producidas

Precio promedio real unidad					
Plato	\$ 25.000				
Perdidas monetarias					
Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	
\$ 478.375	\$ 640.622	\$ 824.012	\$ 481.936	\$ 697.323	
Total perdidas			\$3.122.268		

Fuente: Elaboración propia del autor

Cabe señalar que el restaurante para optimizar la preparación de los platos, capacita a todos su personal de la cocina. Para el siguiente análisis se toma el total de horas – Hombre (h-H) disponible para todo el proceso de preparación basado en el siguiente horario de trabajo. En la tabla 9, se observa que el horario laboral es de lunes a viernes con 8.5 horas menos media hora de almuerzo

por día y los días Sábados con 5.5 horas, para un total de 45.5 horas netas a la semana, con un promedio de 7.6 horas al día, esta cifra multiplicada por 26 días nos arroja un total de 197 horas al mes que multiplicada por los 8 operarios que dispone la empresa da un resultado de 592 (h-H).

Tabla 12. Horario laboral disponible personal de cocina

Horario Laboral Disponible				
Días de la semana	Horas	Tiempo de Ocio	Días Hábles Mes	Días Hábles semana
Lunes a viernes	8	0,5	22	5
Sábados	5,5		4	1
Horas Netas Semanales	45,5			
Total Días Hábles Mes			26	
Total Días Hábles Semana				6
<hr/>				
Promedio Horas Día	7,6			
Horas Disponibles Mes	197			
Cocineras	3			
Total (h-H) Disponibles Mes	592			

Fuente: Elaboración propia del autor

Con relación a la capacidad teórica de producción que tiene el restaurante Julia, en la tabla 10, se observa que las h-H disponibles en el mes refleja una capacidad de producción de 3947 unidades al mes y en la actualidad la empresa produce 2600 platos de comida, dejando de producir 1347 platos, dejando de recibir unos ingresos de \$ 33.673.510, puesto que a la empresa cada plato menú se la pagan a \$25.000.

Tabla 13. Capacidad teórica de producción

Capacidad Teórica de producción		
	Unidades	
Producción Real - Actual	2600	
Producción Actual Día	100	
Capacidad teórica de producción	3947	
<hr/>		
Conversión de Tiempo		
	Minutos	Horas
Tiempo de producción *U (min)	23,978	0,40
<hr/>		
Diferencia de Producción	1347	
Costo Unidad	\$	25.000

Fuente: Elaboración propia del autor

Por otra parte, analizando las horas hombre totales con las que cuenta el restaurante en la tabla 14, se detalla como se encuentran distribuidas las horas de acuerdo a los 3 cargos de la cocina.

Tabla 14. Horas - hombre totales

Horas Hombre Totales	
h-H Disponibles día * Operario	7,6
Número de Operarios	3
Total h-H Disponibles	22,75

Fuente: Elaboración propia del autor

Lo anterior permite identificar las h-H disponibles para cada fase, teniendo en cuenta que el personal del área de la cocina se encuentra capacitada para realizar cualquier actividad de esa área sin afectar la calidad y efectividad de la preparación del plato.

Esto se puede observar en la **tabla 15** , donde se visualiza que en la fase de pre alistamiento y en la fase de emplatado se pueden utilizar dos operarios especializados respectivamente; no siendo así en el la preparación donde se puede ver claramente que pueden realizar la actividad los tres operarios.

Tabla 15. Horas- hombre por fase de producción al día

horas - Hombre por fase de producción al día					
Etapa	h-H Disponibles	% Distribución Tiempo	h-H	Tiempo Efectivo Laborado	Operarios
Pre alistamiento	22,75	31,70%	7,21	8	2
Preparación	22,75	64,07%	14,58	8	3
Emplatado	22,75	4,23%	0,96	8	2
Total	68,25	100%	22,8	23	

Fuente: Elaboración propia del autor

Lo anterior no implica que en un sistema de producción en línea no se puedan utilizar operarios especializados en cada etapa, para lo cual en un balanceo de líneas se duplicarían todas las necesidades o requerimiento para duplicar la producción, así con 6 operarios se podrían preparar 5200 platos al mes. Esto generaría la ventaja de que al especializar las labores, la empresa estandarizaría por debajo los tiempos de producción, permitiendo que actividades como la de preparación, se triplicaría puesto que se observó que esta fase se podría aumentar la capacidad de preparación de platos, todo sería posible dada a la disponibilidad de adquirir nuevos equipos de cocina y contratar a nuevo personal.

Tabla 16. Horas hombre balanceo

horas - Hombre por etapa al día/Balanceo							
Etapa	h-H Disponibles	% Distribución Tiempo	h-H	Tiempo Efectivo Laborado	Operarios	Ajuste Operarios	Capacidad Duplicada por día
Pre alistamiento	22,75	31,70%	7,21	7,6	2	4	200
Preparación	22,75	64,07%	14,58	7,6	3	6	200
Emplatado	22,75	4,23%	0,96	7,6	2	4	200
Total	68,25	100%	22,8	22,75			200

Fuente: Elaboración propia del autor

Cabe resaltar que en todo el proceso de toma de tiempos y de la observación de las fases de preparación de un pedido se observó que la disposición que tenía la cocina no era la más óptima lo cual aumentaba tiempo al proceso.

En la figura 13, se presenta el primer plano del restaurante donde se observa la distribución y recorridos que realiza el personal cuando el establecimiento se encuentra en funcionamiento, como se visualiza el personal realiza recorridos extensos al momento de desplazarse de un punto a otro, lo cual incrementa los tiempos de preparación y entrega.

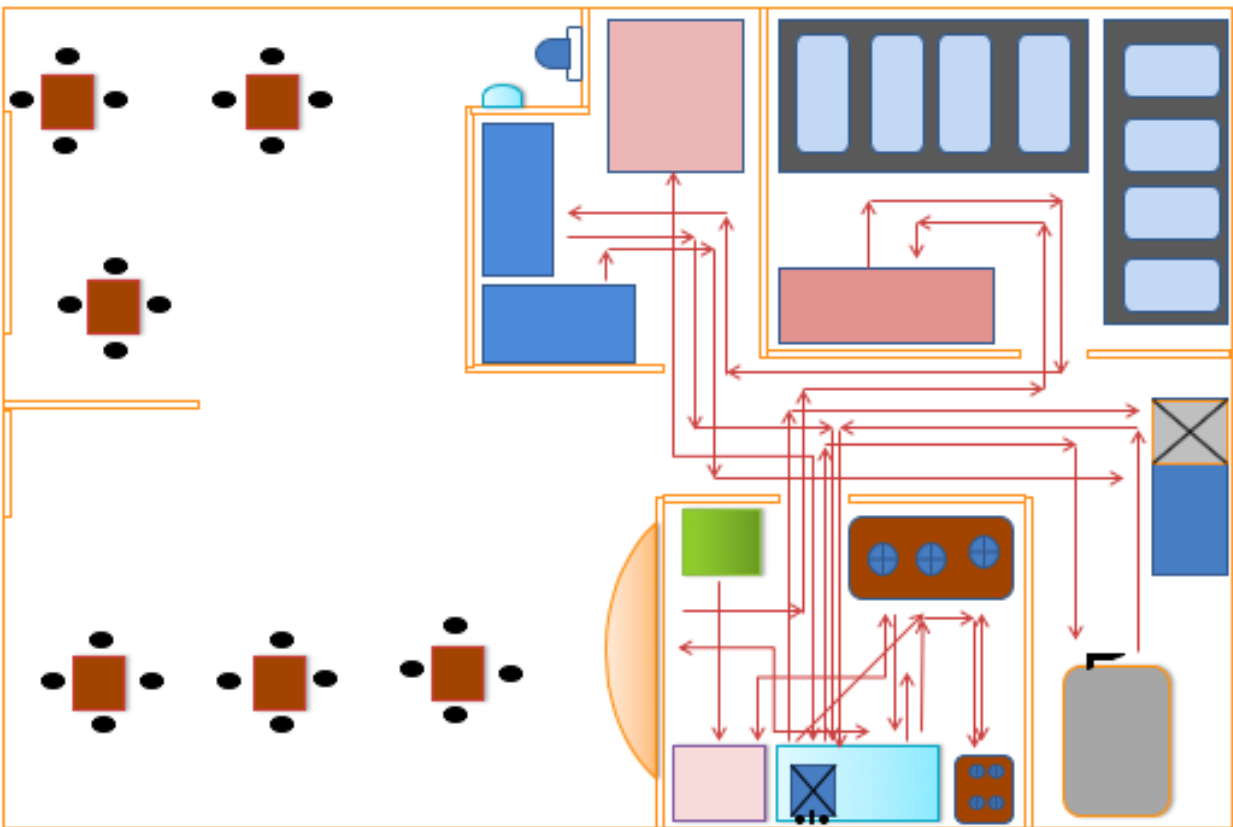


Figura 13. Distribución de eventos Julia

Fuente: elaboración propia del autor

6.5.2. Satisfacción en la calidad y el servicio

Para la satisfacción del cliente, también es de gran importancia medir los niveles de percepción del servicio prestado por la compañía para realizar el evento, así pues, dentro de la entrevista se evidenció que no existe formato que pueda medir los niveles, sin embargo, a través de la

comunicación entre los clientes y el empresario se intercambia información tanto de gustos como disgustos, pero esta debería estar formalizada puesto que con ello se puede plantear índices que reflejen si es necesario adaptar nuevas estrategias y visualizar en que elementos se esta fallando y como podría mejorarse a su vez.

Es por ello, que el ciclo de vida del servicio esta conformado por criterios verdaderos, o momentos de verdad como lo explica Yacelga (2016), en su trabajo de investigación practica; para lo cual afirma que son las impresiones, sensaciones y emociones que percibe el cliente ante diferentes variables que tendrán una evaluación positiva o negativa dentro de la interacción en el pre-evento evento y post evento.

Por lo anterior se aplico una encuesta (anexo 4) a los clientes para medir la satisfacción que estos tienen frente a los servicios del restaurante; se define el número de encuestas a realizar teniendo en cuenta el Histórico de ventas mensualmente, la población general en el mes es de 49, siendo la muestra 42. (Vea figura 14)

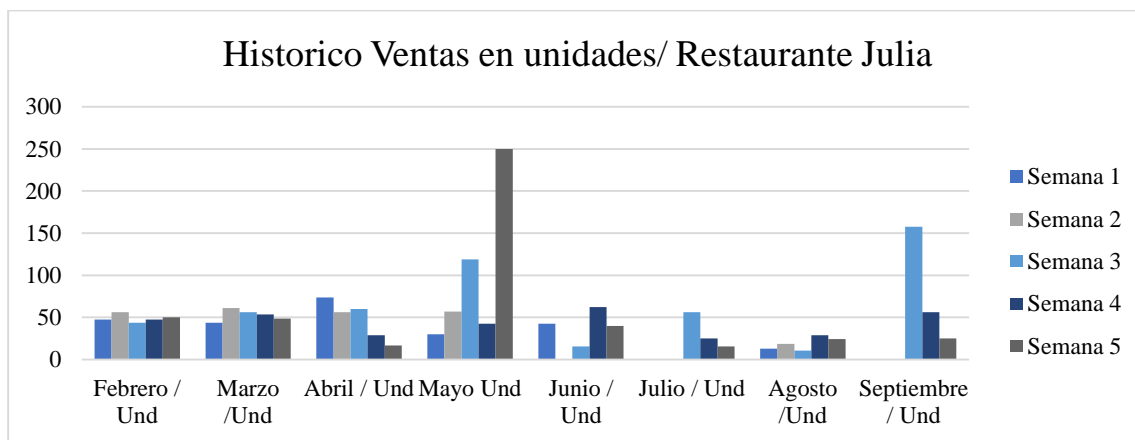


Figura 14. Histórico Ventas restaurante julia

Fuente: Elaboración propia del autor

A continuación se presentan los resultados de la encuesta de satisfacción aplicada a 42 clientes de la empresa Eventos y Buffet Julia.

Instalaciones: en la figura 15 se presenta los resultados de la percepción que tienen los clientes en cuanto a la calidad de las instalaciones físicas y su apariencia agradable, donde el 29% de los clientes afirman que el restaurante cuenta con instalaciones agradables, no obstante, un 64% afirman que no son agradables y un 7% que son mas o menos, lo que representa que un porcentaje significativo de los clientes no se encuentran satisfechos con las instalaciones del restaurante, un factor que la empresa deberá tener en cuenta si desea seguir creciendo y expandiéndose en el mercado y en el establecimiento de sus procesos.

Elementos publicitarios: frente a la percepción que tienen los clientes sobre si los elementos publicitarios de la empresa son llamativos estos exponen que únicamente un 2% de los usuarios consideran que la publicidad que hace la empresa para su restaurante es llamativa, un valor alarmante pues el 98% de los clientes no sienten que las actividades de publicidad que hace la empresa sean adecuadas. (vea figura 16)

Herramientas tecnológicas: al momento de cuestionarle a los clientes si el restaurante emplea alguna herramienta tecnológica para su servicio un 100% afirman que no es así, lo cual hace que el servicio se menos eficiente y más lento. (Vea figura 17)

Apariencia de comensales: en la figura 18 se observa que el 64% de los consumidores consideran que la apariencia de los encargados del restaurante no es pulcra lo que le resta calidad a la imagen del restaurante.

Servicio prestado: con relación a si el servicio que reciben los comensales por parte del personal del restaurante el 93% de los clientes exponen que no fue de su agrado el servicio, esta información refleja que la empresa presenta altos índices de insatisfacción por parte del cliente, factor a considerar en el manual de operaciones. (vea figura 19).

Tiempo de entrega: para una empresa que ofrece el servicio de comidas (restaurante) es de vital importancia que los tiempos que deben esperar los comensales no sobrepasen un limite prudencial de espera por parte del cliente, de acuerdo a ello en la figura 20 se observa que el 86% de los comensales encuestados expresan que los tiempos no se cumplen de acuerdo a sus requerimientos, este aspecto se refleja de forma negativa en la percepción del cliente y puede llegar a generar un alto grado de inconformidad que ocasiona que el comensal no vuelva al establecimiento.

