UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y TURISMO

Trabajo de fin de carrera titulado:

"Estudio de la cadena de abastecimiento del restaurante El Antojo Manabita, para generar la optimización de recursos, ubicado en la ciudad de Quito, periodo 2013-2014"

Realizado por:
CARLA PAOLA GONZÁLEZ MORENO

Director:
MBA. DANNY TRUJILLO

Como requisito para la obtención del título de:

INGENIERO COMERCIAL EN LOGÍSTICA Y OPERACIONES

Quito, Agosto 2014

DECLARACIÓN JURAMENTADA DE AUTOR

Yo, Carla Paola González Moreno, con cédula de identidad #1002350385 declaro bajo juramento, que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado a calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluye en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

Carla Paola González Moreno

C.C. 1002350385

DECLARACIÓN DEL DIRECTOR

El presente trabajo de investigación titulado:

"Estudio de la cadena de abastecimiento del restaurante El Antojo Manabita, para generar la optimización de recursos, ubicado en la ciudad de Quito, periodo 2013-2014"

Realizado por:
CARLA PAOLA GONZÁLEZ MORENO

Como requisito para la obtención del título de:

INGENIERO COMERCIAL EN LOGÍSTICA Y OPERACIONES

Ha sido dirigido por el profesor:

MBA. DANNY TRUJILLO

Quien considera que constituye un trabajo original de su autor

MBA. Danny Trujillo

DIRECTOR

DECLARATORIA DE LOS PROFESORES INFORMANTES

Los Profesores Informantes

SANTIAGO AGUIRRE

FABRIZIO JÁCOME

Después de revisar el trabajo presentado,

lo han calificado como apto para su defensa oral ante

El tribunal examinador

Mg. Santiago Aguirre Mg. Fabrizio Jácome

Quito, Agosto de 2014

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación a mi mamá, por ser una mujer ejemplo de vida, luchadora, sencilla, por su dedicación, por ser mi guía y brindarme amor incondicional.

A mis hijas por ser mi motor de vida, mi luz y mi alegría infinita.

A mi compañero de vida Ricardo por demostrarme su amor y comprensión día a día.

A toda mi familia por darme apoyo y compañía en cada momento de mi vida.

AGRADECIMIENTO

Al profesor Danny Trujillo por su profesionalismo y cordialidad al momento de guiar cada paso de este proyecto.

A los lectores Santiago Aguirre y Fabrizio Jàcome por brindar sus opiniones y conocimientos para lograr un buen estudio.

A mis amigos y compañeros que llenaron de alegría los días de clase.

A la Universidad Internacional SEK por darme la oportunidad, de formarme profesionalmente con educación de calidad.

RESUMEN

En los últimos años en el Ecuador, el concepto de gestión por procesos se ha incorporado en las empresas ecuatorianas, incluso en las micro, pequeñas y medianas empresas.

La Gestión por procesos hace referencia, a una administración más acertada, ya que se puede eliminar las deficiencias departamentales antiguas. Una buena gestión por procesos se basa en determinar las secuencias, tiempos, costos, etc., de actividades que juntas están orientadas a crear valor y satisfacción al cliente.

El Gerente general del Restaurante el Antojo Manabita, accedió a implementar una administración por procesos a su empresa, ya que se estaban presentando algunos problemas asociados con el inventario, el almacenamiento, y el transporte de la materia prima desde las bodegas al restaurante, entre los principales.

El presente proyecto tiene la finalidad de estudiar la cadena de abastecimiento que empieza con la creación del mapa de procesos, es decir, reconocer los macroprocesos y procesos que son claves y agregan valor al negocio. Después se debe levantar los procesos con sus respectivas actividades, tiempos y recursos.

Esta investigación se basa en el estudio de los macroprocesos siguientes: Gestión de compras y abastecimiento, Gestión moderna de inventarios, Gestión logística en centros de distribución y almacenes, Gestión del transporte y distribución de carga. Para la implementación de estos procesos también es necesaria la automatización de la empresa y la utilización de las TIC´s como apoyo a cada una de las actividades.

Al finalizar el proyecto, el gerente del restaurante tendrá las herramientas necesarias para reconocer fácilmente los problemas, los responsables, cuellos de botella, costos, recursos, desperdicios de cada proceso y así corregir evaluar la empresa periódicamente; y así aumentar sus ganancias y optimizar los recursos

ABSTRACT

Nowadays in our country, the concept of Business process management (BPM) has been incorporated into the Ecuadorian companies, including micro, small and medium enterprises.

The Business process management refers to a successful administration; as a result, wecan remove the old departmental deficiencies. A good business management process is based on determining the sequences, times, costs, of the activities that are geared together to create value and customer satisfaction.

The general manager of the restaurant El Antojo Manabita agreed to apply the business processes management in the company , as they were presenting some problems associated with inventory , storage, and transportation of raw materials from warehouses to the restaurant , being those the biggest problems.

This project refers thestudy of the supply chain, which begins with the creation of the process map, it means, recognize the macro processes and the key processes which add value to the business. After, the processes should be set up with their respective activities, time and resources.

This research is based on the following macro processes: Purchasing and supply modern inventory management, logistics management in distribution centers and warehouses, transportation management and distribution of load.

To implement these processes is also required, automation of the company, and the use of technology in communication and information, to support each of the activities.

At the end of the project, the restaurant manager will have the necessary tools to easily recognize problems, responsible, bottlenecks, costs, resources, wastes, of each process.Consequently the managers can correct and evaluate the companyperiodically; increase their profits and optimize resources.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I 1

1. INTRODUCCIÓN 1

1.1 EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN 1

1.1.1 Planteamiento del problema 1

1.1.2 Formulación del problema 6

1.1.3 Sistematización del problema 6

1.1.4 Objetivo general 6

1.1.5 Objetivos específicos 7

1.1.6 Justificaciones 7

1.2 MARCO TEÓRICO 8

1.2.1 Estado actual del conocimiento del problema 8

1.2.1.1 Gestión por procesos 8

1.2.2 Adopción de una perspectiva teórica 22

1.2.3 Marco conceptual 22

1.2.4 Hipótesis 23

1.2.5 Identificación y caracterización de las variables. 23

CAPÍTULO II 25

MÉTODO 25

2.1 TIPO DE ESTUDIO 25

2.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN 25

2.3 MÉTODO 26

2.4 POBLACIÓN Y MUESTRA 26

2.5 SELECCIÓN DE INTRUMENTOS DE INVESTIGACION 26

2.6 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS 27

2.7 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES 27

2.8 PROCESAMIENTO DE DATOS 28

CAPITULO III 29

RESULTADOS 29

3.1 LEVANTAMIENTO DE DATOS 29

3.1.1 Historia de la Empresa: 29

3.1.2 Misión: 30

3.1.3 Visión: 30

3.1.4 Análisis del sector: 32

3.1.5 Análisis del mapa de procesos del restaurante El Antojo Manabita 42

3.2 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS 43

3.2.1 Análisis de la gestión de compras y abastecimiento, situación actual: 43

3.2.2 Análisis de la gestión moderna de Inventarios, situación actual: 45

3.2.3 Análisis de la gestión logística en bodegas, situación actual: 47

3.2.4 Análisis de la gestión del transporte en el restaurante, situación actual: 53

3.3 APLICACIÓN Y PRÁCTICA 54

3.3.1 Gestión de proveedores 54

3.3.2 Gestión de compras y abastecimiento 58

3.2.3 Gestión moderna de inventarios: 61

3.3.4 Gestión logística en bodegas: 67

3.3.5 Gestión del Transporte 72

3.3.6 Gestión de la información, Propuesta de instalación de un ERP: 74

3.4 ANÁLISIS FINANCIERO 77

CAPITULO IV 84

4. DISCUSIÓN 84

4.1 CONCLUSIONES 84

4.2RECOMENDACIONES 87

Bibliografía 88

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Elementos de un proceso 18

Gráfico 2 Mapa de procesos 19

Gráfico 3 Modelo básico de la cadena de valor 21

Gráfico 4 Organigrama estructural El Antojo Manabita 31

Gráfico 5 Variación de precios en la canasta básica ecuatoriana 34

Gráfico 6 Levantamiento de procesos 42

Gráfico 7 Bodega Pescado y Mariscos congelados 48

Gráfico 8 Bodega 2 Pescado y Mariscos congelados 49

Gráfico 9 Bodega Pescado y Mariscos refrigerados 50

Gráfico 10 Bodega Productos perecibles 51

Gráfico 11 Bodega No perecibles, desechables y bebidas 52

Grafico 12 Lead time frutas y verduras 60

Grafico 13 Lead time bebidas 61

Grafico 14 Lead time desechables 62

Grafico 15 Lead time congelados 63

Grafico 16 Ubicación Inventario A en bodegas 64

Grafico 17 Ubicación grupo B en bodegas 65

Grafico 18 Ubicación grupo C en bodegas 66

Grafico 19 Organización de productos por familias 68

Grafico 20 Posibles daños en mercarías 69

Grafico 21 Pedidos de Materia Prima 71

Grafico 22 Propuesta nueva bodega 72

Grafico 23 Propuesta de transporte 73

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1Ingreso familiar disponible por mes 35

Tabla 2 Penetración de las Tics en las Pymes de América Latina 37

Tabla 3 Lista de proveedores El Antojo Manabita 40

Tabla 4 Análisis FODA El Antojo Manabita 41

Tabla 5 Proveedores El Antojo Manabita 44

Tabla 6 Tipos de Inventario El Antojo Manabita 45

Tabla 7 Matriz de Selección de proveedores 54

Tabla 8 Matriz de evaluación y certificación de proveedores 55

Tabla 9 Manejo productos ABC 63

Tabla 10 Costos del proyecto 77

Tabla 11 Balance de Pérdidas y Ganancias 79

Tabla 12 Costo promedio ponderado de capital 80

Tabla 13 Tabla de Amortización de la deuda 80

Tabla 14 Depreciaciones 81

Tabla 15 Flujos de caja 81

Tabla 16 Índices de Evaluación del proyecto 82

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

1.1 EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.1 Planteamiento del problema

En el Ecuador la mayoría de negocios, empresas, unidades productivas, empiezan su marcha y se basan en pequeños modelos de negocios familiares que muchas veces no buscan un éxito de gran significancia en la sociedad sino simplemente la subsistencia de la unidad familiar, realidad que se presenta en el Plan del Buen vivir (2009-2013).

Tomando en cuenta que en el Ecuador de acuerdo al volumen de ventas según el Servicio de Rentas Internas (2009) se puede considerar que "el 94% de las empresas en el país son microempresas, pequeñas empresas y medianas empresas, concentradas principalmente en las provincias de Pichincha y Guayas con un 64%", de esta manera se puede apreciar la importancia de estas unidades económicas dentro de nuestro país.

El Gobierno ecuatoriano en los últimos años se ha dedicado a dar apertura a la participación de las microempresas, pequeñas empresas y medianas empresas, dándoles preferencia en

Participación, incentivos, inclusive ayudas financieras para que estas tengan una participación activa, justa, y competitiva en el mercado. Plan del Buen Vivir (2009-2013)

Actualmente las MIPYMES se han convertido en fuente de trabajo para muchas personas jóvenes y estudiantes universitarios que comienzan su carrera laboral. En el plan del Buen vivir (2009-2013) existen políticas como las de impulsar actividades económicas que fomenten la generación de nuevas plazas de trabajo, lo cual se está logrando al promover iniciativas y nuevas ideas de negocio en los diferentes ámbitos.

Una de las políticas en el Plan del Buen Vivir (2009-2013) hace referencia a "desarrollar una cadena logística eficiente dentro de las empresas". Este punto favorece a todos los tipos de empresas incluyendo a las MIPYMES ya que gracias a la aplicación de procesos eficientes y eficaces en cada uno de los departamentos se lograra distribuir de mejor manera los recursos en toda la cadena de valor.

"El desarrollo de cadenas de abastecimiento está directamente relacionado con la gestión por procesos y gestión por objetivos. Se trata de monitorear indicadores específicos, que permite tener mayor control de las operaciones logísticas para dirigirlas hacia los objetivos empresariales"(Kirby & Brosa, 2011, pág. 21)

En el caso de América Latina, se ha registrado una evolución positiva en cuanto a los datos del Índice de desempeño Logístico, que pasó de una valoración de 2,50 en 2007 a una de 2,74 en 2010. Esto indica que las mipymes están creciendo competitivamente al implementar estar prácticas en las (Kirby & Brosa, 2011, pág. 8).

Sin embargo aunque la administración por procesos y la gestión de las cadenas de abastecimiento es una realidad en las empresas y en este caso en el restaurante El Antojo Manabita, estas no se desarrollan exitosamente al 100% presentando en la mayoría de los casos deficiencias en los procesos que forman parte de las cadenas de valor.

1.1.1.1 Diagnóstico

Dentro de la cadena de valor de una empresa se encuentran una serie de actividades y procesos muchos de estos muy importantes para el desarrollo de la empresa, pero también muchas veces podemos encontrar actividades que destruyen valor de las empresas.La destrucción de valor de una empresa se da cuando alguna de las actividades involucradas causa sobrecostos, y principalmente reducción de la rentabilidad de la empresa.(Mora García, 2009, pág. 23)

Según el dueño del restaurante el Antojo Manabita, a pesar de que existe un concepto de cadena de abastecimiento eficiente en su organización y las actividades y procesos se encuentran relacionados entre sí, aparentemente con una buena comunicación, todavía no existe una administración integrada de los procesos, ya que antes existía una administración por departamentos.

Uno de los problemas que generalmente se presentan en la cadena de abastecimiento, según(Carranza & Sabria, 2004, pág. 10)es la configuración de las redes logísticas, es decir la organización de la distribución de los materiales; en el caso del restaurante El Antojo Manabita, este problema se da el momento de llevar la materia prima de las bodegas de

almacenamiento, al restaurante, este problema es de vital importancia porque al presentarse una falla en este proceso se perderá la materia prima esencial para la preparación de los productos, hay que tomar en cuenta que este manejo es muy delicado ya que son productos perecibles que generalmente necesitan de una cadena de frio para su trasportación.