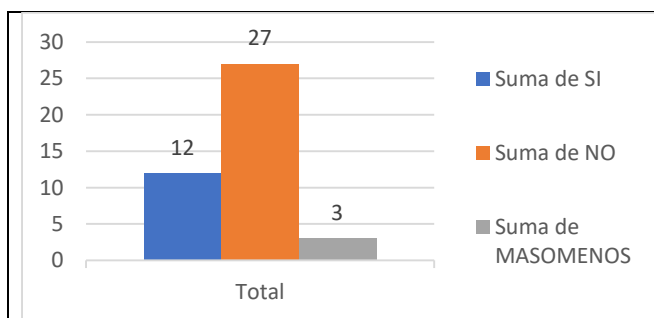


Figura 15. ¿Las instalaciones físicas tienen apariencia agradable?

Fuente: Elaboración propia del autor

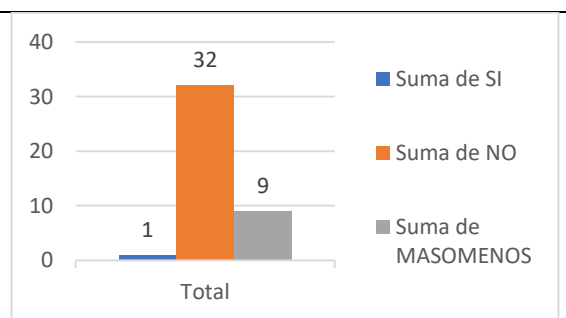
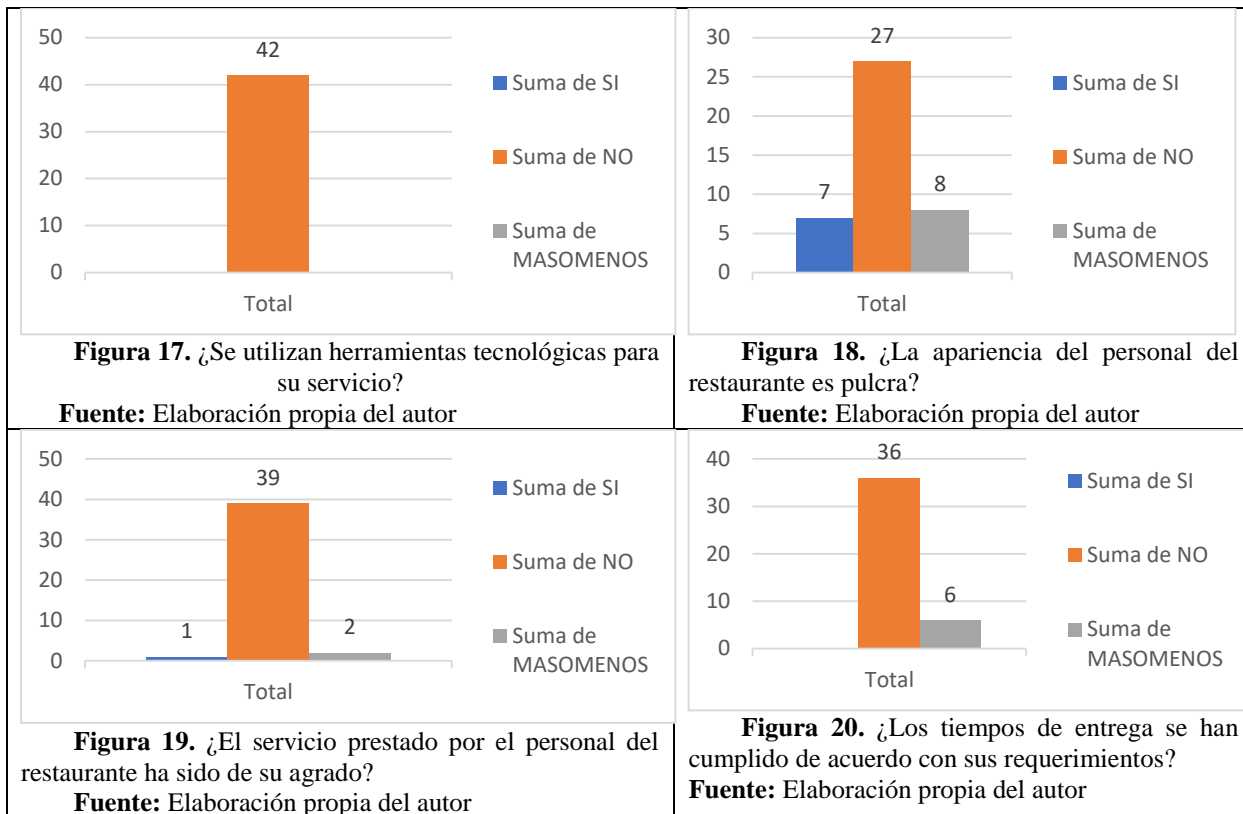
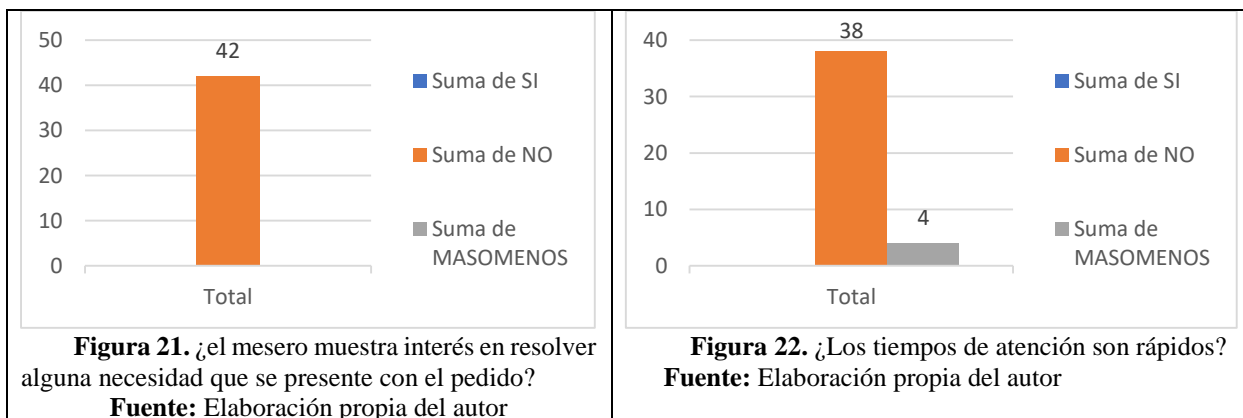


Figura 16. ¿los elementos publicitarios son llamativos?

Fuente: Elaboración propia del autor



Continuando con el análisis de la encuesta de satisfacción de los clientes de la empresa Eventos y Buffet Julia es necesario indagar sobre la percepción de los comensales frente al servicio del personal, los tiempos de atención, tiempos de entrega del pedido, seguridad que tiene el cliente de la preparación de los alimentos, seguridad de cancelación en efectivo, horarios de atención y si el personal del restaurante cuenta con el conocimiento necesario para resolución de inquietudes, de acuerdo a lo anterior en las figuras 21, 22, 23, 24, 25, 26, y 27, se presentan los resultados frente a lo expuesto anteriormente.



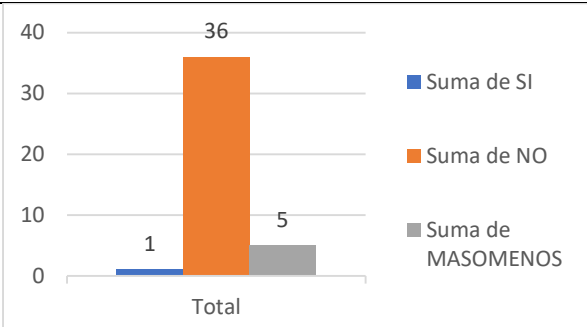


Figura 23. ¿los tiempos prometidos en la entrega del producto se cumplen?
Fuente: Elaboración propia del autor

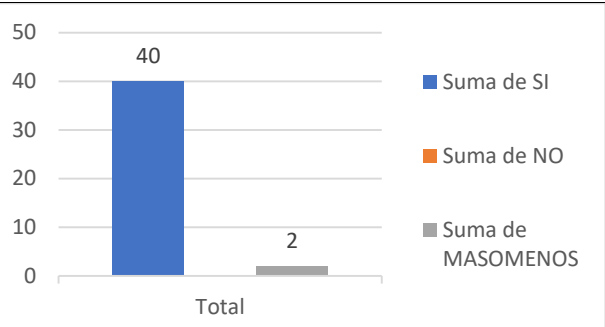


Figura 24. ¿Se siente seguro con la preparación de los alimentos?
Fuente: Elaboración propia del autor

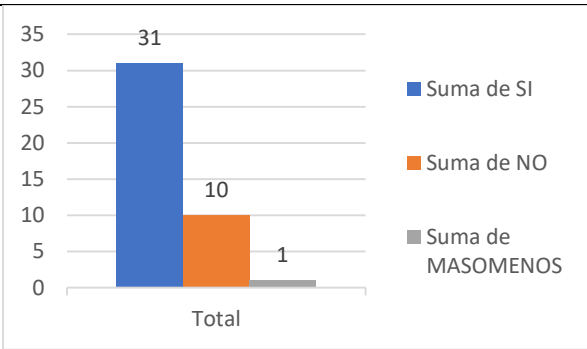


Figura 25. ¿Se siente seguro al cancelar el servicio solo con efectivo?
Fuente: Elaboración propia del autor

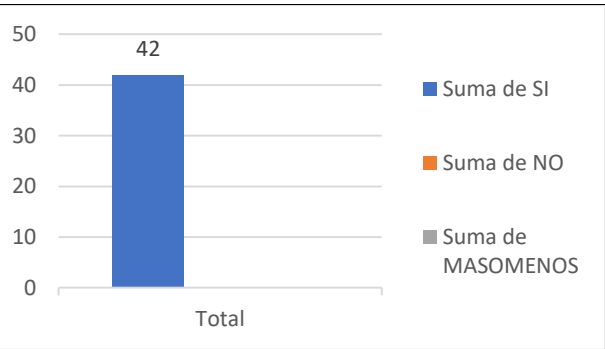


Figura 26. ¿Los horarios de atención son adecuados para sus necesidades?
Fuente: Elaboración propia del autor

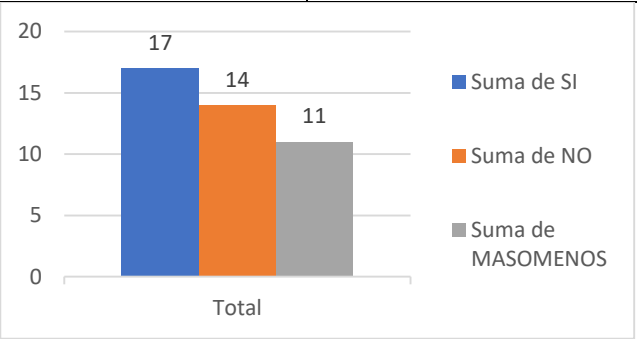


Figura 27. ¿El personal que labora en el restaurante tiene el suficiente conocimiento para resolver sus inquietudes?
Fuente: Elaboración propia del autor

7. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Mediante este manual, se pretende que la empresa pueda encontrar los procedimientos de las actividades que se deben realizar de la forma mas eficiente también cuenta con los respectivos flujos de proceso de que se deberán llevar a cabo en las respectivas áreas de la empresa (administrativa, de operación y logística) con el objeto que sea más productiva en el mercado en el que se encuentra, además de ello se proponen los formatos internos de procesos que deberá emplear en algunas de las actividades que realiza.

Este manual integra todos los formatos y pasos a seguir debidamente documentados para la ejecución de las actividades, es de vital importancia que el personal encargado de realizar las labores de administración e implementación de los procesos establecidos en el presente manual cuente con las respectivas cualificaciones y conocimientos para garantizar la operación administrativa y logística de la empresa, referente a las necesidades de planificación que presente la compañía.

Contiene todas las actividades y procesos dirigidos a mejorar la estructura y productividad de la empresa, pues al contar con una clara definición estructural todo el personal de Eventos Buffet Julia podrá desempeñarse de manera mas precisa, disminuyendo tiempos de operación y ejecución de las actividades tanto del restaurante como de la organización y planificación de eventos.

7.1. Objetivo de procedimiento

En este manual se explicará el funcionamiento y las responsabilidades del área de administración, operación y logística de la empresa Eventos y Buffet Julia respecto a las actividades del restaurante y organización de eventos, actividades que representan a la empresa frente al cliente, sobre la calidad, servicio y el producto entregado

El manual de procedimientos está dirigido a la gerencia y sus empleados, para que conozcan cómo se llevara a cabo los procesos en la empresa, además del uso y aplicación de los formatos de procesos internos.

7.2. Meta

Aumentar la eficiencia de los trabajadores en el desarrollo de las actividades de la empresa Eventos y Buffet Julia con el objeto de que sea más productiva en el mercado.

7.3. Estructuración administrativa

Para que el manual tenga un impacto positivo en la empresa, es necesario en primera instancia efectuar su estructuración a nivel administrativo que permita que las actividades y procesos propuestos se ejecuten de forma adecuada y eficiente, la gerente será la responsable de organizar y tomar las decisiones de todas las áreas que estén involucradas con los procesos que se describirán más adelante, así pues, tendrá la facultad de disponer de los recursos necesarios y asesorar la ejecución de las actividades de la empresa.

Por anterior y de acuerdo al diagnóstico que se efectuó en la empresa a continuación se presenta la sugerencia para el nuevo organigrama de Eventos y Buffet Julia.