1.1.1.2 Pronóstico

Algunas de las consecuencias que se podrían presentar a futuro en el restaurante si se sigue manejando los procesos de manera empírica podrían ser los siguientes:

No se conocen específicamente los costos y recursos que se necesitan para realizar una actividad, no tener visión clara de si las actividades que se realizan relacionadas con algún proceso están agregando valor o causando gastos innecesarios a la empresa, ya sea en recursos materiales, humanos o financieros.

El bajo nivel de comunicación e interacción entre todos los procesos y actividades de la empresa que causa la interrupción del flujo eficiente de los materiales e información. Este problema también conlleva a obtener sobrecostos en la empresa ya que al cometer errores estos pueden ser causa de, desperdicio de materiales, pérdida de tiempo, reprocesos, causantes en conjunto de la insatisfacción del cliente.

El problema del transporte de la materia prima es una de las actividades principales para el restaurante ya que este garantiza la calidad y frescura de los productos que son necesarios para la elaboración de los platos. Uno de los temores más grandes del gerente de El Antojo

Manabita es que se pueda presentar un inconveniente que no permita llegar a tiempo a la materia prima o que durante el traslado, se viole la cadena de frio y la materia prima se eche a perder.

1.1.1.3 Control del pronóstico

Como control a los principales problemas que se podrían presentar al no tener una eficiente administración por procesos en la cadena de abastecimiento del restaurante El Antojo Manabita es indispensable, la actuación del encargado de las actividades logísticas, ya que es el responsable de detectar y eliminar los procesos que destruyen valor.

Para evitar el problema que se da al no integrar los procesos de la empresa en la cadena, se debe asegurar que cada actividad tenga repercusión en la siguiente y estén enlazadas de forma lógica y que el flujo de materiales e información entre estas sea eficiente sin encontrar obstáculos que impidan cumplir con los objetivos de cada proceso, de esta manera se podrá atender las demandas del cliente.

Una de las posibles soluciones para el problema de la trasportación de la materia prima hacia el restaurante, es minimizar los viajes semanales para el traslado, trazar rutas que minimicen el tiempo de llegada del trasporte o también tomar en cuenta la posibilidad de llevar directamente desde el proveedor al restaurante los productos que requieran que no se rompa la cadena de frio para conservar su calidad.

Todas las soluciones posibles anteriormente expuestas, se basan en el diseño de una cadena de abastecimiento eficiente.

1.1.2 Formulación del problema

¿Permitirá el estudio de la cadena de abastecimiento optimizar el uso de recursos en el restaurante El Antojo Manabita, ubicado en la ciudad de Quito?

1.1.3 Sistematización del problema

- ¿Cómo entender los procesos de la cadena de abastecimiento del restaurante El Antojo Manabita?
- ¿Qué impacto causa la optimización de recursos en el restaurante El Antojo Manabita?
- ¿Qué importancia tiene el diseño de la cadena de abastecimiento en el restaurante El Antojo Manabita?

1.1.4 Objetivo general

Optimizar el uso de recursos en el restaurante El Antojo Manabita, ubicado en la ciudad de Quito, a través del estudio de su cadena de abastecimiento.

1.1.5 Objetivos específicos

- Entender los procesos involucrados en la cadena de abastecimiento del restaurante El Antojo Manabita.
- Analizar el uso de recursos del restaurante El Antojo Manabita.
- Diseñar la cadena de abastecimiento del restaurante El Antojo Manabita basado en la optimización de recursos.

1.1.6 Justificaciones

Este estudio servirá para diagnosticar los problemas que se están presentando en el restaurante El Antojo Manabita, que está causando costos elevados en la administración y operaciones del mismo.

Es de utilidad este proyecto ya que no solamente beneficia a la empresa sino también a otras empresas que tengas actividades relacionadas o similares a la empresa estudiada. El principal beneficio que se podrá obtener al termino del estudio es fortalecer los procesos de la empresa, minimizar los costos vinculados con la actividad, mayor organización en las actividades y recursos humanos, etc.

La realización de este proyecto tiene como apoyo información formal teórica de textos, revistas, informes, entrevistas, investigación de campo, que son necesarias para construir y desarrollar un proyecto viable y eficiente.

Al mismo tiempo es una herramienta útil para extender el conocimiento y profundizar los temas estudiados durante la carrera universitaria, al estar directamente involucrada en la operación de una empresa real y sus problemas.

1.2 MARCO TEÓRICO

1.2.1 Estado actual del conocimiento del problema

1.2.1.1 Introducción a la administración por procesos

Hoy en día lo más importante dentro de las empresas es implementar una gestión por procesos donde, es necesario manejar una cadena de abastecimiento eficiente y competitiva en el mercado, para esto es necesario una administración adecuada de los procesos para aprovechar los recursos existentes, satisfaciendo las necesidades de los clientes.(Mora García, 2009, pág. 9)

La razón principal por la que las empresas deciden adoptar una gestión por procesos eficiente es que gracias a esto, es posible conseguir atender las exigencias de los clientes, ser competitivos, dar un valor agregado, y disminuirlos costos de la empresa.(Mora García, 2009, pág. 11)

El propósito de diseñar una cadena de abastecimiento eficiente se basa en determinar procesos que permitan el flujo constante de materiales e información, “integrando a todos los agentes necesarios como lo son: proveedores, fabricantes, consumidores”(Mora García, 2009, pág. 234)

Para implementar un plan de desarrollo de una cadena de abastecimiento en una empresa es importante establecer un plan de acción interno y externo que direccione a la aplicación de la metodología correcta que permita comprender la filosofía de trabajo de la empresa, la importancia del trabajo en equipo, principios de operación, y sobre todo la adaptabilidad para migrar a una logística eficiente acorde con la visión de la empresa.(Gattorna, 2013, pág. 120)

Se debe tomar en cuenta que lo principal en la organización son los recursos humanos, por esta razón es necesario que todos los implicados con el funcionamiento de la empresa tengan conocimiento de los procesos de la cadena de abastecimiento y la importancia de las actividades que cada uno realiza para el cumplimiento de objetivos.(Kirby & Brosa, 2011, pág. 20)

1.2.1.2 Optimización de la cadena de abastecimiento

Uno de los objetivos de la logística es de reducir costos mediante el manejo apropiado de los recursos obteniendo como resultado una contribución significativa en las utilidades de la empresa.

El modelo de costos que se utilice será un determinante en la eficacia de la utilización de los recursos necesario para los procesos de la cadena de valor de la empresa, también es de vital importancia conocer y establecer los procesos que agregan valor a la empresa y eliminarse todos aquellos que no lo hagan, ya que solamente causara un desperdicio de recursos y causante de pérdidas para la empresa.

1.2.1.3 Costeo ABC

El modelo que hoy en día se considera efectivo para asignación de costos a las actividades y a los procesos es el ABC.

El modelo de costeo ABC involucra conocer que costos se relacionan con cada actividad, definiendo el costo total de cada proceso productivo, minimizando los factores que no añadan valor a la empresa.(Mora García, 2009, pág. 213)

De esta manera gracias a la buena gestión de los costos involucrados en la cadena de abastecimiento, se podrá obtener una visión clara de los puntos críticos de la organización, que posteriormente con la ayuda de indicadores claves de éxito, se corregirán errores, se mejorará la calidad de los productos, del servicio, se minimizarán los costos, etc.

Una de las ventajas del costeo ABC es que se puede el costo real por producto, incluidos los costos de todas las actividades que se involucran en la creación de este.(Mora García, 2009, pág. 218)

El sistema de costos ABC tiene un alcance total en la cadena de abastecimiento de un negocio, este método se lo puede aplicar a todos los procesos que se encuentran identificados en una empresa, son necesarios para cuantificar ganancias, gastos y perdidas y por lo tanto para la correcta toma de decisiones gerenciales.(Jimenez Boulanger & Espinoza Gutierrez, 2007, pág. 176)

1.2.1.4 Diseño de la cadena de abastecimiento

El tomar el enfoque de un manejo de una cadena de abastecimiento eficiente en una empresa, hoy en día se convierte en un factor de competitividad necesario. La adopción de esta estrategia de administración implica la gestión de todos los procesos involucrados a la actividad principal del negocio.

También al implementar la gestión de la cadena de abastecimiento conlleva a integrar todas las actividades y personal, trabajando de manera sincronizada con el objetivo de crear valor en cada uno de los procesos, de esta manera se obtiene una visión más clara del comportamiento de la cadena de valor, mostrando la secuencia de actividades a mejorar en la cadena y los beneficios creados por las actividades bien administradas.

De esta manera se diseñara el flujo adecuado de los materiales, información y recursos necesarios, para que estos sean dispuestos en el momento adecuado, en el lugar preciso, la cantidad adecuada al menor costo y cumpliendo las exigencias del cliente. (Casanovas y Cuatrecasas, 2005, pág. 6)(Casanovas Villanueva & Cuatrecasas Arbus, 2005, pág. 6)

Tomando en cuenta el artículo de la revista web Supply ChainWeb, podemos conocer que para el diseño de una cadena de abastecimiento se puede basar en 10 estrategias importantes:

Educación: Todos los involucrados deben comprender todos los componentes de la cadena de abastecimiento.

Benchmarking: Comprender el comportamiento de la competencia para identificar oportunidades del mercado.

Evaluación: Entender el estatus de cada uno de los procesos y su desempeño en un tiempo delimitado.

Priorización: Es muy importante priorizar las actividades para determinar el orden de ejecución y costos involucrados.

El eslabón más débil: Identificar el área más débil es muy importante, ya que se los colocará al ritmo y al comportamiento dentro de la cadena.

Comunicación: La comunicación con todos los puntos involucrados en la cadena de suministro puede dar entendimiento de todos los eventos que puede ocurrir en esta.

Relaciones: Crear buenas asociaciones en búsqueda de poder utilizar las sinergias de las diferentes operaciones y los diferentes agentes de la cadena.

Liderazgo: Deben existir varios líderes que se encarguen búsqueda de la excelencia de la cadena de abastecimiento.

Competencias básicas: La identificación de las cualidades y las debilidades para saber dónde se debe enfocar los esfuerzos.

Mejoramiento continuo: Se debe tomar en cuenta que una vez establecida la cadena de abastecimiento, los nivele estratégicos, las áreas táctica y operativa deben trabajar en un mejoramiento día a día.(Tompkins, 2010, pág. 3)

1.2.1.5 Objetivos de la cadena de abastecimiento:

Los objetivos de administrar eficientemente una cadena de abastecimiento, no se basan en los objetivos individuales que puedan tener cada uno de los procesos que integran la empresa, ya que estos muchas veces pueden llegar a darse conflictos de interés e importancia entre ellos, por lo tanto se debe planear periódicamente, la elaboración de un plan de dirección logístico, que permita integrar una serie de necesidades que se presenten en toda la cadena de abastecimiento.

Los objetivos que pueden establecerse en una administración de la cadena, deben ser globales, es decir que beneficien a los procesos integrados y también tomando en cuenta los aspectos internos y externos que afecten a la empresa.

De esta manera la mejor manera de establecer objetivos en la gestión de la cadena de abastecimiento es centrándose en la debilidades y desequilibrios que se presentan a lo largo de esta, llamados puntos críticos, para luego poder evaluar las oportunidades para eliminarlos o minimizarlos. Así se obtendrán objetivos que solucionen problemas tanto de nivel estratégico como en términos de nivel logístico.

Así se puede tener una visión más amplia de la cadena y de los asuntos a tratar para encontrar soluciones eficientes a los problemas de la empresa.

Se debe tomar en cuenta que uno de los principales obstáculos para la administración de la cadena de suministro es la falta de integración de los procesos al poseer una administración por funciones.(Christopher, 2005, pág. 65)

Según el modelo de la cadena de abastecimiento de Martin Christopher en su libro "Logística aspectos estratégicos"(2005), los objetivos meta de la administración Logística son cinco:

Prestación controlada de servicio al cliente

Reducción de inventarios

Mínimo de incertidumbres

Costo total mínimo de operación y adquisiciones

Control de la calidad del producto

1.2.1.6 Diagnóstico de la cadena de abastecimiento

En el ámbito de las operaciones, el modelo que se está trasformando en una referencia global es el SCOR, desarrollado por el Supply Chain Council (SCC).

¨Este modelo es utilizado como una herramienta de diagnóstico estándar para la cadena de suministro. Su utilización como referencia para realizar la descomposición de "macro procesos" en procesos y sub elementos permite unificar la nomenclatura y garantizar la consistencia entre los indicadores de los proveedores y los clientes (tanto internos como externos). Según este modelo, para cualquiera gente de la cadena se pueden distinguir cinco áreas de actuación: suministro, producción, distribución, devolución y planificación. Su aplicación permite ver de qué modo están relacionadas entre sí estas áreas, tanto en el ámbito de cada agente como en el resto de los agentes de la cadena¨.(Kirby & Brosa, 2011, pág. 19)

1.2.1.7 Gestión por procesos

La gestión por procesos abarca una logística empresarial integrada es decir no solo se toma en cuenta las intervenciones de los agentes internos de una empresa sino también de los agentes externos que de una u otra manera tienen repercusión en las actividades principales de la empresa.

Esto hace que se logre una coordinación entre los procesos, una buena comunicación, y colaboración entre los miembros de la cadena de abastecimiento cuando se dan los flujos de información o materiales, obteniendo de esta manera oportunidades para mejorar costos y el nivel de servicio.

Dentro de la gestión por procesos se van a encontrar las actividades funcionales, que intervienen desde la obtención de las materias primas hasta que el producto o servicio llegan

finalmente a manos del consumidor final, todas las etapas deben ser integradoras entre sí para tener una cadena de abastecimientos eficiente.

Un buen manejo de la cadena de suministro proporcionará al usuario final, productos y servicios que presenten un valor agregado al cliente, siendo este un importante diferenciador de competitividad de la empresa en el mercado en el que se desarrolla.

Se debe tomar en cuenta que no todas las cadenas tienen los mismos procesos, estos varían de un negocio a otro, se debe evitar los procesos, actividades y tareas que no agreguen valor a la cadena ya que estos solamente ocasionarán sobrecostos para la empresa. (Pérez Villa & Múnera Vasquez, pág. 47:50)

Definición de proceso

Cualquier actividad, o conjunto de actividades ligadas entre sí que utiliza recursos y controles para transformar elementos de entrada (especificaciones, recursos, información, servicios, etc.) en resultados (otras informaciones servicios, etc.) puede considerarse como un proceso.

Los resultados de un proceso han de tener un valor añadido respecto a las entradas y pueden constituir directamente elementos de entrada del siguiente proceso.(Ministerio de Fomento, 2005, pág. 6)

Elementos de un proceso

Entradas: Son elementos establecidos de antemano que se aceptan o rechazan al iniciar un proceso. Si la entrada del siguiente proceso no cumple con la calidad esperada es segura que la salida tampoco, provocando una cadena de errores que desemboca en el cliente final.

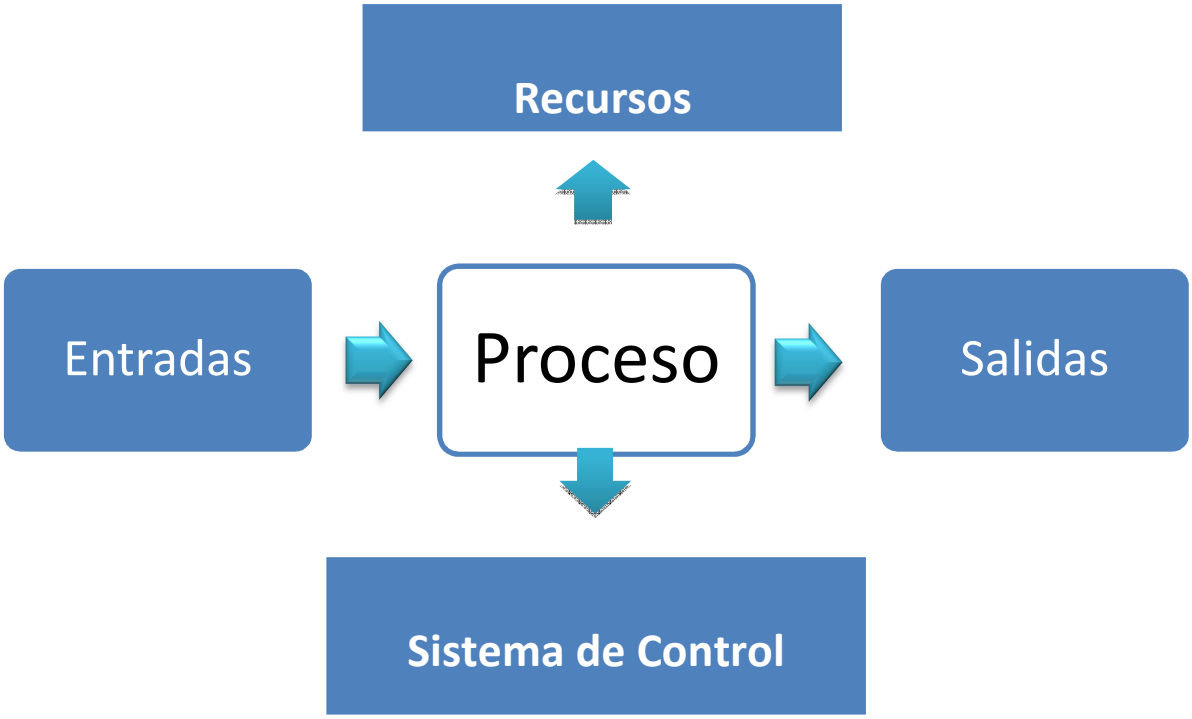
Salidas: Producto o servicio destinado al cliente interno o externo. Es fundamental que cumpla con la calidad exigida por el proceso, en caso contrario no aportara el valor añadido esperado por el cliente. Es habitual que la salida de un proceso sea la entrada del siguiente, a lo que se llama interacción de procesos.

Recursos

- Personas: Quien lo hace. Tanto en el concepto físico como en el de competencias
- Materiales: Con que lo hace. En término de materias primas o semielaboradas. También la información puede ser materia prima.
- Método: Quien hace, como lo hace y cuando lo hace. Procedimiento, instrucción de trabajo. Los procesos están compuestos por la ejecución de los procedimientos.

Sistema de control: Está formado por los indicadores, sus objetivos y los cuadros de mando resultantes para la toma de decisiones. Es fundamental para evaluar la marcha del proceso, corregir deficiencias y mejorar continuamente. (Pedro Muro, 2010)

Gráfico 1 Elementos de un proceso



Fuente: Luis Aníbal Mora **Elaborado por: La autora**

Clasificación de los procesos

Procesos estratégicos: Son procesos destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias. Permiten llevar adelante la organización. Están en relación muy directa con la misión/visión de la organización. Involucran personal de primer nivel de la organización.

Procesos operativos: Son procesos que permiten generar el producto/servicio que se entrega al cliente, por lo que inciden directamente en la satisfacción del cliente final. Generalmente atraviesan muchas funciones. Son procesos que valoran los clientes y los accionistas.

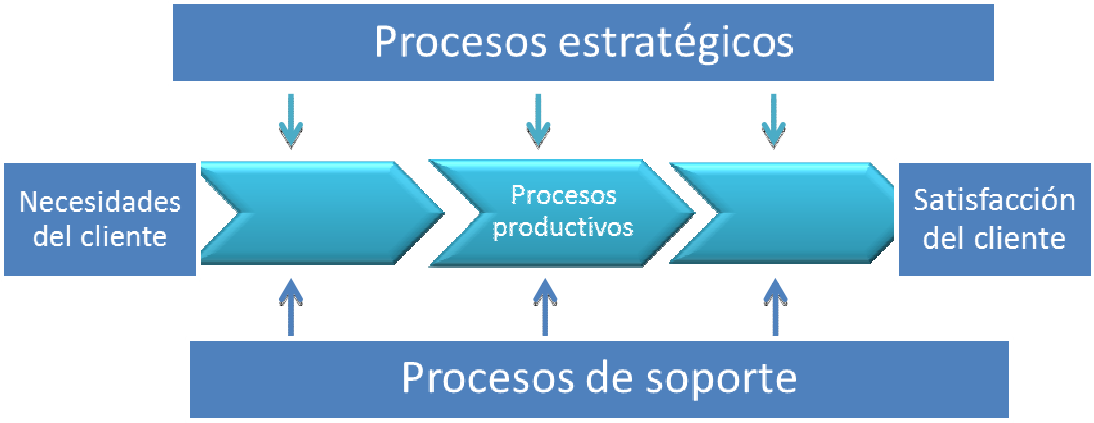
Procesos de soporte: Apoyan los procesos operativos. Sus clientes son internos. Los procesos de soporte también reciben el nombre de procesos de apoyo.(Normas ISO 9000:2008, 2008)

Mapa de procesos:

Una vez identificados los procesos que integran una empresa, es posible representar estos de manera gráfica en un mapa de procesos.

La clasificación de los procesos de una organización en estratégicos, operativos y de soporte, vendrá determinada por la misión de la organización, su visión, su política, etc. Así por ejemplo un proceso en una organización puede ser operativo, mientras que el mismo proceso en otra organización puede ser de soporte. (Normas ISO 9000:2008, 2008)

Gráfico 2 Mapa de procesos



Fuente: Luis Aníbal Mora **Elaborado por: La autora**

Modelo básico de una cadena de abastecimiento:

Los procesos que intervienen en una cadena de valor de una, empresa pueden variar dependiendo de la naturaleza del negocio, el tipo de actividades, o tamaño de la empresa.

Esta cadena muestra un esquema lógico para conseguir una asignación eficiente de recursos a cada uno de los procesos implicados, una correcta gestión de los recursos humanos necesarios, control de los recursos financieros, que serán destinados en el momento oportuno.

Si hablamos en términos de procesos que se desarrollan dentro de la empresa se puede determinar que son: Abastecimiento, Producción, Transporte, Logística Inversa, etc.

Al analizar los procesos que generalmente intervienen en una cadena de valor de un negocio, podemos observar que el aspecto necesario y el más importante dentro de esta es la interrelación que debe existir y la coordinación de procedimientos actividades y tareas que intervienen. La buena comunicación y una buena gestión de la cadena puede garantizar el éxito de la empresa y la satisfacción plena del cliente gracias al valor agregado que produce en conjunto los procesos. (Ronald H. Ballou, 2004, pág. 7,9, 13)

Se pueden identificar a las cadenas de suministro como dinámicas, es decir cambiantes dependiendo de los factores internos y externos del ambiente en el que se desarrollan, la tecnología, la globalización, gustos del cliente, etc. Son factores que inciden en el tipo de

procesos que una empresa debe manejar y como los debe manejar.(Gattorna, 2013, págs. 10,11)

Gráfico 3 Modelo básico de la cadena de valor

Fuente: wikipedia.com **Elaborado por: Michael Porter**

Indicadores de gestión logística:

Según Mora (2002) en su libro "Indicadores de gestión logísticos" los define de la siguiente manera: "Son relaciones de datos, números y también aspectos cuantitativos que se aplican en la gestión logística que permiten evaluar el desempeño y el resultado en cada proceso".

Es indispensable que los encargados apliquen un buen manejo de los indicadores de gestión logística, de esta manera se aprovechara sus resultados e información para tener una toma de decisiones acertadas en cuanto a la buena marcha del negocio.

Los indicadores logísticos son necesarios en una empresa ya que gracias a estos se pueden identificar los problemas operativos, medir el grado de competitividad de la empresa en el mercado, reducción de tiempos de entrega, optimización al momento de utilizar los recursos en cada proceso, aumentar la productividad, reducir gastos, aumentar la eficiencia de los recursos humanos.(Mora Garcia, Indicadores de la Gestión Logística, 2009, págs. 7,8)

Como todos los tipos de indicadores, los indicadores logísticos deben poseer las siguientes características, deben ser:

Cuantificables

Consistentes

Agregables

Comparables

1.2.2 Adopción de una perspectiva teórica

Para el diseño de la cadena de abastecimiento nos basaremos en la teoría de levantamiento de procesos, caracterización de procesos, optimización de recursos, modelo SCOR.

1.2.3 Marco conceptual

Cadena de abastecimiento: El Consejo de Profesionales de la Gestión de la Cadena de Suministro (CSCMP siglas en ingles), define a la cadena de abastecimiento como la integración de la planificación y gestión de todas las actividades involucradas en la contratación externa, adquisición, conversión, y todas las actividades de gestión logística.

También incluye la coordinación y colaboración con los socios del canal, que pueden ser proveedores, intermediarios, clientes.(Consejo de profesionales de la gestión de la cadena de suministro, 2013)

Optimización de recursos: Se puede determinar que la optimización de recursos se basa en que tanto los recursos materiales como operativo, estos deben gestionarse de forma que intervengan solamente en el momento adecuado, en la cantidad adecuada, en el lugar adecuado y de la forma adecuada; al mínimo coste.(Lozano Rojo, 2002, pág. 18)

Flujo Logístico: Es el proceso de gestionar estratégicamente el movimiento y almacenaje de materias primas, partes y artículos terminados, desde los proveedores a través de la empresa hasta el usuario final.(Mora Garcia, Diccionario de Logística y SCM, pág. 86)

EDI Intercambio electrónico de datos: Transmisión de documentos de comercio electrónico entre los diferentes integrantes de una cadena de suministro.(Mora Garcia, Diccionario de Logística y SCM, pág. 134)

1.2.4 Hipótesis

Una gestión eficiente de los procesos involucrados en la cadena de abastecimiento del restaurante El Antojo Manabita, asegurará la optimización de recursos y aumento de ganancias.

1.2.5 Identificación y caracterización de las variables.

Variable dependiente: Optimización de recursos.

Variable independiente: Estudio de la cadena de abastecimiento del restaurante El Antojo Manabita.

CAPÍTULO II

MÉTODO

2.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio que se utilizará en esta investigación es descriptiva ya que se describirá detalladamente las características y procesos de la cadena de abastecimiento del restaurante el Antojo Manabita.

2.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La modalidad de la investigación conlleva tres tipos de investigación:

- **De campo:** Se utiliza esta modalidad en el momento que se recoge datos necesarios directamente visitando el restaurante que es objeto de estudio.
- **Documental:** La aplicación de esta modalidad de investigación se da cuando se busca información necesaria de los temas vinculados con el proyecto en libros, documento, registros, etc.; Imprescindibles para profundizar el estudio.
- **Proyecto desarrollo:** La modalidad proyecto de desarrollo es de gran utilidad en este estudio ya que con esta herramienta se creara una propuesta practica para la futura aplicación en la empresa.

2.3 MÉTODO

El método de estudio que se va a utilizar es inductivo deductivo ya que el estudio puede ir desde conocimientos particulares de la empresa a conocimientos más generales, cuando re recoge y diagnostica el estado de la empresa y después se complementa con, este método también puede ser contrario, ir de conocimientos generales a conocimientos particulares cuando nos basamos primero en la teoría ya existente para estudiar una particularidad en la empresa.

2.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población a estudiar en este proyecto es el restaurante El Antojo Manabita, ubicado en la ciudad de Quito, dedicada a la venta de comida basada en mariscos.

2.5 SELECCIÓN DE INTRUMENTOS DE INVESTIGACION

Los instrumentos que se utilizaran como apoyo en esta investigación son:

- Libros
- Artículos
- Revistas
- Entrevistas
- Documentos de la empresa
- Informes de la empresa

2.6 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS

La validez y confiabilidad de los instrumentos que se utilizaran en el estudio se basan en comprobarlos, haciendo pruebas antes de aplicarlos para obtener información, en este caso se realizara una guía previa con preguntas a seguir en las entrevistas.

2.7 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Los indicadores claves para la medición de las variables logísticas nombradas en el libro Indicadores de la Gestión logística de Mora son los siguientes:

- Costos Logístico vs Ventas:

$$\boldsymbol{Valor = \frac{Costos\ totales\ log\acute{\imath}sticos}{Total\ ventas\ de\ la\ compa\tilde{n}ia} * 100}$$

- Costos Logísticos vs Utilidad bruta:

$$\boldsymbol{Valor = \frac{Costos\ totales\ log\acute{\imath}sticos}{Utilidad\ bruta\ de\ la\ compa\tilde{n}ia} * 100}$$

Gracias a estos indicadores podremos resumir si la cadena de abastecimiento del restaurante está siendo administrada correctamente y los proceso creando valor a la empresa.(Mora Garcia, Indicadores de la Gestión Logística, 2009, págs. 70,72)

2.8 PROCESAMIENTO DE DATOS

Sera necesario para el procedimiento de datos la utilización de varias herramientas tecnológicas como:

- Microsoft Word para la redacción del estudio
- Microsoft Excel para cálculos matemáticos y estadísticos, para la creación de gráficos.
- Microsoft PowerPoint para la presentación del estudio.
- Bizagi Process Modeler para graficar los procesos de la cadena de abastecimiento.