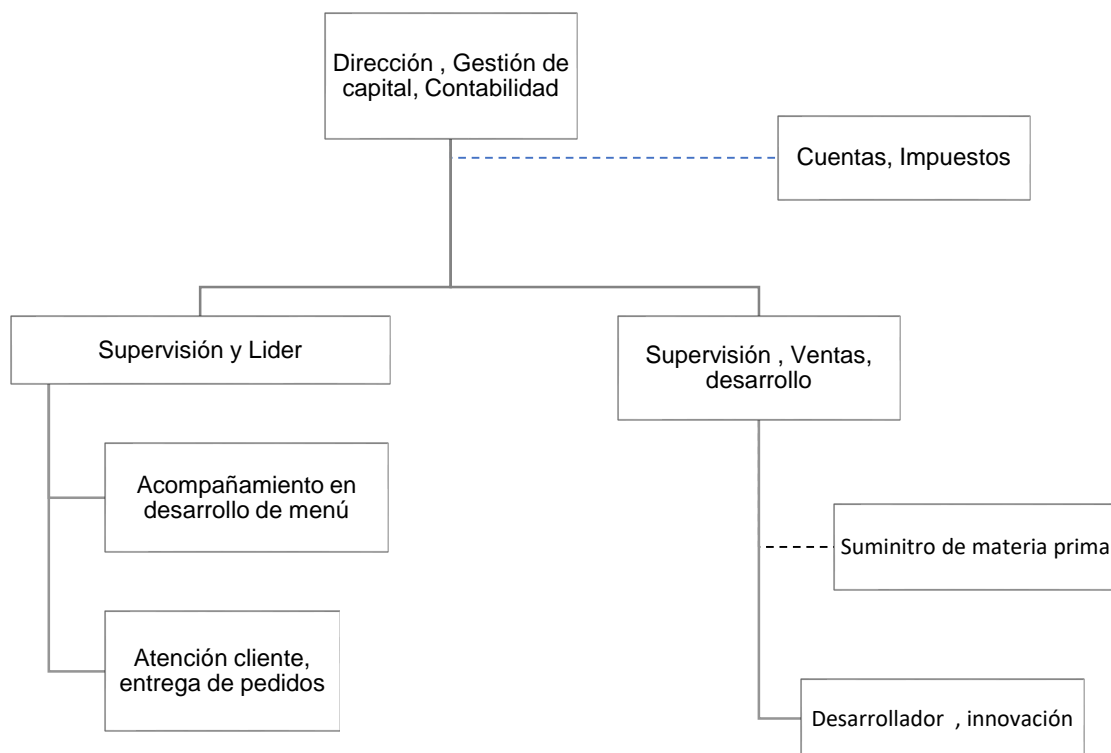


Figura 28. Organigrama por funciones

Fuente: Elaboración propia del autor

7.3.1. Descripción de Perfil y Diseño de cargo

Este perfil se debe desarrollar para los colaboradores internos de la compañía.

Tabla 17. Formato Ficha técnica análisis de cargos

		Ficha técnica: Análisis de cargo	
Identificación del Cargo			
Denominación			
Dependencia			
Perfil del Cargo			
Sexo			
Edad			
Formación			
Experiencia			
Descripción del Cargo			
Objeto:			
Funciones			
Función	Periodicidad	Tipo	
Dotación			
1. 2. 3.			

Fuente: Elaboración propia del autor

El diligenciamiento de formato de la ficha técnica de análisis de cargo se realizará de la siguiente forma:

1. **Denominación del cargo:** Hace referencia al nombre por el cual se conoce el cargo al que se le va a realizar la descripción.
2. **Dependencia:** Hace referencia al área de trabajo

La sección del perfil del cargo esta conformado por todos los aspectos que se requiere para el cargo que se esta describiendo. A continuación se describe como digitar esta sección del formato.

- **Sexo:** Se especifica si se tiene un genero en preferencia para el cargo
- **Edad:** se designa la edad para el cargo

- **Formación:** Se especifica el nivel educativo - la profesión que es requerida para el ocupante del cargo, es decir el nivel de estudios exigidos.
- **Experiencia laboral:** Hace referencia a la experiencia labora en general y especifica por áreas y el tiempo.

Una vez se diligencia las generalidades del cargo se procede a rellenar la descripción del cargo:

- **Objeto:** Se detalla de manera clara y precisa el fin del cargo a ser ocupado por el contratado. Describe la función genérica o razón del cargo. En esta sección del documento se expone de manera clara y precisa las características del cargo.

La descripción de las funciones del cargo se digitará de la siguiente manera:

1. **Función:** Se describe las funciones principales del cargo de trabajo.
2. **Periodicidad:** se detalla el tiempo de trabajo (diario, fines de semana, ocasional, mensual)
3. **Tipo:** Se especifica el tipo de función si de **control, ejecución, dirección o análisis**

La siguiente sección del formato se diligenciará así:

- **Dotación:** Se selecciona o especifica que equipos y recursos de la empresa que son responsabilidad del ocupante del cargo.

7.3.2. Proceso creación o actualización de cargo

En el siguiente flujograma (Ver figura 29) se presenta todo el proceso que deberá llevarse a cabo para el diseño o ya sea el caso de la actualización de cargos, se propone este proceso debido a que la empresa presenta una visión de expansión y se pretende con proceso que determine de forma acertada las funciones, responsabilidades y aptitudes del cargo que se actualice o cree.

Cabe señalar, que una vez identificados las características y aspectos requeridos para la descripción del cargo se implementa el formato descripción de cargo (vea tabla 17) que será utilizado para la descripción detallada de las funciones, requisitos, generalidades del cargo, objetivo del cargo entre otros aspectos.

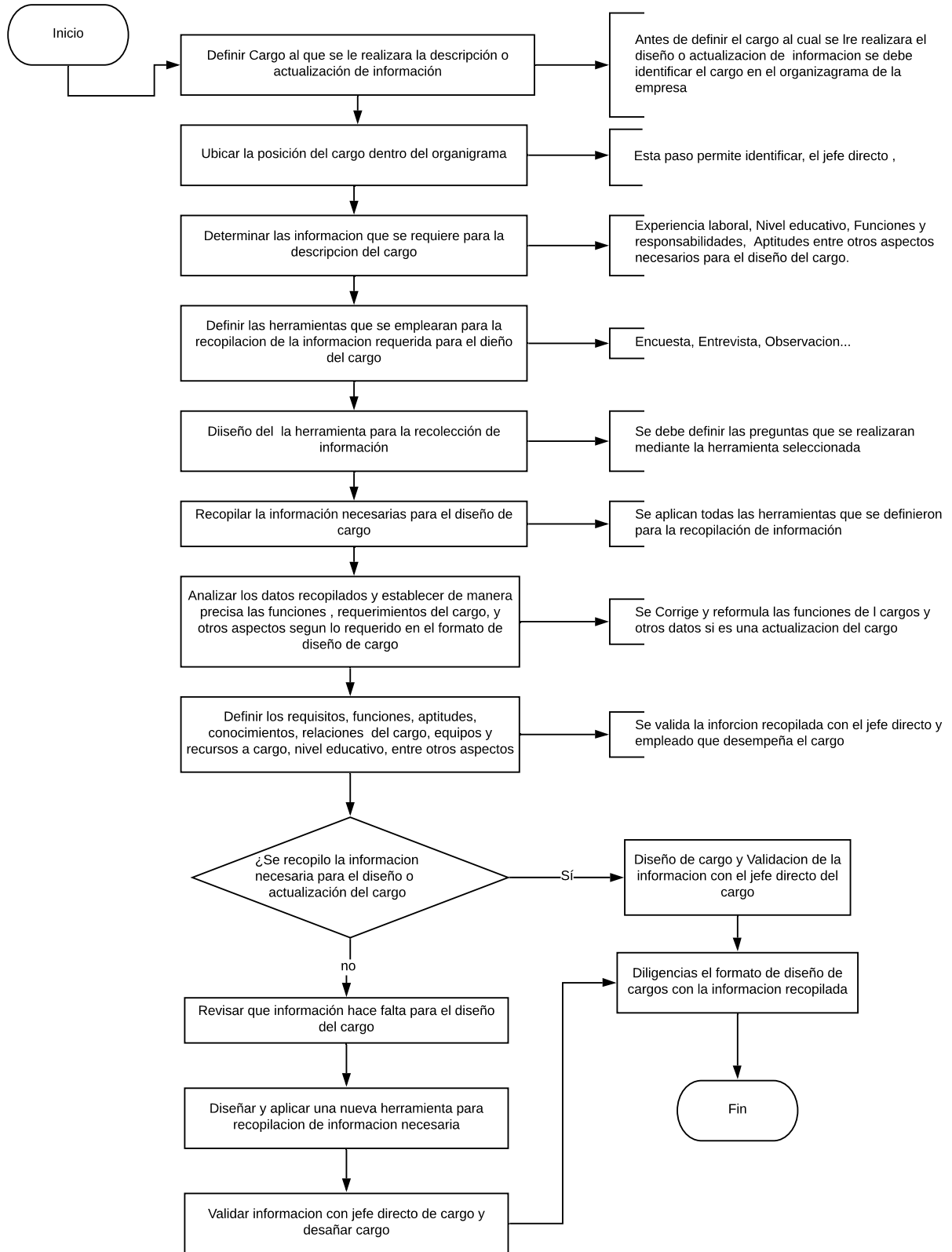


Figura 29. Proceso diseño o actualización de cargo

7.3.3. Descripción de cargos

Partiendo de la ficha se procedió a realizar la ficha de los principales cargos de acuerdo al organigrama plateado. Por tal, en esta sección se presenta el formato de descripción de los cargos diligenciado con información recopilada de cada cargo de funcionamiento de la empresa Julia Eventos y Buffet

Tabla 18. Descripción del cargo de gerente

		Ficha técnica: Análisis de cargo	
Identificación del Cargo			
Denominación		Gerente general	
Dependencia		Administrativa	
Perfil del Cargo			
Sexo		Mujer	
Edad		30 años	
Formación		Administrador de empresas, con capacidad de liderar un equipo de trabajo y toma de decisiones.	
Experiencia		Experiencia laboral mínima de 2 años en áreas similares	
Descripción del Cargo			
Objeto: Personal encargo de Dirigir e implementar los procedimientos de las diferentes áreas de la compañía, brindando atención oportuna a los clientes internos. Así como a través de su gestión administrativa y comercial, lograr una mayor participación y fidelización del mercado objetivo y vinculación de nuevos clientes al restaurante			
Funciones			
Función	Periodicidad	Tipo	
Supervisar y controlar que se cumplan protocolos de calidad de servicio al cliente.	Diario	Control	
Realizar contratación de personal.	Ocasional	Ejecución	
Trabajar en conjunto con el contador.	Mensual	Análisis	
Hacer seguimiento a las órdenes de compra y despacho.	Diario	Control	
Direccionar a la empresa para el cumplimiento de los objetivos o metas propuestos.	Diario	Ejecución	
Dotación			
1. Celular corporativo 2. Caja Fuerte 3. Equipos Electrónicos de oficina			


Fuente: Elaboración propia del autor

Tabla 19. Descripción del cargo de contador

		Ficha técnica: Análisis de cargo
Identificación del Cargo		
Denominación	Contador	
Dependencia	Administrativa	
Perfil del Cargo		
Sexo	Mujer	
Edad	28 años	
Formación	Profesional en contabilidad	
Experiencia	Experiencia mínima de 2 años en cargos similares.	
Descripción del Cargo		
Objeto: Profesional en áreas contables, que brinde soporte a los estados de situaciones financiera de la compañía. No contará con contratación fija.		
Funciones		
Función	Periodicidad	Tipo
Llevar la contabilidad de la empresa.	Semanal	Control
Realizar análisis, revisión e interpretación de los estados contables de la empresa.	Trimestral	Ejecución
Preparar estados financieros de acuerdo a la normatividad.	Semestral	Ejecución
Preparar los cálculos de impuestos	Semestral	Ejecución
Brindar apoyo general al gerente	Semanal	Dirección
Dotación		
1. Memoria Usb 2. Computador		

Fuente: Elaboración propia del autor

Tabla 20. Descripción de cargo de jefe de logística

		Ficha técnica: Análisis de cargo
Identificación del Cargo		
Denominación	Jefe de logística	
Dependencia	Administrativa – Operativa	
Perfil del Cargo		
Sexo	Hombre	
Edad	32 años	
Formación	Personal profesional en áreas administrativas, con conocimientos contables y logísticos, con experiencia en servicio al cliente.	
Experiencia	Experiencia mínima de 2 años en cargos similares.	
Descripción del Cargo		

Objeto:		
Coordinar actividades a nivel administrativo y operativo. En el desarrollo del cargo debe hacer cumplir y dar cumplimiento estricto al manejo confidencial de los datos, al reglamento interno y Manual de procesos		
Funciones		
Función	Periodicidad	Tipo
Dar apoyo a la Dirección Administrativa y Comercial en la coordinación de todas las actividades	Diaria	Ejecución
Responsable de coordinar la realización de eventos con empresas externas o internas	Diaria	Ejecución
Responsable de la atención al cliente interno y externo de la compañía	Diaria	Ejecución
Responsable de coordinar la entrega de materiales requeridos para eventos	Diaria	Ejecución
Dotación		
1. Celular corporativo 2. Computador 3. Caja Menor		

Fuente: Elaboración propia del autor

Tabla 21. Descripción de cargo de Chef

	Ficha técnica: Análisis de cargo	
Identificación del Cargo		
Denominación	Chef	
Dependencia	Operativa	
Perfil del Cargo		
Sexo	Mujer	
Edad	30 años	
Formación	Cocinero profesional	
Experiencia	Experiencia mínima de 2 años en cargos similares.	
Descripción del Cargo		
Objeto: Supervisar la preparación y cocción de alimentos, dirigir a los auxiliares de cocina		
Funciones		
Función	Periodicidad	Tipo
Preparar el menú y elaboración de los platos	Semanal	Ejecución
Supervisar el trabajo y desempeño de las auxiliares de cocina	Diaria	Control
Gestionar el equipo de cocina y la distribución de tareas	Diaria	Ejecución
Gestionar el tiempo de cocinado y preparación de los alimentos	Diaria	Ejecución
Actualizar los Menús	Trimestral	Ejecución
Dotación		
1. Equipos de cocina 2. Uniformes		

Fuente: Elaboración propia del autor

Tabla 22. Descripción de cargo de mesero

		Ficha técnica: Análisis de cargo	
Identificación del Cargo			
Denominación	Mesero - Camarero		
Dependencia	Operativa		
Perfil del Cargo			
Sexo	Mujer		
Edad	20 en adelante		
Formación	Bachiller		
Experiencia	Seis meses en cargos similares		
Descripción del Cargo			
Objeto: preparan las mesas en un restaurante antes de que lleguen los clientes, toman pedidos, sirven la comida y la bebida, y limpian las mesas. También preparan la factura de la comida y realizan el cobro.			
Funciones			
Función	Periodicidad	Tipo	
Poner las mesas	Diario	Ejecución	
Tomar y despachar los pedidos	Diario	Ejecución	
Acompañar al cliente a la mesa	Diario	Ejecución	
Retirar platos de las mesas	Diario	Ejecución	
Limpia las mesas y retirar manteles	Diario	Ejecución	
Dotación			
1. Uniforme			

Fuente: Elaboración propia del autor

7.4. Evaluación de la satisfacción del cliente

La empresa deberá tener a consideración factores en la administración del servicio, estrategia, estandarización y descripción de las funciones del personal a cargo, para que en la operación todo se articule de manera eficiente. (Albercht, S.f)

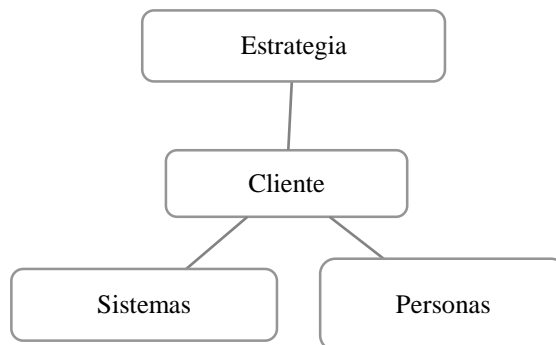


Figura 30. Factores administrativos

Fuente: Elaboración propia del autor

Por lo anterior se realizó una encuesta basada en los aspectos particulares que influyen directamente en las condiciones que se evaluarán de manera general en un evento, donde se exponen factores en niveles significativos para la evaluación. Se debe tener en cuenta que la ponderación se rellena directamente por el personal administrativo encargado de la recolección de la información en el área, esta persona debe entender que la ponderación se realiza de la siguiente manera.


- Excelente: 5 Regular: 3 Deficiente: 1
 Bueno: 4

En las observaciones adicionales, se le debe preguntar al cliente, que observación puede dar sobre los criterios que se le está preguntando, para tener un referente en los que se podría mejorar o simplemente continuar con el esquema que se viene trabajando, siendo este un factor de positivismo para el aumento creciente de las expectativas que se crea el cliente al trabajar junto a la empresa.

Lo anterior con el fin de evaluar la calidad y servicio prestado en los eventos realizados, utilizando un instrumento de medición como lo es la encuesta para que, a partir de ellos, se de la posibilidad de tomar decisiones de establecer medidas para cumplir con las expectativas del cliente.

Para el muestreo del siguiente formato, se tendrá en cuenta los datos históricos que se obtienen a través de la facturación en la atención de un mes, donde se emplea es Muestreo aleatorio simple.

Tabla 23. ficha de evaluación del ciclo del servicio en la programación de un evento

		Eventos y Buffet Julia	
Factores	Calificación	Observaciones Adicionales	Ponderación
Localización/ Ubicación	<input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/> Deficiente		
Infraestructura	<input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/> Deficiente		


Iluminación	<input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/> Deficiente		
Sonido	<input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/> Deficiente		
Comidas/ Bufet, bebidas, platos fuertes, entradas, postres.	<input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/> Deficiente		
Parqueadero	<input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/> Deficiente		
Decoración	<input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/> Deficiente		
Vestimenta de los comensales	<input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/> Deficiente		
Relación precio calidad	<input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/> Deficiente		
Atención, servicio desde el principio a fin del evento. Antes, durante y después.	<input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/> Deficiente		
¿Le ha gustado el obsequio que se le ha entregado?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No		
Total	Promedio:	Conclusión:	

Por otro lado, se entiende que al ser una empresa mixta se requiere medir también la productividad y la satisfacción del usuario en el restaurante que se tiene en funcionamiento para lo cual se debe preguntar lo siguiente y a partir de esta, generar índices de satisfacción que permita implementar mejoras en el área de cocina y atención al cliente.

Para medir la satisfacción del cliente del restaurante se utiliza el modelo ServQual en la que se establecen dimensiones como los tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta seguridad y empatía, a partir de ello se puede medir la expectativa como se mencionó anteriormente y el momento en el que se recibe. (Causado, Charris y Guerrero, 2019).

En la siguiente tabla se evidencia el formato que se empleo para medir y comparar el nivel de satisfacción de los clientes de la empresa Eventos y Buffet Julia.

Tabla 24. Formato satisfacción cliente con empresa Eventos y Buffet Julia

		Eventos y Buffet Julia		
Dimensión	Ítems	Percepción (Cliente)	Expectativa (Empresa)	Brecha
Elementos Tangibles	¿Las instalaciones físicas tienen apariencia agradable?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Más o menos		
	¿los elementos publicitarios son llamativos?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Más o menos		
	¿Se utilizan herramientas tecnológicas para su servicio?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Más o menos		
Fiabilidad	¿La apariencia de los comensales es pulcra?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Más o menos		
	¿El servicio prestado por los comensales ha sido de su agrado?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Más o menos		
	¿Los tiempos de entrega se han cumplido de acuerdo con sus requerimientos ‘	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Más o menos		
	¿el mesero muestra interés en resolver alguna necesidad que se presente con el pedido?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Más o menos		
Capacidad de respuesta	¿Los tiempos de atención son rápidos?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Más o menos		
	¿los tiempos prometidos en la entrega del producto se cumplen?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Más o menos		

Seguridad	¿Se siente seguro con la preparación de los alimentos?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Más o menos		
	¿Se siente seguro al cancelar el servicio solo con efectivo?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Más o menos		
Empatía	¿Los horarios de atención son adecuados para sus necesidades?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Más o menos		
	¿El personal que labora en el restaurante tiene el suficiente conocimiento para resolver sus inquietudes?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Más o menos		
Total				

Lo anterior es la ficha en donde se deberá comparar los resultados, al cliente solo se deberá mostrar un formato como se muestra en el anexo 3.

7.5. Distribución de plata

De acuerdo al diagnóstico realizado a nivel general de la empresa y la toma de tiempos de las diferentes fases de preparación de un pedido, donde se encontró que la distribución con la cual cuenta la empresa no es la más óptima, se procede a plantear una nueva distribución con el propósito de optimizar los tiempos tanto de preparación como de entrega del producto terminado.

En la figura 31, se presenta la propuesta para la nueva distribución de planta, donde se plantea la minimización de los desplazamientos del personal de la empresa con el fin de que se pueda optimizar el servicio del restaurante y que los colaboradores sean más eficientes y productivos al reducir los tiempos de entrega de las ordenes, mejorando el servicio y atención a los clientes.

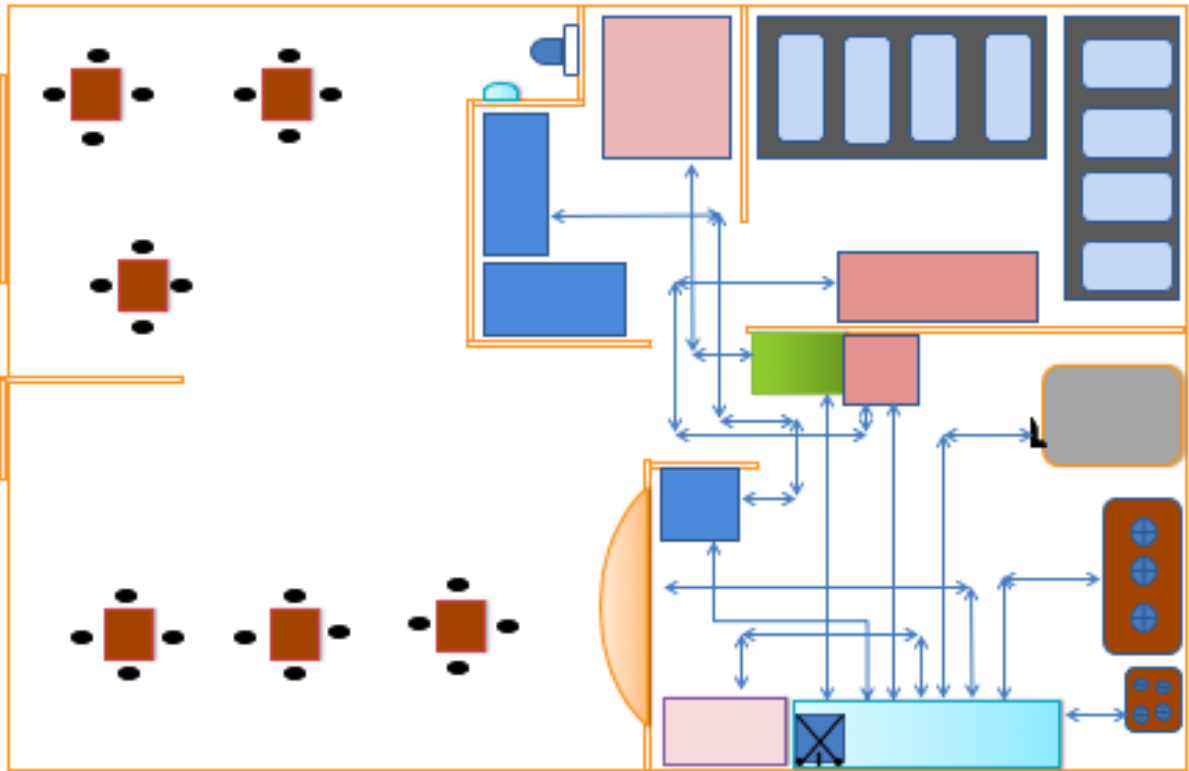


Figura 31. Propuesta de distribución de plata

Fuente: elaboración propia del autor

-  Recorridos
-  Recorridos
-  Tanque de agua
-  Estivas de almacenamiento
-  Estante de platos desechables
-  Refrigeradores
-  Mesón de la cocina
-  Estante de platos
-  Estufa
-  Estante de verduras
-  Estante de verduras cocina
-  Horno

Las líneas azules Representan el recorrido en la nueva distribución, como se observa en el plano, se sugiere la eliminación algunas paredes y la ampliación del mesón con el propósito de adquirir mayor capacidad. Además, se recomienda, la adquisición de una nevera pequeña para suministro de la cocina durante la jornada de trabajo al igual que un estante para platos desechables y verduras. El horno se reubico colocándolo en paralelo con las estufas para tener mayor accesibilidad y un corto desplazamiento, como se observa, los únicos desplazamientos largos son para abastecer la nevera y estante de verduras y desechables pero solo se realizaría cuando este detenido el trabajo en la cocina.

7.6. Diseños de formatos

En esta sección se presentan los formatos propuestos para la realización de los diferentes procesos administrativos y de logística del restaurante.

7.6.1. Formatos internos de procesos

Comandas

Tabla 25. Formato de comandas

	Mesa	Comensal
	<input type="text"/>	<input type="text"/>
menús	Cantidades	
Menú No. 1		
Menú No. 2		
Menú No. 3		
Menú No. 4		
Especial del día		
Bebidas		
Gaseosas		
Jugos Naturales		

Requisición de compra:

Tabla 26. Formatos de compra

Julia Eventos y Buffet		
Dependencia	Restaurante	Eventos
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Requisito de compra o servicio		
Bien o servicio	Cantidad	
Elaborado por:		
Nivel de prioridad:	<input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo	
Fecha necesitada para la entrega:		

Orden de compras/ servicio

Tabla 27. Formato de compras /servicios

Julia Eventos y Buffet					
Orden de Compra y/o Servicios					
Información					
Área:		Fecha de Orden:			
Proveedor:		Contacto:			
Representante:		Fecha de Entrega:			
Detalle de Compra					
No.	Descripción de Materia Prima o Insumos.	Cantidad	Requisición	Precio unitario	Total
				Subtotal	\$
				Descuentos	\$
				Total	\$
Valor en letras:					
Observaciones					adicionales:
Datos de Facturación					
Julia		Eventos		y Buffet	
NIT.					
Calle 9 No 26- 82 Santa Elena					
(2)8284312					
eventosybuffetjulia@hotmail.com					
Entregar en:					
Forma de Pago					
<input type="checkbox"/> Anticipo					
<input type="checkbox"/> Contra entrega					
Autorización					
Requiere:			Aprueba:		

Ficha de stock para bodega

Tabla 28. Formato de stock para bodega

Control de Stock			
Producto:		Revisión	
Orden de Servicio:		Estado general del producto.	<input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Vencido
Fecha	Entradas/cantidad	Salidas/cantidad	Stock/cantidad
Revisado por:		Aprobado por:	

Control de temperatura en cuarto frio (Neveras).