CAPITULO III

RESULTADOS

3.1LEVANTAMIENTO DE DATOS

3.1.1 Historia de la Empresa:

El restaurante El Antojo Manabita empezó como un pequeño negocio de encebollados en la calle Polonia y Vancouver en el año de 1989.

El restaurante, como muchos negocios, se creó con la expectativa de crecer y dar un buen servicio a la comunidad, a la vez lograr el éxito a través de valores fundamentales como; calidad en sus productos, buen servicio, y seguridad alimenticia.

Después de algunos años se logró instalar el restaurante en un local más grande en la calle Polonia. Donde con el paso de los años la demanda de los platos fue creciendo extraordinariamente.

Viendo el éxito del negocio el dueño Edgar López decidió especializar sus estudios de gastronomía para poder brindar a sus clientes antiguos y nuevos productos con valor agregado y de gran calidad para satisfacer sus necesidades.

Gracias a esta decisión, el restaurante mejoró la presentación de sus platos, su calidad y la visión de sus empleados, logrando así volverse uno de los sitios favoritos para degustar la comida manabita en la ciudad de Quito.

El crecimiento del Antojo Manabita no ha parado desde su creación en el año 89, actualmente en el año 2013 el restaurante se ha ampliado para comodidad de sus clientes.

El restaurante cuenta con casi 40 empleados y un espacio físico para más de 250 personas, con diferentes ambientes, y una gran variedad de platos para todos los gustos (Edgar López, Gerente El Antojo Manabita, 2013)

3.1.2 Misión**:**

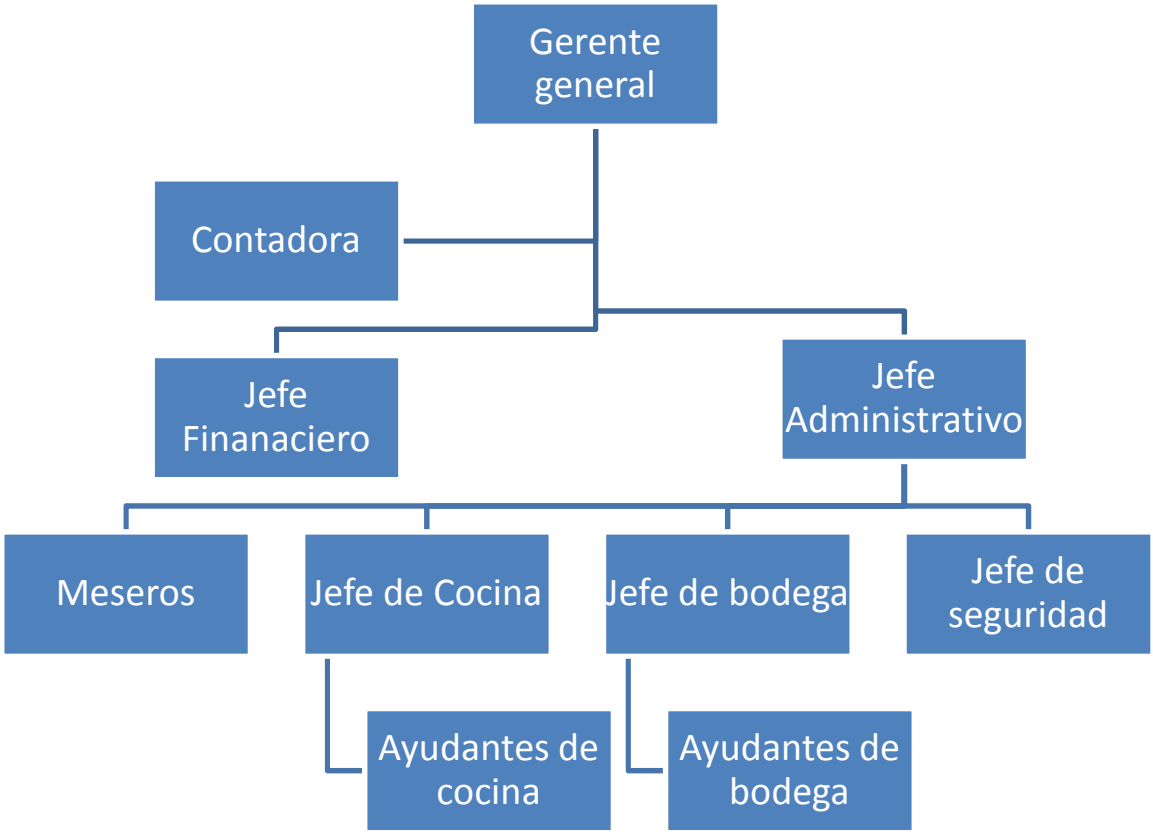
Entregar el mejor producto y servicio para nuestros clientes y brindar el mejor ambiente laboral para nuestros colaboradores. (Edgar López, Gerente El Antojo Manabita, 2013)

3.1.3 Visión**:**

Crecer día a día y brindar crecimiento personal a todos nuestros colaboradores. Innovar en la mejora de nuestros platos y creación de nuevos platos para el deleite de nuestros clientes y poder llegar a satisfacer cada vez más sus necesidades de alimentarse y nutrirse.

Desarrollar la marca ya sea por medio de la venta de franquicias o el incremento de locales en sectores estratégicos.(Edgar López, Gerente El Antojo Manabita, 2013)**.**

Gráfico 4 Organigrama estructural El Antojo Manabita



Fuente: Restaurante El Antojo Manabita **Elaborado por: La autora**

3.1.4Análisis del sector**:**

3.1.4.1 Macro Ambiente:

- **Factor Político:**

Una de las políticas actuales más importantes que se están llevando a cabo en el país, que forman parte del plan del buen vivir, es el plan Logístico Nacional Logístico, cuyo objetivo principal es generar un plan estratégico para el desarrollo del sector servicios de transporte y logística, que integre políticas específicas, programas y acciones de desarrollo empresarial, incentivos pasivos y activos, aspectos regulatorios y relaciones contractuales, en todos los segmentos productivos del país con los mercados de consumo a nivel nacional e internacional, de una manera eficiente, equitativa y segura, contribuyendo a la sostenibilidad y equidad social, económica, ambiental y territorial en el marco de una economía solidaria y socialmente responsable que incluyen desde micro empresas hasta empresas grandes, para mejorar el rendimiento económico, optimizar recursos, mejorar el servicio, etc. (Plan Logístico Nacional, 2009-2013)

Los objetivos planteados en el plan logístico nacional, ayudaran a las Pymes ecuatorianas a mejorar las prácticas dentro de las empresas que muchas veces son conformadas de forma empírica pero han surgido y han tenido éxito en el mercado.

La obtención de la materia prima es esencial para el restaurante El Antojo Manabita, ya que es la parte más importante para asegurar una buena calidad del producto final para el cliente.

Una de las medidas políticas que podría afectar al proceso de abastecimiento de la empresa es la eliminación de la pesca de arrastre en el país.

La pesca de arrastre es la que usa una red en forma de calcetín remolcada desde una embarcación; se mantiene abierta con unas piezas metálicas o de madera, denominadas puertas. La parte superior de la boca de la red lleva flotadores, y la inferior va lastrada inicialmente. Al utilizar esta técnica se produce un daño ambiental a los diferentes ecosistemas del mar, provocando la extinción de algunas especies tanto animales como plantas.

Se hicieron algunos estudios, dirigidos por el Ministerio de agricultura, ganadería y pesca, donde se demostró que la pesca de arrastre mueve cerca de $48 millones en el país al año, y genera unos 55 mil empleos, aunque según el mandatario solo son 17 familias que tienen ese tipo de barcos. Los pesqueros de arrastre capturan al año unas 3 000 toneladas métricas (tm), entre langostinos y camarón pomada, y alrededor de 1 600 tm de pesca fresca, que es vendida a las empresas exportadoras.(Diario El Hoy, 2013, pág. 1)

Estas medidas políticas encarecerían los precios de algunos tipos de pescado utilizado en los platos el Antojo Manabita, inclusive causa escasez de los mismos.

- **Factor Económico**

La cobertura del presupuesto familiar llegó a 98,7% frente al 93,8% de enero del 2012, un aumento de 4,9 puntos, según el último reporte del Índice de Precios al Consumidor (IPC), publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2009)

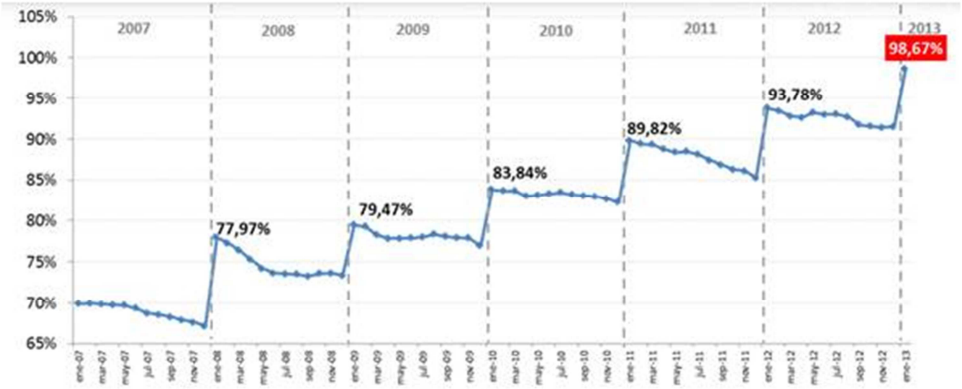
La Canasta Básica se ubicó en 601,6 dólares, mientras el ingreso familiar mensual con 1,6 perceptores es de 593,6 dólares, es decir, ocho dólares menos. En enero del 2012, la Canasta Básica llegó a 581,2 dólares con un ingreso familiar de 545,1 dólares, 36,14 dólares menos.

En lo que se refiere a la inflación esta se ubicó en 0,50% frente a 0,57% de enero del 2012. En diciembre del 2012, la inflación llegó a -0,19%.

La división de Alimentos y bebidas no alcohólicas fue la que más aportó con el 32,06%, seguida de restaurantes con el 26,98%.

Machala es la ciudad que registra mayor inflación con el 0,75%, seguida de Esmeraldas con el 0,74%. Mientras, Ambato y Cuenca son las que menos inflación tienen con el 0,04% y el 0,08%, respectivamente. (INEC, 2009)

Gráfico 5 Variación de precios en la canasta básica ecuatoriana



Fuente: INEC **Elaborado por: INEC (2009)**

El costo y variaciones que se den en la canasta básica es de suma importancia para el negocio ya que la mayoría de productos de la canasta básica, son utilizados en la preparación de los platos en el restaurante, dando como resultado el alza de precios del producto final para poder cubrir los nuevos costos asociados a la materia prima.

Con el incremento del Salario Básico Unificado de $ 292 a $ 318 para este 2013, el hogar promedio comprendido por 1,6 perceptores de ingresos, accederá a la integridad de la Canasta Básica.(INEC, 2009)

Se prevé que el salario mínimo más las remuneraciones adicionales superen al salario digno estimado para este año en $385.86, con lo cual se cubriría la canasta básica según el Ministro de Economía (2013). De la misma manera, coincide con las proyecciones que en su momento se realizaron respecto a la vigencia del denominado "salario digno", según las cuales en un futuro cercano a su creación el salario básico unificado ordinario se incrementaría en suficiente medida para que los hogares paguen la canasta básica.

Tabla 1Ingreso familiar disponible por mes

INGRESO FAMILIAR DISPONIBLE DEL MES (1,60 PERCEPTORES DE LA REMUNERACIÓN BÁSICA UNIFICADA)	2012	2013
1.Remuneración Básica Unificada	$ 292.00	$ 318.00
Ingreso Total Mínimo 292,00	$ 292.00	$ 318.00
+		
1/12 Décimo Tercera Remuneración	$ 24.33	$ 26.50
1/12 Décimo Cuarta Remuneración	$ 24.33	$ 26.50
Ingreso Mínimo Mensual Total de un Perceptor	$ 340.66	$ 371.00
Ingreso familiar mensual de 1,60 perceptores de la remuneración sectorial unificada	$ 545.06	$ 593.60
Cobertura de la Canasta Básica	91.50%	99.65%
Cobertura de la Canasta Vital	126.37%	137.62%

Fuente: Ministerio de Economía **Elaborado por: Ministerio de Economía**

El tema de salarios también es importante para el restaurante El Antojo Manabita, ya que todos los empleados se encuentran registrados en la nómina de la empresa, y son inmediatamente afiliados al seguro social, y recibirán el sueldo básico establecido de ley, incluidos todos los beneficios correspondientes. Un alza de sueldos incrementa los costos fijos de la empresa.

Una de las medidas importantes es el alza de aranceles a las importaciones de productos extranjeros al Ecuador. Ya que esto ha incrementado el costo de algunos productos tanto alimenticios como especies necesarias para la preparación de los platos, incluyendo también materiales necesarios para equipar la cocina del restaurante.