Tabla 29. Formato control de temperaturas en cuarto frio

Control de temperatura, Neveras										
Productos:	<input type="checkbox"/> Carnes <input type="checkbox"/> Pollo <input type="checkbox"/> Pescado <input type="checkbox"/> Lácteos				Revisión:					
Mes:					Estado general del producto.			<input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Vencido		
Temperatura										
Fecha:	Lun es	Mart es	Miércoles es	Juev es	Viern es	Sábado	Domin go	Observaciones		
Semana 1										
Semana 2										
Semana 3										
Semana 4										
Semana 5										
Revisado por:					Aprobado por:					

7.7. Procesos para los servicios y la atención al cliente.

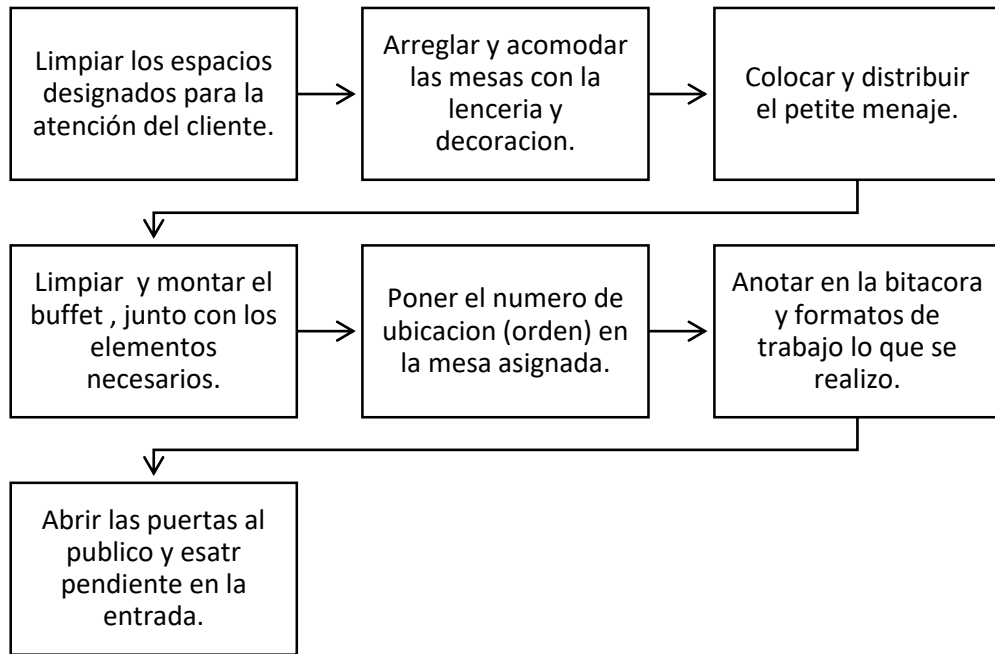
Entendiendo que esta empresa, posee un restaurante y que existen meseros, serán las siguientes indicaciones las que deberán cumplir, para darle orden en la atención y progreso mismo en la entrega de comidas.

Tabla 30. Manual procedimientos para la atención al cliente

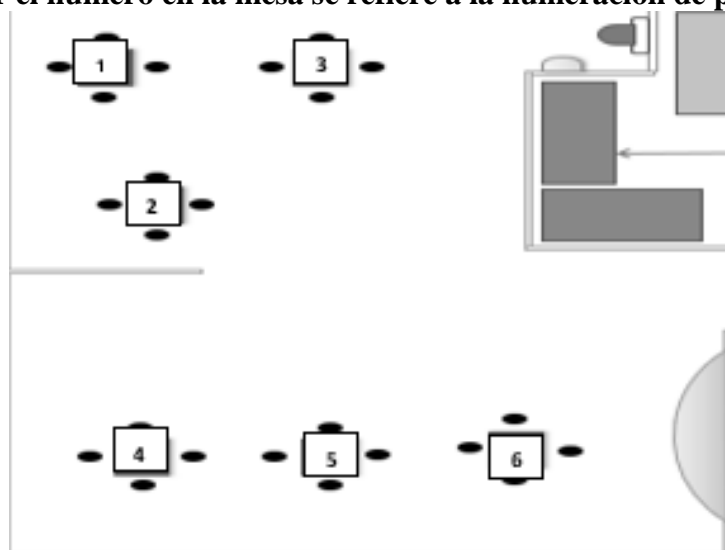
	Eventos y Buffet Julia Manual de procedimientos para la atención al cliente (SERVICIOS)	
Fecha: 20-04-2020	Versión: 1	
Responsable:	Mesero(a)	
Instrucciones El objetivo radica en que, a partir de este manual, el mesero empiece una atención integral hacia el cliente, mediante procesos adecuados que permitan un servicio al cliente de calidad. El fin de este proceso radica en empezar desde su primera labor en la mañana desde las 8:00 en donde antes de su apertura al público todo debe estar adecuado, limpio y listo para las labores del restaurante a las 12:00 A.M. Insumos de trabajo Comandas Productos de limpieza Lencería Limpiones Trapeador Escoba		

Línea del proceso general Pre.

Flujo de procesos



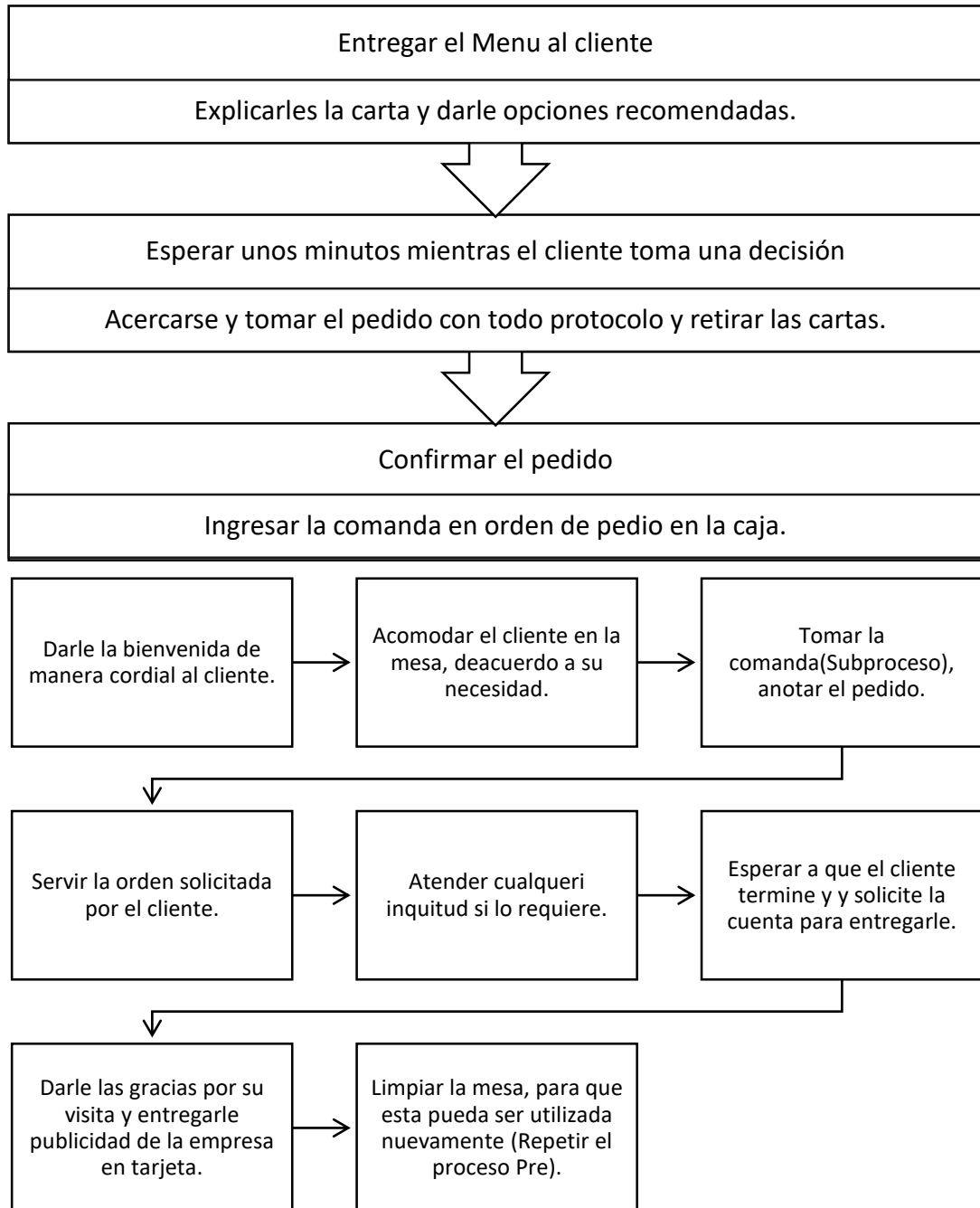
- **Acerca de poner el numero en la mesa se refiere a la numeración de planta.**

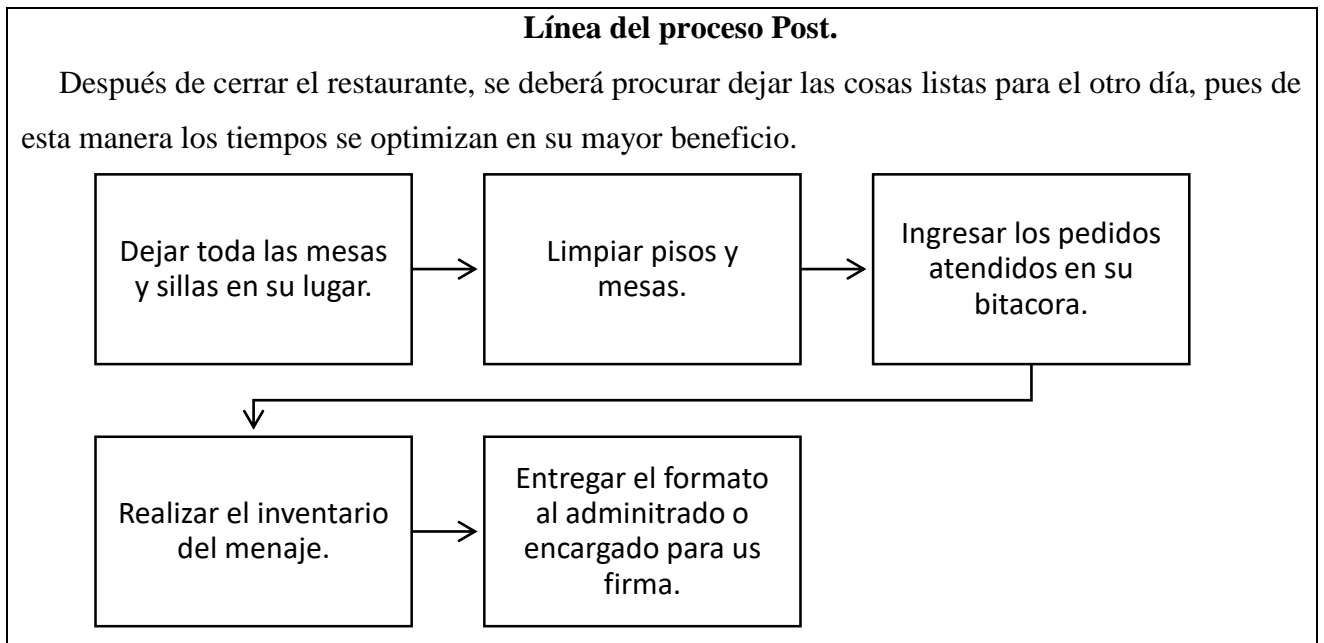


Línea del proceso durante.

Algunas de las actividades que deberán después de lo anterior son las siguientes, teniendo en cuenta que se ajustara de acuerdo a la necesidad y tiempos acordados de trabajo.

Subproceso Comanda





Fuente: elaboración propia

7.8. Plan de acción

Los procesos planteados anteriormente permitirán que la empresa mantenga a sus trabajadores, satisfechos motivados y haciendo que sus trabajadores sean más productivos, para finalmente generar una integración y su fidelización hacia la empresa por parte del consumidor.

Finalmente, es indispensable asignar quienes serán los responsables de la ejecución, autorización y desarrollo de las diferentes actividades y procesos planteados anteriormente. Inicialmente el gerente será el que autorizara el presupuesto y dará el visto bueno para la realización de las actualizaciones y actividades , una vez se tenga dicha autorización el encargado de logística junto con el gerente serán los delegados del proceso organizar, planificar y programar las diferentes actividades que se realicen.

A continuación, se presenta el plan de acción que se recomienda llevar a cabo para la implementación de manual de procesos, además se puede evidenciar los indicadores que se desean medir con respecto al tiempo en el que se pretende dar cumplimiento del 100 % al manual. (Vea tabla 11).

Tabla 31. Plan de acción

PLAN DE ACCIÓN						
Proceso	Actividades	Metas	Recursos	Nivel de Necesidad	Responsable	Costo promedio
Reestructuración administrativa	Capacitar al personal y compartir nueva estructura	Al año 2020 un 50 % de cumplimiento y el 50% restante en el año 2021		Alto		\$250.000
	Comunicación de cambios administrativos	Al año 2020 un 50 % de cumplimiento y el 50 % restante en el año 2021.		Alto		\$ -
Aplicación descripción de cargos	Capacitar al personal	Al año 2020 un 50 % de cumplimiento y el 50 % restante en el año 2021.		Medio		\$150.000
	Estudio de horarios	Al año 2020 un cumplimiento de 30% y el 70 % restante en el año 2021.		Medio		\$ -
	Actividades de motivación e incentivo	Al año 2020 un 100 % de Cumplimiento.	Medios digitales, infraestructura física (otros lugares) y medios materiales	Alto	Gerente, jefe de logística	\$ -
	Actualización de procesos y herramientas de selección	Al año 2020 un 100 % de Cumplimiento.		Alto		\$ -
Distribución de planta	Adecuación de espacios	Al año 2020 un cumplimiento del 50 % y el 50 % restante en el año 2021.		Alto		\$4.150.000
Evaluación satisfacción al cliente	Establecimiento de roles de supervisión de insatisfacción	Al año 2020 un 100 % de Cumplimiento.		Medio		\$-
Aplicación de formato	Actividades de capacitación	Al año 2020 un 100 % de Cumplimiento.		Alto		\$100.000
Implementación de procesos para servicios y atención al cliente	Actividades de capacitación	Al año 2020 un 100 % de Cumplimiento.		Alto		\$200.000

Por otro lado, se plantean los siguientes indicadores de gestión para la medición de logros basados en los objetivos de la empresa, con lo cuales se desea identificar la productividad, calidad y eficiencia de los procesos del restaurante para atender y brindar un servicio al cliente óptimo.

Tabla 32. Indicadores de Gestión

Estrategia	Objetivo	Indicador
Diversificar los eventos y servicios ofrecidos por el restaurante, cumpliendo con los procesos establecidos en el manual	Alanzar 10% de aumento en realización de nuevos eventos	% de facturación alcanzada con nuevos eventos
	Disminuir un 10% de los tiempos de preparación de pedidos	% de disminución de tiempos en las fases de preparación
	Incrementar 5 platos al menú	Número de nuevos platos desarrollados Número de unidades vendidas Número de clientes

Fuente: elaboración propia

A continuación se presenta una simulación de cómo sería la contribución si se disminuye los tiempos de preparación de pedidos. En la tabla 33, se observa que al disminuir un 10% en los tiempos se incrementaría aproximadamente 7 platos al día.