- **Factor Tecnológico:**

El Ministerio de Industrias y Productividad tiene como Objetivo la transversalización del Software y TIC en los Sectores y Cadenas Productivas como una herramienta de mejora competitiva, eficiencia empresarial, reducción de costos y optimización de procesos y resultados. El fomento y apropiación de las TICs en el sector productivo, sin duda, contribuye estratégicamente al fomento crecimiento productivo, a la mejora competitiva, al incremento del componente nacional, a la generación de valor agregado ecuatoriano, a la diversificación productiva y sobre todo al cambio de la matriz productiva en el mayor segmento de unidades productivas y económicas del País como son las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. (Ministerio de Industrias y Productividad, 2013)

Las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs), en la actualidad constituyen una herramienta muy valiosa en las actividades que desarrolla el ser humano. Dentro de ello, es importante conocer o identificar algunas características en cuanto al acceso o uso de las TICs por las pequeñas y medianas empresas. La adopción e implementación de las TICs requiere de un proceso relativamente largo en cuanto a identificación de las tecnologías idóneas para cada empresa, financiamiento, capacitación del recurso humano considerando la realidad de cada situación de cada zona geográfica, a la actual situación económica de la región y sobre todo a los requerimientos de clientes y proveedores, lo cual genera un rezago entre la adopción y el momento en que los beneficios aparecen para un sector o la economía como un todo. (Zambrano, 2013)

Tabla 2 Penetración de las Tics en las Pymes de América Latina

	TELEFONIA FIJA	BANDA ANCHA	TELEFONIA MÓVIL	USO INTERNET	COMPUTADORAS PERSONALES
Argentina	...	75%	66%	97%	43%
Brasil	...	9%	...	54%	69%
Chile	96%	60%	43%	66%	74%
Colombia	...	17%	...	88%	37%
Ecuador	...	...	...	47%	...
El Salvador	91%	50%	67%	36%	47%
Guatemala	71%	16%	45%	15%	32%
México	...	44.6%	...	73%	87%
Nicaragua	76%	11%	57%	15%	39%
Perú (*)	75%	15%	45%	23%	27%
Venezuela	...	3%	...	12%	5%
Promedio	81%	30%	54%	48%	46%

Fuente: Ministerio de Industrias y productividad Elaborado por: Ministerio de Industrias y productividad

3.2.4.2 Micro Entorno:

- **Clientes:**

Lo clientes que frecuentan el restaurante El Antojo Manabita pertenecen al segmento de clase media y media alta de la ciudad de Quito, que habitan en el sector norte de la ciudad, con una edad aproximada de 21 a 60 años.

El restaurante tiene algunos clientes que son caracterizados como fijos, que por medio de sus empresas tienen contratos para almuerzos en el local, los clientes fijos son los siguientes:

Comité de la Empresa Eléctrica

Trabajadores del Agua Potable

- **Competidores:**

El restaurante El Antojo Manabita, a pesar de no tener sucursales en la actualidad, y de haber empezado como un negocio informal, su éxito a través de los años ha logrado que se fidelice entre sus clientes y lograr una ventaja competitiva en el mercado.

Por lo tanto el gerente general del restaurante asegura que la única competencia dentro del sector norte de Quito son los Ceviches de la Rumiñahui, por poseer gran número de sucursales y ser parte del top of mind en cevicherías de la ciudad.

Otros de los posibles competidores que se encuentran fuera del sector de El Antojo Manabita y que brindan comida manabita a sus clientes son:

Rincón Manabita

Manabiche

- **Productos sustitutos:** Se puede considerar como producto sustituto a los productos del restaurante, los productos del mar que se encuentran en forma de enlatados en los supermercados, cuando las personas por su costo o facilidad los preparan en casa.
- **Barreras de entrada:**

  La barrera de entrada más fuerte para este tipo de negocios es la inversión inicial que es necesaria para empezar las actividades del restaurante, ya que la instalación de equipos especialmente de cocina tiene un alto costo.

  Lo numerosos establecimientos de comida de la costa ecuatoriana que existe actualmente también se podría considerar como una barrera de entrada actualmente para iniciar un negocio de este tipo, como ya se ha venido analizando, muchas de los restaurantes más conocidos tienen décadas en el mercado lo cual hace que se encuentren en la mente del consumidor, y para nuevas empresas sea casi imposible su éxito, por la costumbre y confianza ya creada en los consumidores.

- **Proveedores:**

Las funciones principales que se deben desarrollar y asegurar que ocurran en este proceso son:

- Anticiparse a las necesidades del usuario
- Negociar ampliamente con los proveedores
- Garantizar el ciclo de entrega al cliente
- Interpretar tendencias de precios y alzas
- Localizar y determinar fuentes fiables de suministro a clientes

De esta manera se podrá asegurar la adquisición, reposición, administración y entrega de los insumos indispensables para el adecuado desempeño(Mora García, 2009, pág. 45).

Los principales proveedores que tiene la empresa son los siguientes:

Tabla 3 Lista de proveedores El Antojo Manabita

EMPRESA	PRODUCTO
Deprodemar	Pescado (pargo, murico, dorado) clamar criollo,camarón.
Leidy Pinto	Concha
Blanca Zapata	Pescado (albacora), calamar criollo
Julio Quiñones	Pescado (picudo, pargo, robalo)
Antonio Villao	Pescado (pargo), almeja gris, almeja blanca, pulpa de cangrejo, langosta, camarón.
Guadalupe Romero	Arroz
Danec	Aceite, detergente
Mercado de San Roque	Verduras y frutas
Ramón Zambrano	Verduras

Godoy Ruiz	Aliños
Coverplas	Desechables
Juan El Juri	Licores
Santamaría	Compras independientes
Supermaxi	Carne de res
Xavier Mosquera	Pollo
Pydaco	Papel, café
Marceal	Salsa de tomate, mostaza en sachet
Pronaca	Carne de chancho
Alpina	Queso, leche, yogurt

Fuente: Contadora El Antojo Manabita **Elaborado por: La autora**

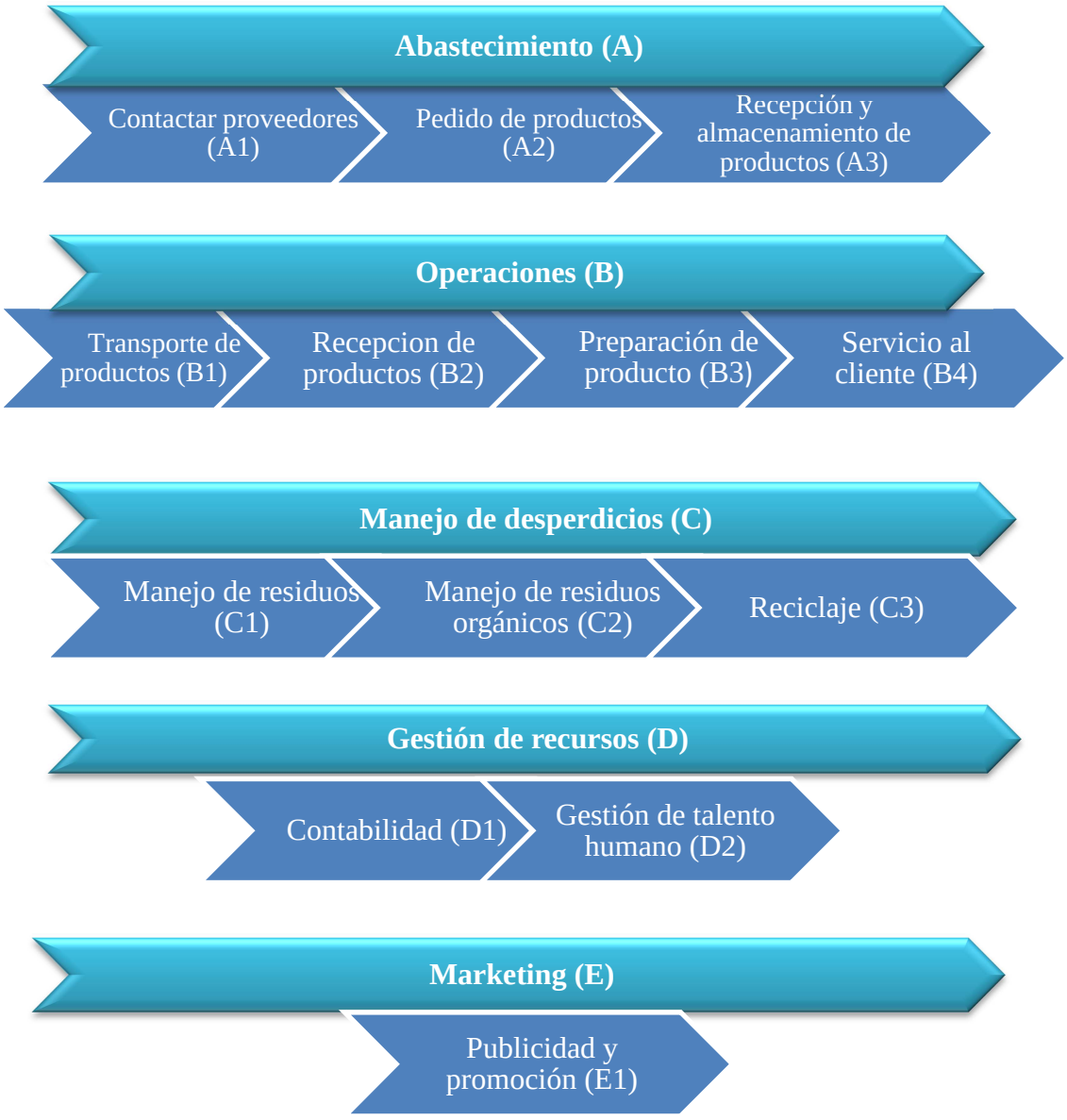
Tabla 4Análisis FODA El Antojo Manabita

Oportunidades	Amenazas
Prestigio de la marca	Inestabilidad política
Más de 20 años en el mercado	Medidas económicas
Competitivo en el mercado	Clima de la ciudad
Ubicación (parqueadero)	Falta de seriedad de los proveedores
Fortaleza	**Debilidades**
Menú diverso	Inestabilidad del personal
Precios cómodos	Manejo no adecuado de materias primas
Calidad del producto	No tener planta de energía eléctrica
Excelente servicio al cliente	Alto costo de cuartos fríos para bodegas
Personal capacitado	
Instalaciones cómodas	Nivel alto de desperdicio en la cocina

Fuente: Estudio El Antojo Manabita **Elaborado por: La autora**

3.1.5Análisis de procesos del restaurante El Antojo Manabita**.**

Gráfico 6 Levantamiento de procesos



Fuente: Estudio El Antojo Manabita **Elaborado por: La autora**

Según Luís Aníbal Mora la gestión y operación de macro procesos claves dentro de una empresa es el punto de partida para reconocer las áreas más críticas dentro de una organización.

Por lo tanto se reconocen y se analizaran como los principales macro procesos de la gestión logística a los siguientes:

- Gestión de compras y abastecimiento
- Gestión moderna de inventarios
- Gestión logística en centros de distribución y almacenes
- Gestión del transporte y distribución de carga

3.2 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS

3.2.1 Análisis de la gestión de compras y abastecimiento, situación actual**:**

La función de compras y abastecimiento trabajan conjuntamente para lograr disponer de manera óptima las mercancías necesarias para desarrollo normal de las actividades diarias de la empresa.

Las compras son el primer paso a tomar para comenzar la actividad productiva dentro de la empresa, para realizar este proceso es necesario tener los proveedores de la mercancía y saber la demanda para cada producto.

Los agentes más importantes dentro de este macro proceso son los proveedores y sobre todo la comunicación existente entre la empresa y estos.

3.2.1.1 Proveedores El Antojo Manabita, situación actual:

Dentro del restaurante son necesarios varios proveedores para abastecer de los diferentes productos que están involucrados en el proceso productivo de la empresa.

Se ha clasificado los 5 proveedores más importantes para el negocio, representando el 70% del stock.

Tabla 5 Proveedores El Antojo Manabita

Principales Proveedores El Antojo Manabita		
Proveedor	**Productos**	**Importancia**
Deprodemar	Pescado y mariscos	25%
Mercado San Roque	Frutas y verduras	15%
Pronaca	Carne de chancho	10%
Supermaxi	Carne de res	10%
Xavier Mosquera	Pollo	10%
TOTAL		**70%**

Fuente: Gerente El Antojo Manabita **Elaborado por:** La Autora

Según el levantamiento de procesos realizado en la empresa, se puede decir que en el macro proceso de abastecimiento es la auxiliar contable, la encargada directa de contactar a los nuevos proveedores y elegir las mejores opciones, igualmente tiene la responsabilidad de

hacer los pedidos y su frecuencia dependiendo de la demanda histórica que han tenido en las diferentes temporadas.

Estas actividades aunque son controladas por el gerente general de El Antojo Manabita, no se sustenta en prácticas existentes que garanticen que las decisiones que se tomen sean las mejores, es decir la mayor parte de la toma de decisiones están basados en conocimientos empíricos de los trabajadores.

3.2.2 Análisis de la gestión moderna de Inventarios, situación actual**:**

Los inventarios son una parte esencial para el restaurante ya que de esto depende la calidad de los platos y satisfacción de los clientes.

La administración de los inventarios en El Antojo Manabita se realiza y clasifican de la siguiente manera:

Tabla 6 Tipos de Inventario El Antojo Manabita

Fuente: Gerencia El Antojo Manabita **Elaborado por:** La Autora

Inventario de Materias Primas: Esta clasificación de inventarios está compuesta por:

- **Perecibles:** En este grupo se encuentran clasificados todos los mariscos, pescado y verduras para la producción diaria. Los mariscos y pescados se encuentran almacenados a temperaturas adecuadas para mantener la calidad de los mismos durante el día.

  Las verduras, papas, y demás se encuentran almacenados en el restaurante en lugares frescos para mantenerlos en buen estado para la producción diaria.
- **No Perecibles:** Estos productos como enlatados, salsas, condimentos, arroz, aceite, azúcar, se encuentran almacenados en la bodega cerca del restaurante.
- **Desechables:** Aquí se encuentran almacenados servilletas, papel higiénico, cubiertos, platos y vasos plásticos.
- **Bebidas:** En este grupo se guardan las colas, jugos, bebidas alcohólicas y javas de cerveza.
- **Productos de Limpieza:** Dentro de estos tenemos productos de limpieza como jabones, escobas, trapeadores, etc.

Inventario Productos en Proceso: Esta clasificación de inventarios está compuesta por:

- **Mariscos y pescado:** En este grupo se encuentran camarones pelados. Cangrejos y conchas lavadas, pescado fileteado y aliñado, calamares descongelados, etc. Estos productos se encuentran semi preparados para la producción diaria.

Inventario de Bodega (Congelados): En este grupo se encuentras todos los tipos de marisco necesarios, y pescados, estos productos se encuentran congelados para posteriormente ir sacando de dos a tres veces por semana para ser llevados a la bodega del restaurante para la producción diaria, según la demanda de los clientes.

La gestión de inventarios en el restaurante están a cargo del jefe de bodegas, su responsabilidad se resume en recibir, ordenar y registrar las entradas y salidas de mercadería.

El método utilizado para registrar los ingresos y salidas de mercadería es el Kardex de manera manual que al final del mes es presentado electrónicamente a gerencia.

El método FIFO first in first out, obedece a la regla de que el primer producto que entra al inventario es el primero en salir para la utilización en producción del restaurante, este método es utilizado ya que es el más conveniente a utilizar cuando la mayoría de productos son perecibles y es necesario utilizarlos antes de que se dañen o pierden la calidad requerida por los clientes.

3.2.3 Análisis de la gestión logística en bodegas, situación actual**:**

La Gestión de bodegas en el restaurante El Antojo Manabita está a cargo del Jefe de bodegas, consta de:

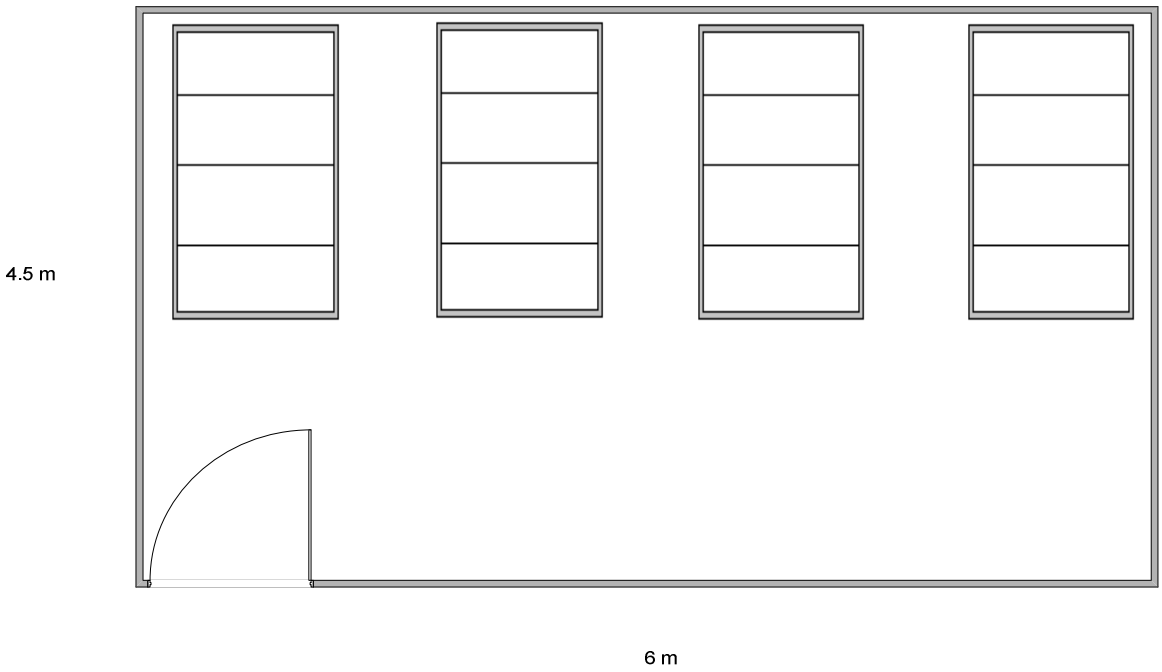
- 1. Bodega de pescado y mariscos congelados (Sector Carcelén)
- 2. Bodega de pescado y mariscos congelados (Dentro del restaurante)
- 3. Bodega de pescado y mariscos refrigerados (Dentro del restaurante)

- 4. Bodega de producto perecibles (Dentro del restaurante)
- 5. Bodegas de no perecibles, desechables y bebidas (Dentro del restaurante)

Bodega 1. Pescado y mariscos congelados

Capacidad: 3 toneladas Dimensiones: 6m x 4.50m x 2.50m

Gráfico 7 Bodega Pescado y Mariscos congelados



Fuente: Gerente El Antojo Manabita **Elaborado por: La autora**

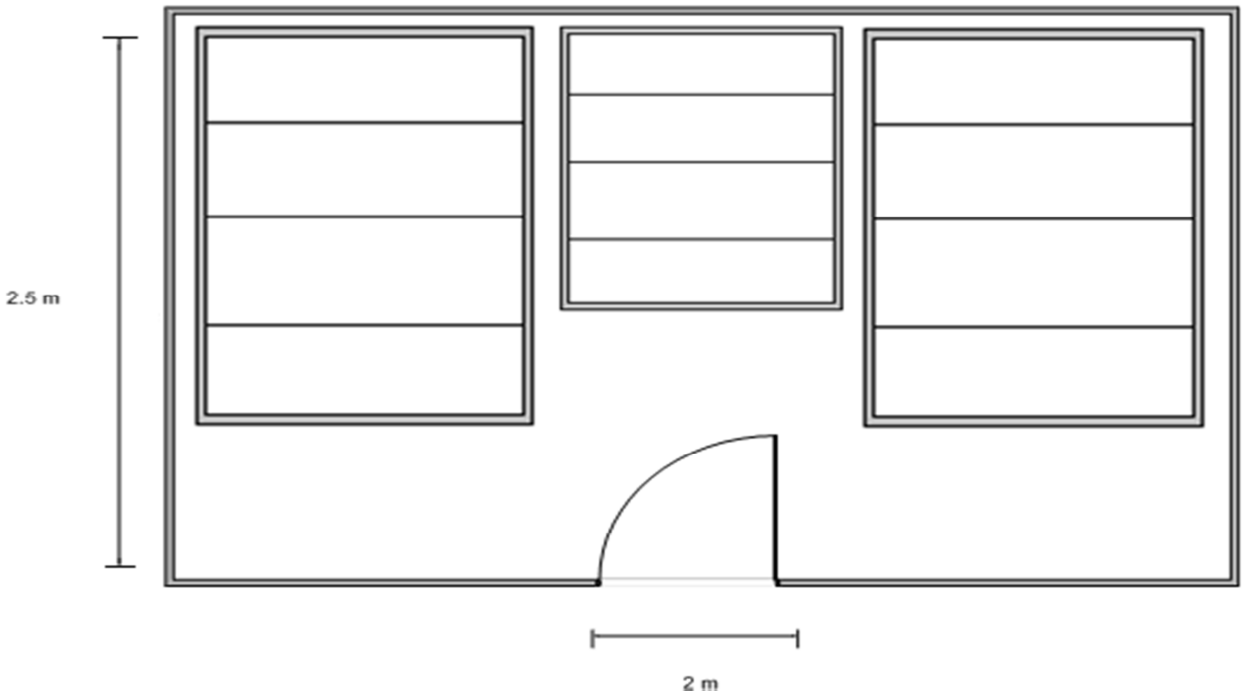
Esta bodega solo se almacena productos congelados por lo tanto debe estar a -16^{o}centígrados para conservar la calidad y estado de los productos almacenados.

Esta bodega es el centro de distribución de donde salen los productos congelados hacia el restaurante en pedidos semanales.

Bodega 2. Pescado y mariscos congelados

Capacidad: 1/2 tonelada Dimensiones: 2m x 1.25m

Gráfico 8 Bodega 2 Pescado y Mariscos congelados



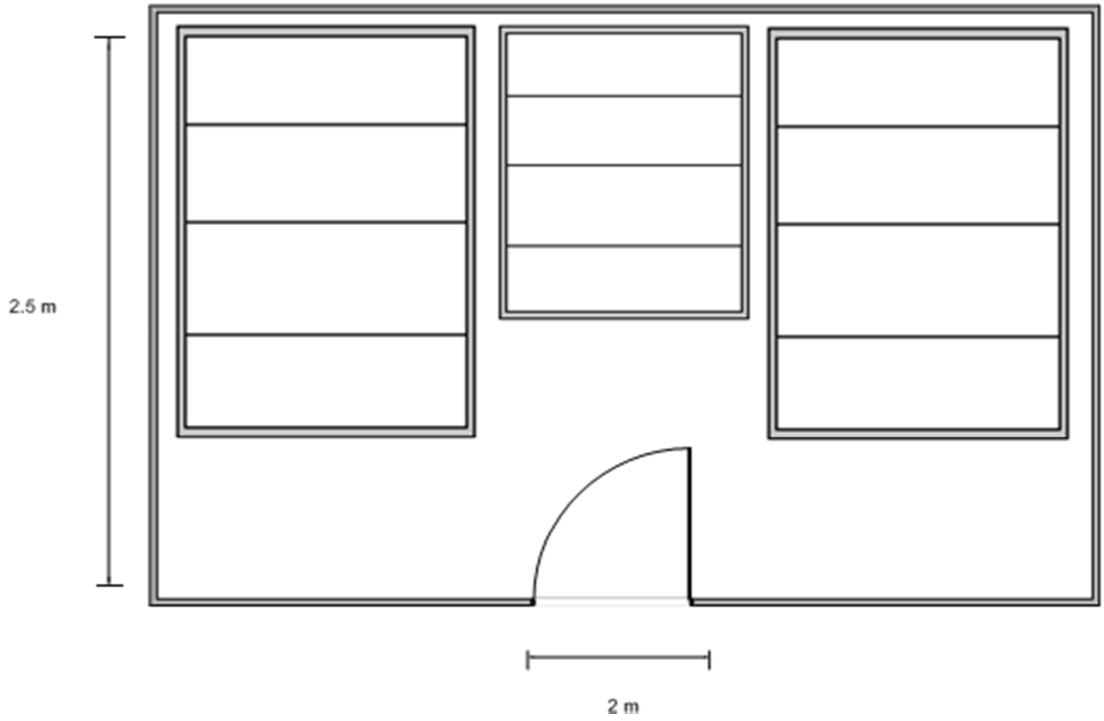
Fuente: Gerente El Antojo Manabita **Elaborado por: La autora**

Esta bodega solo se almacena productos congelados para la producción semanal por lo tanto debe estar igualmente a -16^{o}centígrados para conservar la calidad y estado de los productos almacenados.

Bodega 3. Pescado y mariscos refrigerados

Capacidad: 1/2 tonelada Dimensiones: 2m x 1.25m

Gráfico 9 Bodega Pescado y Mariscos refrigerados



Fuente: Gerente El Antojo Manabita **Elaborado por: La autora**

Esta bodega solo se almacena productos que necesitan refrigeración ya que serán utilizados en la producción diaria por lo tanto debe estar a 1º centígrado para conservar la calidad y estado de los productos almacenados.

Bodega 4. Productos perecibles

Capacidad: 100lb de almacenamiento estanterías Dimensiones: 2m x 1.50m x 2.50m

Gráfico 10 Bodega Productos perecibles

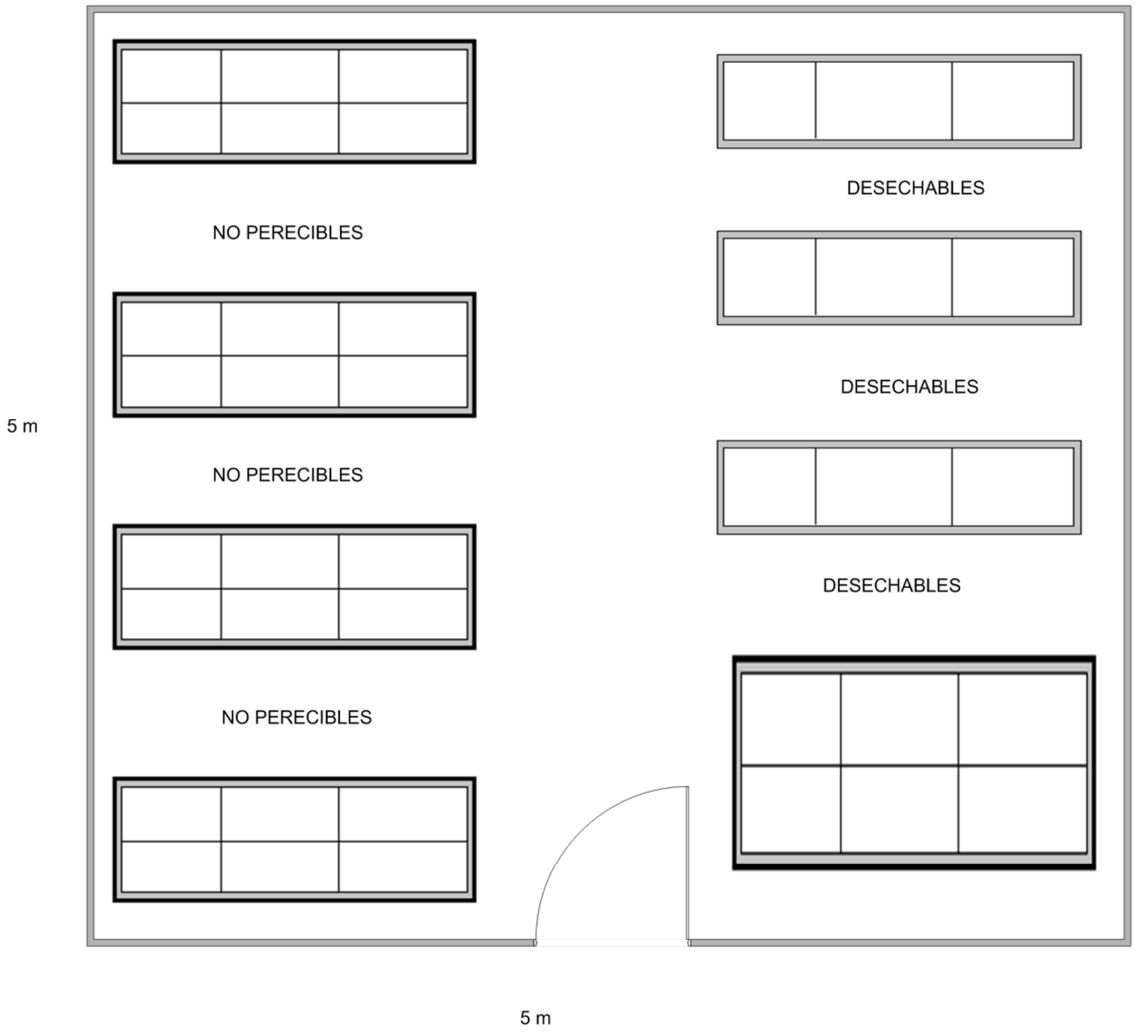
Fuente: Gerente El Antojo Manabita **Elaborado por: La autora**

En esta bodega se encuentran almacenados frutas y verduras a temperatura ambiente, el área de almacenamiento al piso está asignada para productos que se encuentran en cajas o en sacos como tomates, papas, yucas, etc.