Tabla 33. % de disminución de tiempos en las fases de producción

% de disminución de tiempos en las fases de preparación	
Tiempo Acumulado	23,978
% Disminución de tiempos	10%
Tiempo Disminución * plato	2,40
Capacidad de Producción Mes(Platos)	1480
Capacidad al Día	67,3
Incremento de Platos	6,73

Fuente: elaboración propia

En la siguiente tabla se exponen datos financieros tanto del restaurante y eventos sociales, donde se detalla los costos, ingresos y rentabilidad. (Ver tabla 34 y tabla 35)

Tabla 34. Datos restaurante

Restaurante			
Rubro	Detalle A Cuenta	Mensual	Anual
Salarios	3 Operarios	2.400.000	28.800.000
Materia Prima	Costos Variable	7.700.000	92.400.000
Costos Fijos	Ser+ Gas+Pub+ Otros	4.000.000	48.000.000
Ingreso	Ventas	15.400.000	184.800.000
Rentabilidad	Margen Contibución	7.700.000	92.400.000

Fuente: elaboración propia

Tabla 35. Datos eventos sociales

Eventos Sociales			
Rubro	Detalle A Cuenta	Mensual	Anual
Salarios	9 Operarios	8.100.000	97.200.000
Materia Prima	Costos Variables	5.400.000	64.800.000
Costos Fijos	Ser+Ar+Pub.	6.000.000	72.000.000
Ingreso	Ventas	21.000.000	252.000.000
Rentabilidad	Margen Contibución	15.600.000	187.200.000

Fuente: elaboración propia

En ese punto la empresa debe tomar medidas para incrementar las unidades en ventas y pesos que sumerjan el proyecto en un beneficio y no déficit; en este caso de estudio se tendrán que vender 22.800, teniendo en cuenta que se toma como referencia los platos del día que tienen un costo de \$7.000, de tal forma que cubra la estructura de costos totales y alcance para relacionar algo de inventario; una vez pases de esa cantidad serán ganancias que se obtienen para reinversión. (Ver tabla 36 y tabla 37).

Tabla 36. Punto equilibrio unidades restaurante

P.E en unidades Para Restaurante	
Datos	
	Costos I
Costos variables	Costos II
	92.400.000
Costos Fijos	48.000.000
Salario+ Otros	31.800.000
Ventas	184.800.000
P.E.	159.600.000
P.E en unidades	22800
MG contribución \$	92.400.000
MG contribución %	50%
Rentabilidad/Utilidad	12.600.000
Costos Fijos+Costo Variables	92.400.000
Costo total por Unidad	3.500
Ingreso X venta	7.000
Unidades Producidas al mes	26400

Tabla 37. Punto equilibrio

Unidades Vendidas	Ingreso X Ventas	Costo Variable	Costo Fijo	Costo total	Residuo
22790	\$ 159.530.000	79.765.000	79.800.000	159.565.000	-\$ 35.000
22791	\$ 159.537.000	79.768.500	79.800.000	159.568.500	-\$ 31.500
22792	\$ 159.544.000	79.772.000	79.800.000	159.572.000	-\$ 28.000
22793	\$ 159.551.000	79.775.500	79.800.000	159.575.500	-\$ 24.500
22794	\$ 159.558.000	79.779.000	79.800.000	159.579.000	-\$ 21.000
22795	\$ 159.565.000	79.782.500	79.800.000	159.582.500	-\$ 17.500
22796	\$ 159.572.000	79.786.000	79.800.000	159.586.000	-\$ 14.000
22797	\$ 159.579.000	79.789.500	79.800.000	159.589.500	-\$ 10.500
22798	\$ 159.586.000	79.793.000	79.800.000	159.593.000	-\$ 7.000
22799	\$ 159.593.000	79.796.500	79.800.000	159.596.500	-\$ 3.500
22800	\$ 159.600.000	79.800.000	79.800.000	159.600.000	\$ -
22801	\$ 159.607.000	79.803.500	79.800.000	159.603.500	\$ 3.500
22802	\$ 159.614.000	79.807.000	79.800.000	159.607.000	\$ 7.000
22803	\$ 159.621.000	79.810.500	79.800.000	159.610.500	\$ 10.500
22804	\$ 159.628.000	79.814.000	79.800.000	159.614.000	\$ 14.000
22805	\$ 159.635.000	79.817.500	79.800.000	159.617.500	\$ 17.500

Por otro lado para los eventos sociales, la empresa debe tomar medidas para incrementar las unidades en ventas y pesos que sumerjan el proyecto en un beneficio y no déficit; en este caso de estudio se tendrán que vender 9350, teniendo en cuenta que se toma como referencia los platos del día que tienen un costo de \$25.000, de tal forma que cubra la estructura de costos totales al menos y alcance para relacionar algo de inventario; una vez pases de esa cantidad serán ganancias que se obtienen para reinversión. (Ver tabla 38 y 39).

Tabla 38. Punto equilibrio en unidades eventos sociales

P.E en unidades Eventos Sociales	
Datos	
	Costos I
	Costos II
Costos variables	64.800.000
Costos Fijos	72.000.000
Salario+ Otros	101.700.000
Ventas	252.000.000
P.E.	233.826.923
P.E en unidades	9354
MG contribución \$	187.200.000
MG contribución %	74%
Rentabilidad/Utilidad	13.500.000
Costos Fijos+Costo Variables	64.800.000
Costo total por Unidad	6.428,57
Ingreso X venta	25.000
Unidades Producidas al mes	10080

Tabla 39. Punto equilibrio

Unidades Vendidas	Ingreso X Ventas	Costo Variable	Costo Fijo	Costo total	Residuo
9345	\$ 233.625.000	60.075.000	173.700.000	233.775.000	-\$ 150.000
9346	\$ 233.650.000	60.081.429	173.700.000	233.781.429	-\$ 131.429
9347	\$ 233.675.000	60.087.857	173.700.000	233.787.857	-\$ 112.857
9348	\$ 233.700.000	60.094.286	173.700.000	233.794.286	-\$ 94.286
9349	\$ 233.725.000	60.100.714	173.700.000	233.800.714	-\$ 75.714
9350	\$ 233.750.000	60.107.143	173.700.000	233.807.143	-\$ 57.143
9351	\$ 233.775.000	60.113.571	173.700.000	233.813.571	-\$ 38.571
9352	\$ 233.800.000	60.120.000	173.700.000	233.820.000	-\$ 20.000
9353	\$ 233.825.000	60.126.429	173.700.000	233.826.429	-\$ 1.429
9354	\$ 233.850.000	60.132.857	173.700.000	233.832.857	\$ 17.143
9355	\$ 233.875.000	60.139.286	173.700.000	233.839.286	\$ 35.714
9356	\$ 233.900.000	60.145.714	173.700.000	233.845.714	\$ 54.286
9357	\$ 233.925.000	60.152.143	173.700.000	233.852.143	\$ 72.857
9358	\$ 233.950.000	60.158.571	173.700.000	233.858.571	\$ 91.429
9359	\$ 233.975.000	60.165.000	173.700.000	233.865.000	\$ 110.000
9360	\$ 234.000.000	60.171.429	173.700.000	233.871.429	\$ 128.571

Ahora bien en las siguientes tablas se presenta el estado de resultado tanto del restaurante como de los eventos sociales. En las tablas se presenta el valor total del proyecto, teniendo en cuenta que no se contara con el beneficio del gobierno con el que cuenta la empresa. (ver tabla 40)

Tabla 40. Estado de resultado de restaurante y eventos sociales

Restaurante		Eventos Sociales	
Estado de Resultados		Estado de Resultados	
Productos		Productos	
Total Ventas	\$ 184.800.000	Total Ventas	\$ 252.000.000
Total costos	\$ 140.400.000	Total costos	\$ 136.800.000
Gastos		Gastos	
Servicios	\$ 28.800.000	Servicios	\$ 97.200.000
Admon	\$ 3.000.000	Admon	\$ 4.500.000
Utilidad	\$ 12.600.000	Utilidad	\$ 13.500.000
Utilidad		Utilidad	
Utilidad	\$ 12.600.000	Utilidad	\$ 13.500.000
Valor Poryecto (Inv)	\$ 35.000.000	Valor Proyecto (Inv)	\$ 27.500.000
Rentabilidad TIR	36%	Rentabilidad TIR	49%

Fuente: elaboración propia

Por los cálculos anteriores , se puede concluir que la TIR es adecuada, dando lugar a la viabilidad financiera del proyecto, cumpliendo con una rentabilidad, frente a los procesos pero que con la eficiencia, el costos y reducción de tiempo, donde se puede subir 10% y finalmente la TIR aumentarán proporcionalmente, en un 3 puntos.

8. CONCLUSIONES

El objetivo de la presente investigación consistió Elaborar un manual de procedimiento para el área operativa, administrativa y de logística de la empresa Eventos y Buffet Julia.

Para ello en primer lugar fue necesario realizar el diagnostico actual del área operativa, administrativa y logística de la empresa Eventos y Buffet Julia, donde se pudo analizar y filtrar toda la información relacionada con las incidencias presentes en los diferentes procesos y el manejo de los colaboradores necesarios para que la empresa lleve a cabo su servicio. En el diagnóstico se determino todos los aspectos afines con los reprocesos, tiempos, actividades sin soporte que le ocasionan a la empresa un desempeño óptimo a nivel laboral y de confirmad con la percepción de los clientes. Por tal mediante la recopilación de la información se midieron los tiempos de las fases de preparación y despacho del servicio en los cuales se evidenció que gran parte de los tiempos muertos se debían principalmente a la falta de insumos para el desarrollo de la actividad de la empresa y por ausencia del personal, reflejando la falta de control tanto a nivel de colaboradores como de inventario

Seguidamente, partiendo de los resultados encontrados con respecto a los tiempos, procesos y satisfacción del cliente, se estableció el flujo de procesos para cada actividad relevante dentro del área operativa, administrativa y logística que permita generar un nivel de productividad mayor, que a través de estos se pretendió mejorar la productividad de la empresa comprendiendo que los aspectos anteriores no solo afectan la calidad del servicio, sino también la productividad y eficiencia del personal, a partir de la información del diagnóstico se estableció que es necesario mejorar la atención al servicio, teniendo en consideración que no solo se habla de tiempos, sino, de distribución de planta, almacenamientos, sistemas de manipulación de alimentos para su inocuidad y aprovechamiento de espacio.

En el flujo de procesos se evidenció que habían bastantes variables y factores que tal vez no se tuvieron en cuenta para la asignación de roles y funciones; dado que los procesos solo se habían explicado de forma verbal para los colaboradores, no existía un protocolo por tal motivo se creyó prudente iniciar todo un proceso de elaboración de un manual que permita conocer los usos y las actividades que cada persona debería emplear en su jornada laboral y a conocimiento general que permita saber adecuadamente todo aquello que respecta para el desarrollo productivo de la empresa, así pues, se generó todo el contenido apropiado para Los flujos que conlleven a una ruta

de procedimientos fáciles de entender y que en el se evidencie todo lo que se quiere lograr a través de la optimización en tiempo y productividad.

Continuando, se procedió a la elaboración de este manual que permite incorporar fichas de procesos que son útiles para la recolección de datos de significancia para la mejora continua que van desde el mesero, cajero, cocinero y administrador, y todos los que pertenecen al equipo de trabajo, logrado captar todos los procesos desde el inventario, almacenamiento, despacho, limpieza y todo lo que tiene que ver con servicio en la mesa menajes. Además se recalca todo lo que tiene que ver con el sistema HACCP y la incorporación de la 5´s en los procesos para que cada integrante garantice la inocuidad de los alimentos y un servicio de protocolo sanitario, apto para el restaurante de manera que se mantenga limpio y adecuado para la atención de clientes y se evite la transmisión enfermedades, poniendo riesgo la estabilidad de la empresa frente a los clientes, derivados de los procesos que se generan en el restaurante.

Finalmente, en el plan de acción donde se plasmo las actividades iniciales requeridas para la implementación del manual, donde se destaca la capacitación y distribución de planta, adicionalmente se plantearon indicadores de gestión que permiten llevar una medición de los beneficios del manual, y que permiten una acertada toma de decisiones, evidenciando cambios positivos y negativos y nuevas formas de transformar e intervenir para la mejora continua de la empresa, así mismo, este trabajo práctico deberá seguir en marcha entre la gerencia y sus colaboradores, implementado proceso de mejora, que a partir de ello se verán cambios fructíferos que serán correspondidos en mejores ingresos, menos gastos e incremento de utilidad.

9. RECOMENDACIONES

En principio para que exista una buena interacción entre la logística, el servicio y la administración, se deberá seguir cada uno de los procesos, articulando de manera solida las actividades que cada responsable debe asumir y con la debida prudencia para ser intermitente en diferentes procesos que afecten de manera directa e indirecta las funciones asignadas al rol, con animo de generar espacios como se mencionaba propicios para el buen desempeño y funcionamiento de eventos Julia.

Así mismo, todo lo que implica el programa HACCP debe estar direccionado y complementado con la minimización de reprocesos y tiempos en los que se ha vistos afectado el negocio y por lo cual se ha planteado un plan de acción para la mitigación de riesgos, perdidas, quejas entre otros aspectos que afectan significativamente la parte comercial y que no deja en buen aspecto el desarrollo integro de la empresa; también es importante mencionar que para que ello se cumpla se debe complementar con la manufactura esbelta y algunas herramientas como la 5'S que ayudaran a mantener espacios libres, frescos y limpios de cualquier tipo de plagas que se presentan normalmente en el área de cocina.

Aparte es importante recalcar, que se debe seguir actualizando los formatos de acuerdo a las necesidades y requerimientos que se ven en la actualidad de manera que se puede venir Mejoramiento continuo frente a las actividades Logísticas administrativas y de Servicio. Así pues se reflejará todo un empalme que desde la parte general en la estructura de la empresa, tendrá mayor equilibrio y tendrá un panorama vistos desde la parte empresaria, con lo cual la idea es formular un recetario para llevar medidas estrictas en caso de cambiar al cocinero.