Bodega 5. No perecibles, desechables y bebidas (2 bodegas)

Dimensiones: 5m x 5m x 2.50m

Gráfico 11Bodega No perecibles, desechables y bebidas



Fuente: Gerente El Antojo Manabita **Elaborado por: La autora**

Las 5 bodegas están compuestas por estanterías, la mercadería es apilada por personas sin la utilización de montacargas ni ayudas mecánicas, para la opilación de paquetes de las bebidas y javas de cervezas se utilizan coches con ruedas. Todos los productos son manejados y ordenados mediante el método de control de inventarios FIFO.

3.2.4 Análisis de la gestión del transporte en el restaurante, situación actual:

La gestión del transporte de los productos que llegan al restaurante El Antojo Manabita está a cargo de los proveedores de los mismos.

Los proveedores tienen la responsabilidad de llevar el producto hasta las bodegas del restaurante, garantizando la calidad, tiempos de entrega, pedidos completos. Todos estos aspectos son calificados en la selección de proveedores al inicio de la cadena y serán evaluados periódicamente para asegurar el cumplimiento.

El transporte de mariscos y pescado congelados desde la bodega de Carcelén es responsabilidad del personal del restaurante. Este proceso se lo hace los días domingos en la tarde, en un furgón alquilado.

El transporte no cuenta con congelación por lo tanto los productos están expuestos a daños durante el traslado al restaurante que es aproximadamente 20 a 30 minutos.

3.3 APLICACIÓN Y PRÁCTICA

3.3.1 Gestión de proveedores

Para mejorar la calidad de los resultados que se deberían obtener dentro de los procesos de compras y abastecimiento se pueden utilizar herramientas que aseguren la eficiencia.

Una de las opciones que podemos utilizar para la selección y evaluación de proveedores, es la utilización de matrices de calificación para nuevos proveedores y matriz de evaluación y certificación de los proveedores existentes.

Matriz de selección de proveedores

Esta matriz tiene como función calificar a los proveedores nuevos que se encuentran disponibles en el mercado, para obtener los mejores según las ponderaciones que se asignen según los criterios de los encargados de este proceso.

Los parámetros pueden aumentar o ser cambiados según la necesidad de cada una de las empresas o los cambios que se hagan en el tiempo en el restaurante El Antojo Manabita, todo depende de los resultados que se necesita obtener.

Tabla 7 Matriz de Selección de proveedores

1. Identificación del proveedor			
Razón social		Fecha	
Dirección		Ciudad	
Teléfono		E-mail	
Persona responsable			
Línea de productos que suministra			

2. Criterios de evaluación		
No.	**Parámetros**	**Ponderación**
1	Calidad	30%
2	Precio	8%
3	Ubicación	10%
4	Servicio logístico	15%
5	Nivel de cumplimiento	10%
6	Lead time	20%
7	Comunicación	2%
8	Tecnología	5%
TOTAL		100%

3. Sistema de calificación		
No.	**Parámetros**	**Ponderación**
1	Muy bueno	5
2	Bueno	4
3	Aceptable	3
4	Regular	2
5	Mala	1

Fuente: Luis Aníbal Mora **Elaborado por**: La autora

Propuesta de matriz de evaluación y certificación de proveedores

Esta matriz deberá ser utilizada para calificar periódicamente a los proveedores ya establecidos que surten a la empresa de los diferentes productos. Se deberá determinar cada cuanto tiempo se realizará la evaluación para asegurar la buena calidad y cumplimiento con la demanda de los clientes.

Tabla 8 Matriz de evaluación y certificación de proveedores

1. Identificación del proveedor			
Razon social		**Fecha**	
Dirección		**Ciudad**	
Teléfono		**E-mail**	
Persona responsable			
Línea de productos que suministra			

2. Criterios de evaluación		
No.	**Parámetros**	**Ponderación**
1	Calidad	30%
2	Precio	8%
3	Ubicación	10%
4	Servicio logístico	15%
5	Nivel de cumplimiento	10%
6	Lead time	20%
7	Comunicación	2%
8	Tecnología	5%
	TOTAL	100%

3. Sistema de calificación		
No.	**Parámetros**	**Ponderación**
1	No existe	5
2	Existe informal	4
3	existe procedimiento formal sin implementar	3
4	existe procedimiento formale impementadir	2
5	Tiene certificación ISO	1

4. Procedimiento de evaluación							
4.1 Sistema de Calidad							
No.	**Parámetro de medición**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**Total puntos**
1	Tiene sistemas de calidad en sus procesos						
2	Tiene manual de aseguramiento de la calidad						
3	Tiene metodología de acciones en la empresa						
4	Tiene un área de calidad en la empresa						
5	Tiene procesos de capacitación y entrenamiento del personal operativo						
						Subtotal	
4.2 Fabricación							
No.	**Parámetro de medición**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**Total puntos**
1	Tiene programas de prevención						
2	Tiene documentación de los procesos de producción						
3	Metodología para la programación de producción						
4	Tiene ambiente físico de trabajo adecuado						
5	Sistema de indicadores de gestión y control						
						Subtotal	
4.3 Medio ambiente							
No.	**Parámetro de medición**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**Total puntos**
1	Posee un sistema de gestión ambiental						
2	Tiene programas degestión ambiental						
3	Tiene control de desechos						
4	Aplica metologia para manejo de desechos						
5	Prácticas amigables con el ambiente						
						Subtotal	
4.4 Comercial							
No.	**Parámetro de medición**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**Total puntos**
1	Maneja una cartera de clientes considerable						
2	Presta sus servicios a nivel nacional						
3	Maneja una exelente comunicación con sus clientes						
4	Buen manejo de las fuerza de ventas						
5	Buen pocisionamiento en el mercado						
						Subtotal	
4.5 Servicio logístico							
No.	**Parámetro de medición**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**Total puntos**
1	Maneja sistema logístico integral						
2	Administración por procesos						
3	Brinda servicios de transporte adecuados a los productos						
4	Tiene in sistema de comunicaión eficiente						
5	Cumplen con los plazos establecidos y la calidad requerida						
						Subtotal	

Fuente: Luis Aníbal Mora **Elaborado por**: La autora

3.3.2 Gestión de compras y abastecimiento

En la gestión de compras y abastecimiento del restaurante el Antojo Manabita, después de haber seleccionado a los mejores proveedores, es de vital importancia establecer que comprar, cuando comprar y cuando comprar. Para conseguir resultados útiles y certeros, es necesaria la utilización de herramientas que ayudarán al encargado a ser más preciso en lo que se refiere a la cantidad que debe comprar para no tener errores de excesos ni faltantes de mercaderías al final de cada periodo.

Para gestionar un abastecimiento de forma eficiente se puede utilizar fórmulas, que calculan los niveles de stock recomendados a mantener en las bodegas.

De esta manera el proveedor será correctamente informado de los pedidos a despachar a la empresa, de tener el producto disponible, calcular tiempos de entrega, cumplir con la calidad requerida, presentar la documentación correcta.

Lote óptimo de pedido:

$$\mathbf{EOQ} = \sqrt{2FS/CP}$$

EOQ: Cantidad óptima que deberá ordenarse

F: Costos fijos de colocar y recibir una orden

S: Ventas anuales en unidades

C: Costos anuales de mantenimiento, expresados por un porcentaje de valor promedio del inventario

P: Precio de compra de los bienes

Es necesario que conjuntamente con el cálculo de la cantidad óptima de pedido se mantenga una revisión continua de los inventarios para el reaprovisionamiento continuo y el cálculo del stock de seguridad.

Stock de seguridad:

$$SS = (PME – PE)\ DM$$

SS: Stock de seguridad

PME: Plazo máximo de entrega

PE: Plazo de entrega del proveedor

DM: Demanda media en un tiempo determinado

Stock mínimo

$$Sm = Q \times LT$$

Sm: Stock mínimo

Q: Cantidad de producto que se consume

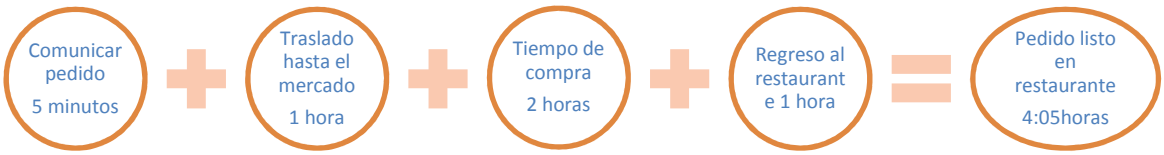
LT: Lead Time (tiempo de entrega de los productos)

Para definir el grado de control que se debe tener con cada uno de los productos, se los debe clasificar utilizando el método ABC tomando en cuenta una clasificación por la periodicidad en la que se hacen los pedidos:

- **Grupo A:** Consiste en hacer pedidos semanales o hasta 2 veces por semana, ya que su duración en stock no puede ser muy larga, o su rotación es alta. Estos productos son: Frutas, verduras, mariscos frescos y también las bebidas, estas últimas se debe hacer 2 pedidos semanales porque tienen una rotación alta en el inventario. La persona encargada de hacer los pedidos debe tomar en cuenta el lead time de los productos para que estén a tiempo.

  Lead time de frutas y verduras: Al programar las compras de estos productos una vez por semana se debe conocer que el tiempo que se demora desde que se hace la orden de pedido a los encargados dentro del restaurante, es de aproximadamente 4 horas.

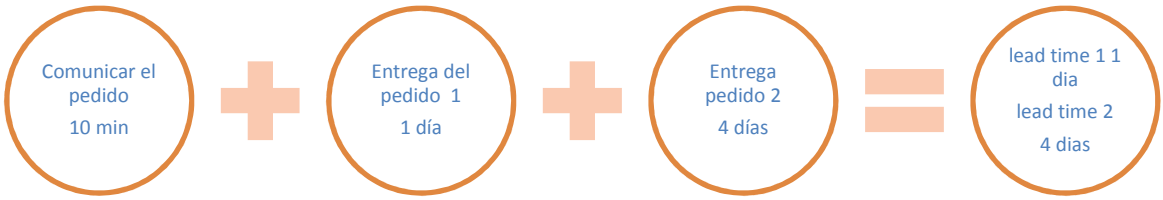
Grafico 12 Lead time frutas y verduras



Elaborado por: La autora **Fuente: Estudio de El Antojo Manabita**

Lead time para bebidas: Igualmente para que lleguen los pedidos a tiempo de estos productos hay que hacer un pedido semanal que será dividido en dos entregas los días martes y los días viernes, el pedido que llega los días viernes es mayor al de los lunes por la demanda para fines de semana.

Grafico 13 Lead time bebidas



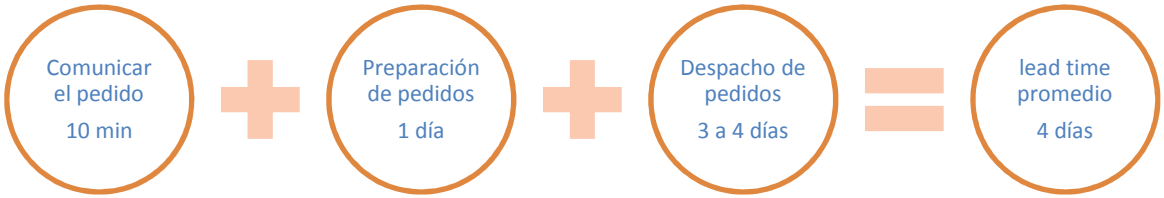
Elaborado por: La autora **Fuente: Estudio de El Antojo Manabita**

Lead time de mariscos frescos: Estos productos son cangrejos, conchas, camarones, almejas, etc. Los pedidos de mariscos frescos se hacen uno o dos días antes, estos productos son entregados inmediatamente al día siguiente por los proveedores.

- **Grupo B**: Dentro del grupo B están los productos que se pedirán quincenalmente, entre estos están los desechables, dentro del conjunto están: vasos plásticos, cucharas plásticas, servilletas, toallas de cocina, papel higiénico, papel toalla, etc.

Lead time de desechables: En promedio para la entrega de estos productos el tiempo de demora es de 3 a 5 días.

Grafico 14 Lead time desechables



Elaborado por: La autora **Fuente: Estudio de El Antojo Manabita**

- **Grupo C:** Los pedidos de los productos que se encuentran en el grupo C se harán mensualmente o también pueden realizarse en un periodo mayor, dependiendo del producto.

  Al grupo C pertenecen los pescados y mariscos, estos productos llegan a las bodegas congelados por lo tanto pueden conservarse meses sin perder su calidad. También estos productos son estacionales por lo que se aprovecha las diferentes épocas del año donde cada producto abunda por temporada para encontrarlo a menor precio y de mejor calidad.

  Los productos no perecibles también tendrán que ser adquiridos de manera mensual o un tiempo mayor, ya que su fecha de caducidad es larga, también se puede adquirir pedidos grandes de estos productos para aprovechar economías de escala, sin dejar de lado el costo de almacenamiento que será mayor proporcionalmente con las cantidades que se vayan a adquirir.

Grafico 15 Lead time congelados

Elaborado por: La autora **Fuente: Estudio de El Antojo Manabita**

3.2.3 Gestión moderna de inventarios**:**

También en la gestión de inventarios puede ser útil la clasificación de productos con el método ABC, para tener en cuenta el control según el tipo de producto de la siguiente manera:

Este método consiste en dividir las existencias totales en tres grupos, en este caso, tomando en cuenta el nivel de cuidado y conservación necesaria de los productos:

- **Grupo A:** Está formado por pescado y mariscos congelados y refrigerados. Son los más importantes ya que se tiene que tener estricto cuidado al momento del almacenaje, donde no puede fallar lo siguiente:

  *No se deben almacenar a nivel del suelo

  *La estructura o recipientes donde se almacena los productos deben ser de plástico o de acero inoxidable, para prevenir la proliferación de bacterias y descomposición.