Finalmente, todo lo que respecta a la actualidad y la contingencia de salud pública que afecta en general a toda la población se deberán acatar con la rigurosidad que exige la norma de saneamiento y seguridad para la atención al cliente; entendiendo que para ello se deberá extender protocolos de seguridad sanitaria para la preparación y elaboración de comidas, y en cuanto a la atención de clientes deberá recrearse nuevos espacios que de momento se adecuen al distanciamiento social.

REFERENCIAS

- Amaguayo, S. (2017). Certificación de Buenas Prácticas De Manufactura Micro Y Mediana Empresa (Simposio). Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador.
- Berna, M. (2015). Gestión por procesos y mejora continua, puntos clave para la Satisfacción del cliente (Trabajo de grado). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.
- Buzzi, M. (2018). Buenas Prácticas de Manufactura. Agencia Santafesina de Seguridad Alimentaria ASSAL, Santa Fe de Argentina.
- Calvopiña, A; Iza, M. (2015). Manual de protocolo para la organización de eventos del gobierno autónomo descentralizado del cantón pujilí en el año 2015 (Tesis de grado). Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga, Ecuador.
- Cámara de Comercio de Medellín (2017). Gestión logística de eventos: cómo encontrar el proveedor ideal. Herramientas Empresariales para Antioquia, Colombia.
- Cámara de Comercio. (2019). Balance Económico 2018 y Perspectivas 2019 Valle del Cauca: informe #110 (en línea). Enfoque competitivo.
- Cámara de Comercio. (2019). Informe #24 (en línea) Ritmo empresarial.
- Carro, R y Gonzales, D. (2013). Administración de las operaciones. *Logística Empresarial*, 51, 2-54.
- Cetina, A. (2016). Gestión de procesos con BPM. *TIA* 4(2), pp.45-56.
- Cordero, L. (2015). La organización de eventos como herramienta de comunicación interna: Avon cosmetics (tesis de grado), Universidad de Sevilla, España.
- Díaz, M. y Saavedra, S. (2012). Documentación de las buenas prácticas de manufactura (BPM) en la empresa derivados de fruta LTDA. según decreto 3075 de 1997 (Trabajo de grado), Universidad Tecnológica De Pereira.
- El heraldo (2018). Economía naranja: una alternativa para el desarrollo (en línea). Disponible en : <https://www.elheraldo.co/economia/economia-naranja-una-alternativa-para-el-desarrollo-474658>
- Galmes, M. (2010.) La organización de eventos como herramientas de comunicación de marketing modelo integrado y experiencial (Tesis doctoral), Universidad de Málaga. España.

- Gonzales, E. (2004). Propuesta para el mejoramiento de los procesos productivos de la empresa Servioptica LTDA (Trabajo de grado). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.
- Oliva, M. (2011). Elaboración de una guía de buenas prácticas de manufactura para el restaurante central del irtra petapa (Trabajo de grado), universidad de San Carlos Guatemala.
- Pérez, G; Giraldo, B, y Serna, J. (2006). El mejoramiento de procesos y su aplicación bajo norma ISO 9004: caso compañía de aceites. *Dyna*, 73(150),97-106.
- Portafolio. (2018). Los indicadores de inversión en investigación y desarrollo (en línea). Disponible en: <https://www.portafolio.co/economia/los-indicadores-de-inversion-en-investigacion-desarrollo-su-medicion-y-resultados-517555>
- Salgado, M y Castro, K. (2007). Importancia de las buenas prácticas de manufactura en cafeterías y restaurantes. *Vector* (2). pp 33-40.
- Serrano, J. (2011). El sector servicios en la economía global: transformaciones y consecuencias (Temario de oposiciones de Geografía e Historia), Clío 37. Disponible en: <http://clio.rediris.es>
- U.S. Department of Helath & Human Service. (1996) Pub Fuente:Public Health Service, Morbidity and Mortality Report. Health Service, Morbidity and Mortality Report. Surveillance for Foodborne Disease. *Outbreacks* (45)
- Villar, L; España, A. (2018). Informe mensual del Mercado laboral. Perspectivas económicas y Laborales 2018-2019 (en línea) Fedesarrollo. Disponible en: https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/3679/IML_Septiembre_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y

ANEXOS

Anexo 1. Tiempos

TIEMPOS DE PRODUCCION MENU RESTAURANTE JULIA - FASE PREALISTAMIENTO																	
FASE	ÁREA	ETAPA	OPERACIÓN	RESPONSABLE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL (min)	PROMEDIO (min)	
PRE ALISTAMIENTO	COCINA	PRE ALISTAMIENTO DE INGREDIENTES, MATERIAL Y EQUIPO	Verificar existencia de ingredientes platos del día	Ayudante de cocina	0,463	0,772	0,630	0,663	0,797	0,513	0,617	0,397	0,597	0,397	5,846	0,585	
			Verificar existencia de ingredientes platos a la carta		0,436	0,628	0,444	0,922	0,725	0,327	0,337	0,417	0,250	0,334	4,820	0,482	
			Lavado de Verduras		0,186	1,241	1,413	1,383	1,769	1,278	1,083	1,333	1,297	1,335	1,231	12,317	1,232
			Picar ingredientes (verduras)		1,760	2,366	2,053	1,873	1,727	1,947	1,936	1,715	1,555	1,636	1,656	18,587	1,859
			Porcionar Proteína		1,035	1,065	1,011	1,062	1,894	1,150	1,222	1,181	1,174	1,040	1,118	11,834	1,183
TOTAL TIEMPO PRE ALISTAMIENTO DE INGREDIENTES					2,669	2,945	2,105	2,116	2,476	2,096	2,013	1,986	2,041	2,375	22,618	2,262	
TOTAL TIEMPO PRE ALISTAMIENTO DE INGREDIENTES					6,849	9,017	7,655	7,819	9,886	7,915	7,208	7,028	6,914	7,132	76,029	7,602	

TIEMPOS DE PRODUCCION MENU RESTAURANTE JULIA - FASE PREPARACIÓN																
FASE	ÁREA	ETAPA	OPERACIÓN	RESPONSABLE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL (min)	PROMEDIO (min)
COCINA	COCINA	COCIÓN - HORNEADO INGREDIENTES	Cocinar arroz (lavado y cocido)	Chef y ayudante de cocina	0,539	0,624	0,586	0,547	0,799	0,569	0,559	0,529	0,628	0,729	6,245	0,625
			Cocinar verduras al vapor		1,225	0,925	0,877	0,840	1,128	1,153	0,945	0,985	1,879	2,112	12,068	1,207
			Cocinar proteína		1,605	1,970	1,529	1,213	1,626	1,076	1,174	1,037	1,539	1,946	14,714	1,471
			Hornear proteína		1,465	1,609	1,896	1,048	1,109	1,153	1,121	1,102	1,134	1,016	12,650	1,265
			Sudar Proteína		1,035	1,065	1,011	1,562	2,894	1,650	2,056	1,347	2,174	1,373	16,167	1,617
			Cocinar carbohidratos		1,364	1,289	1,460	1,343	1,339	2,425	1,339	1,261	1,306	1,455	14,582	1,458
			Supervisar tiempo cocción de ingredientes		1,311	1,109	1,063	1,048	1,109	1,153	1,121	1,102	1,134	1,016	10,984	1,098
TOTAL ETAPA DE COCCIÓN INGREDIENTES					8,868	8,950	8,421	7,600	9,842	9,178	8,284	7,574	9,790	87,409	8,746	
PREPARACIÓN	COCINA	FRÍDO INGREDIENTES	Pelar Patatas y maduros	Chef y ayudante de cocina	0,463	0,772	0,630	0,663	0,797	0,513	0,617	0,397	0,597	0,397	5,846	0,585
			Freír Patatas		0,436	0,628	0,444	0,922	0,725	0,327	0,337	0,417	0,250	0,334	4,820	0,482
			Freír Maduros		0,186	0,241	0,413	0,383	0,769	0,278	0,083	0,333	0,297	0,335	3,317	0,332
			Freír papas		0,383	0,699	0,386	0,373	0,727	0,947	0,936	0,715	0,555	0,656	6,377	0,638
			Freír arroz de cañolla		0,335	0,399	0,344	0,562	0,660	0,317	0,222	0,181	0,341	0,373	3,834	0,383
			Freír Proteína		1,669	1,945	1,105	1,916	1,476	2,096	0,113	0,986	1,041	1,271	15,618	1,562
			Supervisar tiempo cocción de ingredientes		1,364	1,289	1,460	1,343	1,339	2,425	1,339	1,261	1,306	1,455	14,582	1,458
TOTAL ETAPA FRÍDO INGREDIENTES					3,672	4,684	3,322	4,819	5,053	4,478	3,208	4,028	3,080	3,466	39,810	3,981
COCINA	COCINA	LICUADO - PREPARACIÓN BEBIDAS	Sacar fruta lista para jugo	Ayudante de cocina	0,463	0,772	0,630	0,663	0,797	0,513	0,617	0,397	0,597	0,397	5,846	0,585
			Preparar limonada		0,436	0,628	0,444	0,922	0,725	0,327	0,337	0,417	0,250	0,334	4,820	0,482
			Preparar Jugos		0,186	0,908	1,079	1,050	0,769	0,778	0,916	0,667	0,963	0,669	7,983	0,798
			Freír Proteína		1,669	1,945	1,105	1,916	1,476	2,096	0,113	0,986	1,041	1,271	15,618	1,562
			Alistar agua para (cargar limón)		0,760	0,866	0,720	0,873	0,727	0,947	0,916	0,715	0,555	0,656	7,754	0,775
TOTAL LICUADO - PREPARACIÓN BEBIDAS					1,845	3,173	2,873	3,508	3,017	2,965	3,807	2,195	2,965	2,055	26,402	2,640

TIEMPOS DE PRODUCCION MENU RESTAURANTE JULIA - FASE EMPLATADO																
FASE	ÁREA	ETAPA	OPERACIÓN	RESPONSABLE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL (min)	PROMEDIO (min)
EMPLATADO	COCINA	EMPLATADO DE SERVICIO	Seleccionar vajilla de acuerdo a la orden	Chef y ayudante de cocina	0,463	0,272	0,130	0,163	0,130	0,180	0,117	0,113	0,097	0,063	1,729	0,173
			Emplatado, proteína, carbohidratos, ensalada		0,269	0,311	0,444	0,339	0,225	0,163	0,337	0,417	0,417	0,334	3,256	0,326
			Servir bebida		0,186	0,408	0,413	0,383	0,769	0,445	0,249	0,339	0,630	1,335	5,155	0,516
			TOTAL TIEMPO PRE ALISTAMIENTO DE INGREDIENTES					0,919	0,991	0,987	0,885	1,123	0,788	0,704	0,869	1,144
TOTAL TIEMPO FASE															28,878	

LISTADO TIEMPO DE PRODUCCIÓN																										
FASE	ÁREA	ETAPA	OPERACIÓN	RESPONSABLE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL (min)	PROMEDIO (min)										
ALMACENAR	COCINA Y ZONA FRIA	ALMACENAR INGREDIENTES	Atacar proteína pre ablastada	Ayudante de cocina	0,523	1,021	1,186	0,508	0,700	1,805	0,854	1,167	1,305	1,840	10,988	1,099										
			Separar		1,189	0,521	0,696	0,842	0,700	1,805	0,854	1,167	1,305	1,840	10,988	1,099										
			Atacar verduras		2,098	2,062	2,068	1,808	1,768	4,728	2,229	3,001	3,308	5,500	39,181	3,918										
TOTAL TIEMPO PRE ALISTAMIENTO DE INGREDIENTES					2,810	3,604	4,920	2,156	2,168	8,333	4,835	6,272	6,445	56,509	5,651											
TOMAR PEDIDO	ADMISISTRATIVA	FACTURACIÓN Y DESPACHO	Tomar pedido	Miserio y Cajero	0,383	0,699	0,386	0,373	0,727	0,947	0,936	0,715	0,555	0,656	6,377	0,638										
			Facturación		1,189	0,521	0,696	0,842	0,700	1,805	0,854	1,167	1,305	1,840	10,988	1,099										
			Despachar Pedido		0,803	0,504	0,709	1,050	1,209	1,645	1,416	1,172	0,797	1,502	11,105	1,116										
TOTAL TIEMPO PRE ALISTAMIENTO DE INGREDIENTES					2,375	1,724	2,151	2,264	2,696	4,247	3,205	3,028	2,887	28,220	2,822											
TOTAL OTRAS FASES															4,403	3,865	4,709	4,122	4,463	8,080	5,495	6,054	6,025	9,517	57,801	5,785

Anexo 2. Ficha técnica de entrevista

Cargo:		Fecha:
Nombre:		Tiempo:
No.	Criterios	Variables
SD	Hombre o Mujer / o se identifica entre otros.	Aspectos demográficos
SD	¿Qué edad tiene?	Aspectos demográficos
SD	¿Qué grado de escolaridad tiene al momento?	Aspectos demográficos
SD		Aspectos demográficos
1.	¿Cuál es su antigüedad dentro de la empresa?	Aspectos demográficos
2.	¿Cuáles son sus funciones principales?	Rol y Funciones/ Proceso administrativo
3.	Sabe o conoce usted a cabalidad los procesos que debe seguir para cumplir con sus labores.	Rol y Funciones/ Proceso administrativo
4.	¿Cree usted que la calidad de la empresa es baja, media o alta?	Satisfacción en la percepción del trabajado en línea al cliente
5.	¿Cada cuanto evalúan desde la administración su desempeño?	Rol y Funciones/ Proceso administrativo
6.	¿Ha escuchado recibido quejas de algún cliente?	Satisfacción en la percepción del trabajado en línea al cliente
7.	¿Ha visto si en la empresa miden la satisfacción del cliente a través de una pequeña encuesta o buzón de sugerencias?	Satisfacción en la percepción del trabajado en línea al cliente
8.	¿Sabe usted que es un manual de procedimientos?	Procesos Operativos/ Flujos de procesos.
9.	¿para usted, cree que es importante crear un manual de rol y funciones, que permita también definir los procedimientos de cada área?	Rol y Funciones/ Proceso administrativo
10	¿Considera que un manual de procedimientos puede aumentar la eficiencia en los tiempos para ejecutar un evento?	Procesos Operativos/ Flujos de procesos

Anexo 3. Resultados de entrevista personas Eventos y Buffet Julia

FICHA TÉCNICA DE LA ENTREVISTA

Cargo:	Manejante de Casaca	Fecha:	7/11
Nombre:	Mrs May Zapata	Tiempo:	
No.	Criterios	Variables	
SD	Hombre o Mujer / o se identifica entre otros. Mujer.	Aspectos demográficos	
SD	¿Qué edad tiene? 52 años	Aspectos demográficos	
SD	¿Qué grado de escolaridad tiene al momento? Bachiller	Aspectos demográficos	
SD		Aspectos demográficos	
1.	¿Cuál es su antigüedad dentro de la empresa? 3 años	Aspectos demográficos	
2.	¿Cuáles son sus funciones principales? alistaniento de los procesos	Rol y Funciones/ Proceso administrativo	
3.	Sabe o conoce usted a cabalidad los procesos que debe seguir para cumplir con sus labores. Si	Rol y Funciones/ Proceso administrativo	
4.	¿Cree usted que la calidad de la empresa es baja, media o alta? alta	Satisfacción en la percepción del trabajado en línea al cliente	
5.	¿Cada cuanto evalúan desde la administración su desempeño? bueno	Rol y Funciones/ Proceso administrativo	
6.	¿Ha escuchado recibido quejas de algún cliente?	Satisfacción en la percepción del trabajado en línea al cliente	
7.	¿Ha visto si en la empresa miden la satisfacción del cliente a través de una pequeña encuesta o buzón de sugerencias? pequeña encuesta	Satisfacción en la percepción del trabajado en línea al cliente	
8.	¿Sabe usted que es un manual de procedimientos? si	Procesos Operativos/ Flujos de procesos.	
9.	¿para usted, cree que es importante crear un manual de rol y funciones, que permita también definir los procedimientos de cada área? si	Rol y Funciones/ Proceso administrativo	
10	¿Considera que un manual de procedimientos puede aumentar la eficiencia en los tiempos para ejecutar un evento? si	Procesos Operativos/ Flujos de procesos	

FICHA TÉCNICA DE LA ENTREVISTA

Cargo: <i>Jefe de decoración</i>		Fecha: <i>07/11/2019</i>
Nombre: <i>Diana Vanessa Quinto Rentero</i>		Tiempo:
No.	Criterios	Variables
SD	Hombre o Mujer / o se identifica entre otros. <i>Mujer</i>	Aspectos demográficos
SD	¿Qué edad tiene? <i>30</i>	Aspectos demográficos
SD	¿Qué grado de escolaridad tiene al momento? <i>Bachillerato - Universitario</i>	Aspectos demográficos
SD		Aspectos demográficos
1.	¿Cuál es su antigüedad dentro de la empresa? <i>3 años</i>	Aspectos demográficos
2.	¿Cuáles son sus funciones principales? <i>Decoración</i>	Rol y Funciones/ Proceso administrativo
3.	Sabe o conoce usted a cabalidad los procesos que debe seguir para cumplir con sus labores. <i>Si</i>	Rol y Funciones/ Proceso administrativo
4.	¿Cree usted que la calidad de la empresa es baja, media o alta? <i>Media</i>	Satisfacción en la percepción del trabajador en línea al cliente
5.	¿Cada cuanto evalúan desde la administración su desempeño? <i>No lo hacen</i>	Rol y Funciones/ Proceso administrativo
6.	¿Ha escuchado recibido quejas de algún cliente? <i>No</i>	Satisfacción en la percepción del trabajador en línea al cliente
7.	¿Ha visto si en la empresa miden la satisfacción del cliente a través de una pequeña encuesta o buzón de sugerencias? <i>No</i>	Satisfacción en la percepción del trabajador en línea al cliente
8.	¿Sabe usted que es un manual de procedimientos? <i>No</i>	Procesos Operativos/ Flujos de procesos.
9.	¿para usted, cree que es importante crear un manual de rol y funciones, que permita también definir los procedimientos de cada área? <i>Si</i>	Rol y Funciones/ Proceso administrativo
10	¿Considera que un manual de procedimientos puede aumentar la eficiencia en los tiempos para ejecutar un evento? <i>Si</i>	Procesos Operativos/ Flujos de procesos

FICHA TÉCNICA DE LA ENTREVISTA

Cargo: <i>7069 de operaciones</i>		Fecha: <i>09/11/2019</i>
Nombre: <i>Harold Andru Lopez Cortu</i>		Tiempo: <i>3 años</i>
No.	Criterios	Variables
SD	Hombre o Mujer / o se identifica entre otros. <i>Hombre</i>	Aspectos demográficos
SD	¿Qué edad tiene? <i>34</i>	Aspectos demográficos
SD	¿Qué grado de escolaridad tiene al momento? <i>Universitario, licenciado</i>	Aspectos demográficos
SD		Aspectos demográficos
1.	¿Cuál es su antigüedad dentro de la empresa? <i>8 años</i>	Aspectos demográficos
2.	¿Cuáles son sus funciones principales? <i>Coordinador de personal, mensual, colibriz, atender la barra y compras</i>	Rol y Funciones/ Proceso administrativo
3.	Sabe o conoce usted a cabalidad los procesos que debe seguir para cumplir con sus labores. <i>si</i>	Rol y Funciones/ Proceso administrativo
4.	¿Cree usted que la calidad de la empresa es baja, media o alta? <i>media</i>	Satisfacción en la percepción del trabajado en línea al cliente
5.	¿Cada cuanto evalúan desde la administración su desempeño? <i>empresario no lo hacen</i>	Rol y Funciones/ Proceso administrativo
6.	¿Ha escuchado recibido quejas de algún cliente? <i>si</i>	Satisfacción en la percepción del trabajado en línea al cliente
7.	¿Ha visto si en la empresa miden la satisfacción del cliente a través de una pequeña encuesta o buzón de sugerencias? <i>si</i>	Satisfacción en la percepción del trabajado en línea al cliente
8.	¿Sabe usted que es un manual de procedimientos? <i>si</i>	Procesos Operativos/ Flujos de procesos.
9.	¿para usted, cree que es importante crear un manual de rol y funciones, que permita también definir los procedimientos de cada área? <i>si</i>	Rol y Funciones/ Proceso administrativo
10	¿Considera que un manual de procedimientos puede aumentar la eficiencia en los tiempos para ejecutar un evento? <i>si</i>	Procesos Operativos/ Flujos de procesos

FICHA TÉCNICA DE LA ENTREVISTA

Cargo:	Gerente	Fecha:	7 / 11 / 2019
Nombre:	Julia Hydee Cortes.	Tiempo:	
No.	Criterios	Variables	
SD	Hombre o Mujer / o se identifica entre otros. Mujer	Aspectos demográficos	
SD	¿Qué edad tiene? 51 años	Aspectos demográficos	
SD	¿Qué grado de escolaridad tiene al momento? Bachiller técnica.	Aspectos demográficos	
SD		Aspectos demográficos	
1.	¿Cuál es su antigüedad dentro de la empresa? 8 años	Aspectos demográficos	
2.	¿Cuáles son sus funciones principales? dirigir organizar	Rol y Funciones/ Proceso administrativo	
3.	Sabe o conoce usted a cabalidad los procesos que debe seguir para cumplir con sus labores. Si	Rol y Funciones/ Proceso administrativo	
4.	¿Cree usted que la calidad de la empresa es baja, media o alta? Alta.	Satisfacción en la percepción del trabajado en línea al cliente	
5.	¿Cada cuanto evalúan desde la administración su desempeño? c/a m	Rol y Funciones/ Proceso administrativo	
6.	¿Ha escuchado recibido quejas de algún cliente?	Satisfacción en la percepción del trabajado en línea al cliente	
7.	¿Ha visto si en la empresa miden la satisfacción del cliente a través de una pequeña encuesta o buzón de sugerencias? a través de encuesta.	Satisfacción en la percepción del trabajado en línea al cliente	
8.	¿Sabe usted que es un manual de procedimientos? toda se registran todos los pasos a seguir de la empresa	Procesos Operativos/ Flujos de procesos.	
9.	¿para usted, cree que es importante crear un manual de rol y funciones, que permita también definir los procedimientos de cada área? Claro para estandarizar los procedimientos de calidad.	Rol y Funciones/ Proceso administrativo	
10	¿Considera que un manual de procedimientos puede aumentar la eficiencia en los tiempos para ejecutar un evento? Si	Procesos Operativos/ Flujos de procesos	


FICHA TÉCNICA DE LA ENTREVISTA

Cargo: <i>Coquera avá</i>		Fecha:
Nombre: <i>Luz marly zapata Jaramillo</i>		Tiempo:
No.	Criterios	Variables
SD	Hombre o Mujer / o se identifica entre otros. <i>mujer</i>	Aspectos demográficos
SD	¿Qué edad tiene? <i>45</i>	Aspectos demográficos
SD	¿Qué grado de escolaridad tiene al momento? <i>Bachillerato</i>	Aspectos demográficos
SD		Aspectos demográficos
1.	¿Cuál es su antigüedad dentro de la empresa? <i>5 años</i>	Aspectos demográficos
2.	¿Cuáles son sus funciones principales? <i>coinar</i>	Rol y Funciones/ Proceso administrativo
3.	Sabe o conoce usted a cabalidad los procesos que debe seguir para cumplir con sus labores. <i>no</i>	Rol y Funciones/ Proceso administrativo
4.	¿Cree usted que la calidad de la empresa es baja, media o alta? <i>medica</i>	Satisfacción en la percepción del trabajado en línea al cliente
5.	¿Cada cuanto evalúan desde la administración su desempeño? <i>no</i>	Rol y Funciones/ Proceso administrativo
6.	¿Ha escuchado recibido quejas de algún cliente? <i>si</i>	Satisfacción en la percepción del trabajado en línea al cliente
7.	¿Ha visto si en la empresa miden la satisfacción del cliente a través de una pequeña encuesta o buzón de sugerencias? <i>si</i>	Satisfacción en la percepción del trabajado en línea al cliente
8.	¿Sabe usted que es un manual de procedimientos? <i>no</i>	Procesos Operativos/ Flujos de procesos.
9.	¿para usted, cree que es importante crear un manual de rol y funciones, que permita también definir los procedimientos de cada área? <i>si</i>	Rol y Funciones/ Proceso administrativo
10	¿Considera que un manual de procedimientos puede aumentar la eficiencia en los tiempos para ejecutar un evento? <i>si</i>	Procesos Operativos/ Flujos de procesos

FICHA TÉCNICA DE LA ENTREVISTA

Cargos: <i>Cosmetólogo</i>		Fecha: <i>7 11 2019</i>
Nombre: <i>Victoria Paz</i>		Tiempo:
No.	Criterios	Variables
SD	Hombre o Mujer / o se identifica entre otros. <i>Mujer.</i>	Aspectos demográficos
SD	¿Qué edad tiene? <i>63</i>	Aspectos demográficos
SD	¿Qué grado de escolaridad tiene al momento? <i>Doctorado.</i>	Aspectos demográficos
SD		Aspectos demográficos
1.	¿Cuál es su antigüedad dentro de la empresa? <i>5 años</i>	Aspectos demográficos
2.	¿Cuáles son sus funciones principales? <i>Cosmólogo.</i>	Rol y Funciones/ Proceso administrativo
3.	Sabe o conoce usted a cabalidad los procesos que debe seguir para cumplir con sus labores. <i>si</i>	Rol y Funciones/ Proceso administrativo
4.	¿Cree usted que la calidad de la empresa es baja, media o alta? <i>Si es alta</i>	Satisfacción en la percepción del trabajado en línea al cliente
5.	¿Cada cuanto evalúan desde la administración su desempeño?	Rol y Funciones/ Proceso administrativo
6.	¿Ha escuchado recibido quejas de algún cliente?	Satisfacción en la percepción del trabajado en línea al cliente
7.	¿Ha visto si en la empresa miden la satisfacción del cliente a través de una pequeña encuesta o buzón de sugerencias? <i>por cuenta</i>	Satisfacción en la percepción del trabajado en línea al cliente
8.	¿Sabe usted que es un manual de procedimientos? <i>si</i>	Procesos Operativos/ Flujos de procesos.
9.	¿para usted, cree que es importante crear un manual de rol y funciones, que permita también definir los procedimientos de cada área? <i>si</i>	Rol y Funciones/ Proceso administrativo
10	¿Considera que un manual de procedimientos puede aumentar la eficiencia en los tiempos para ejecutar un evento? <i>si</i>	Procesos Operativos/ Flujos de procesos

Anexo 4. Formato de encuesta dirigida a los clientes del restaurante Julia

	<p>Encuesta de satisfacción con el servicio</p>		
<p>Marque con una X, La respuesta que se ajuste más a su opinión, le recordamos que esta información es de caracteres administrativo para valorar el servicio prestado y mejorar las condiciones en la atención al cliente.</p>	<p>SI</p>	<p>NO</p>	<p>MÁS O MENOS</p>
<p>¿Las instalaciones físicas tienen apariencia agradable?</p>			
<p>¿los elementos publicitarios son llamativos?</p>			
<p>¿Se utilizan herramientas tecnológicas para su servicio?</p>			
<p>¿La apariencia de los comensales es pulcra?</p>			
<p>¿El servicio prestado por los comensales ha sido de su agrado?</p>			
<p>¿Los tiempos de entrega se han cumplido de acuerdo con sus requerimientos ‘</p>			
<p>¿el mesero muestra interés en resolver alguna necesidad que se presente con el pedido?</p>			
<p>¿Los tiempos de atención son rápidos?</p>			
<p>¿los tiempos prometidos en la entrega del producto se cumplen?</p>			
<p>¿Se siente seguro con la preparación de los alimentos?</p>			
<p>¿Se siente seguro al cancelar el servicio solo con efectivo?</p>			
<p>¿Los horarios de atención son adecuados para sus necesidades?</p>			
<p>¿El personal que labora en el restaurante tiene el suficiente conocimiento para resolver sus inquietudes?</p>			