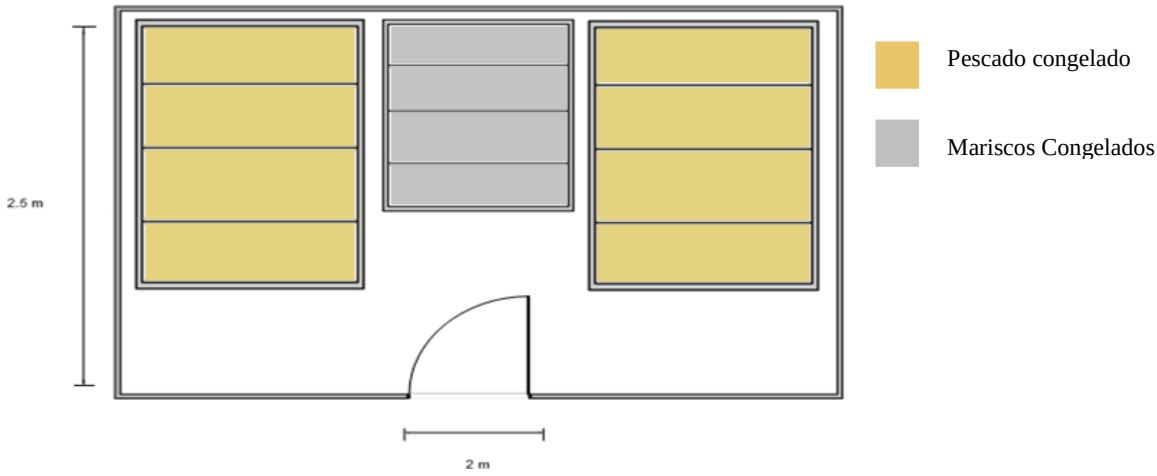
  *La limpieza de la bodega y recipientes debe ser constante.

  *Los niveles de temperatura deberán ser controlados varias veces al día sin superar los -16^{o}C para congelados y 1^{o}C para refrigerados.

*Se debe almacenar siguiendo el método FIFO

Ubicación de Inventario del grupo A en bodegas:

Grafico 16 Ubicación Inventario A en bodegas



Elaborado por: La autora **Fuente: Estudio de El Antojo Manabita**

- **Grupo B:** En este grupo están los productos frescos, futas, verduras y legumbres, no son menos importantes que los de categoría A, pero su manipulación y almacenamiento demanda menos cuidados, sin embargo no hay que despreocuparse de su conservación.

  *Pueden almacenarse a nivel del piso

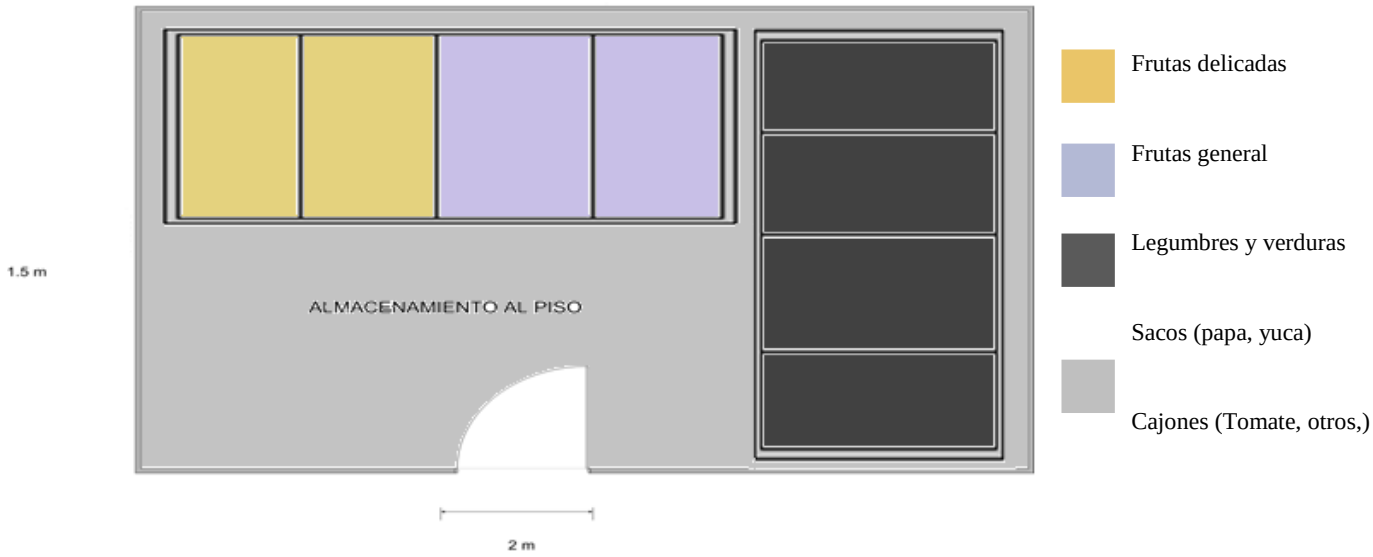
  *Se pueden apilar

  *Se pueden conservar a temperatura ambiente

  *Método FIFO para su control

Ubicación de Inventario del grupo B en bodegas:

Grafico 17 Ubicación grupo B en bodegas



Elaborado por: La autora **Fuente: Estudio de El Antojo Manabita**

Grupo C: Los productos de categoría C también son importantes para el restaurante pero su conservación y almacenamiento es sencilla y no requiere de cuidados. Estos productos son: no perecibles, desechables y bebidas.

*****Están almacenados en cajas, fundas o en su mismo envase.

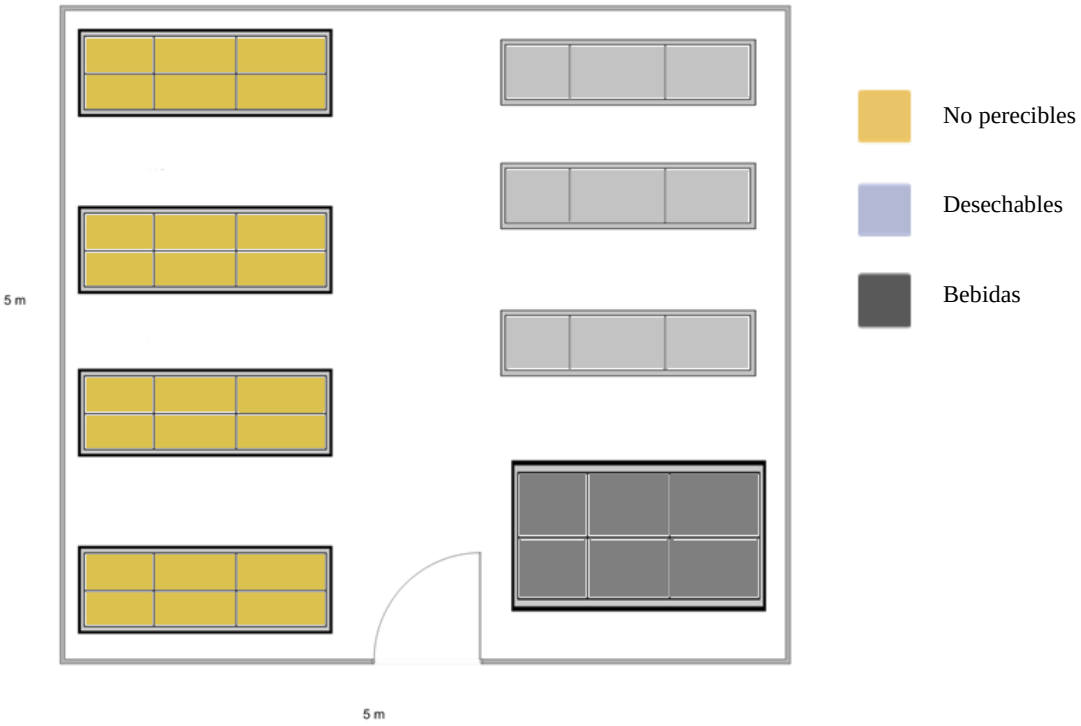
*Pueden almacenarse a nivel del piso

*Se controlan mediante el método FIFO

*Muchas veces estos productos podrán ser comprados al por mayor aprovechando economías de escala, tomando en cuenta el espacio y costo de almacenamiento de estos.

Ubicación de Inventario del grupo C en bodegas:

Grafico 18 Ubicación grupo C en bodegas



Elaborado por: La autora **Fuente: Estudio de El Antojo Manabita**

El registro de entrada, salida, registro de pérdidas, daños o deterioro de las mercancías, deben estar registradas sistemáticamente el momento de la transacción en el software instalado en la empresa, de esta manera se asegura, tener información actualizada diariamente. La digitalización de la información es responsabilidad del jefe de bodegas.

3.3.4 Gestión logística en bodegas:

El tipo de bodega, el tamaño, su ubicación, etc.; dependerán de la naturaleza del negocio.

Por lo tanto siguiendo los principios del almacenamiento, en el caso de EL Antojo Manabita se puede proponer lo siguiente:

1. El movimiento de los productos se realizará siempre en la mayor cantidad posible, con la finalidad de ahorrar tiempo y costos de personal.

   Para lograr un movimiento eficiente de la mercadería, el uso de coches manuales es necesario y oportuno en el restaurante, se podrán transportar de esta manera los productos que se encuentren en cajas, fundas, cajones, sacos, envases etc**.**
2. Para la reducción de tiempos muertos y ociosos dentro de las bodegas del restaurante y en las bodegas de Carcelén, se debe planear antes, el orden en el que se va a seleccionar la mercadería para preparar pedidos, y así evitar pasar por el mismo sitio varias veces.
3. Los productos deben estar organizados por familias para que su ubicación sea rápida y el movimiento de la persona que realiza la actividad sea mínimo, la organización de las familias será la siguiente:

Grafico 19 Organización de productos por familias

Elaborado por: La autora **Fuente: Estudio de El Antojo Manabita**

4. Procurar el mínimo número de manipulaciones para salvaguardar la calidad exigida para los productos, en especial con los pescados y mariscos frescos, en el momento de trasladarlos al área de cocina.

En el manejo de las bodegas, intervienen actividades importantes que se deberán administrar eficientemente para evitar pérdidas y errores.

3.3.4.1 Recepción de mercadería

La recepción de la mercadería es una actividad clave dentro del restaurante ya que muchas veces la calidad de los productos se ve comprometida en esta área. El personal encargado de la recepción de la mercadería debe conocer perfectamente el manejo adecuado de estas para evitar pérdidas.

El encargado deberá reconocer y cerciorarse de que el producto no presente los siguientes daños:

Grafico 20 Posibles daños en mercarías

Elaborado por: La autora **Fuente: Estudio de El Antojo Manabita**

Si algunos de estos daños están presentes en la mercancía, no se podrá recibir, y el proveedor tiene la responsabilidad de cambiarlo por productos en buen estado en el menor tiempo posible.

El ingreso de cada uno de los productos deberá registrarse inmediatamente después de recibido el pedido, para garantizar datos entiempo real para las demás áreas que utilizan esta información.

3.3.4.2 Almacenamiento

Para garantizar un buen almacenamiento hay que definir el flujo de materiales, en el caso del restaurante los productos estarán acomodados para una administración FIFO, además se debe tomar en cuenta la velocidad de salida de los productos e igualmente tomar en cuenta la agrupación por familias antes mencionadas.

Se debe tener especial cuidado con el almacenamiento de materias primas como los mariscos y pescado, y con los productos en proceso que son preparados diariamente en el restaurante, ya que los alimentos pueden estar expuestos a daños biológicos, a contaminación o daños por no tenerlos a temperatura adecuada. Por esto es de vital importancia el cuidado extremo en el almacenamiento de perecibles en el restaurante.

El tipo de almacenamiento que se puede utilizar en el restaurante El Antojo Manabita es un almacenaje convencional donde:

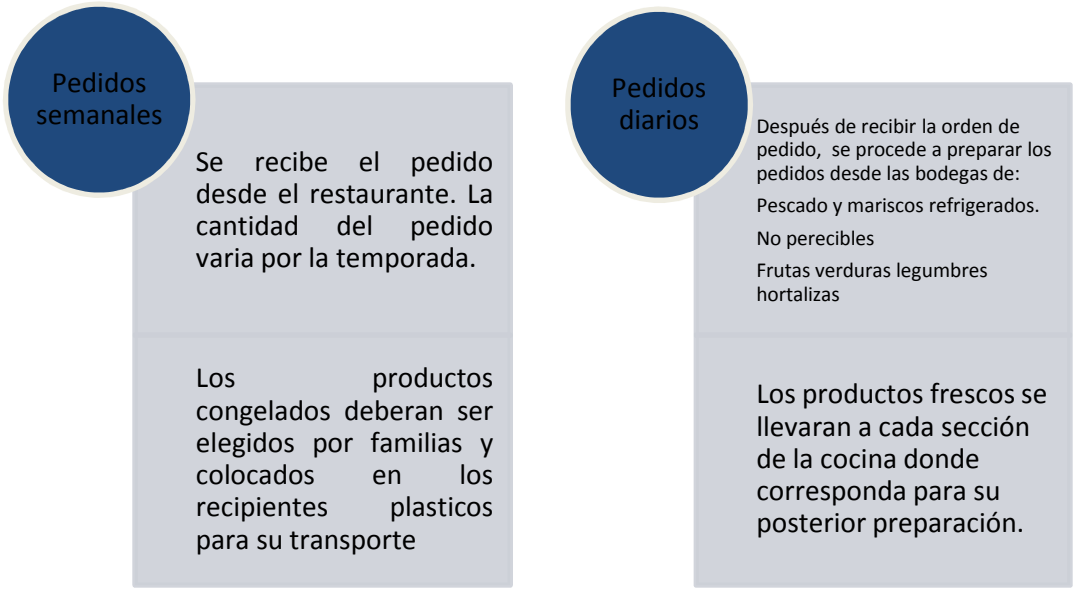
- Se puede utilizar coches manuales o personal para transportar los productos agrupados en cajas, pallets, etc.
- Se puede almacenar a nivel del piso de acuerdo a la clasificación de los productos.
- El uso del volumen de la bodega depende del número de niveles que permita el artículo las cajas y fundas de mariscos se podrán apilar, al igual que envases, sacos, etc. Los productos que se encuentran almacenados a granel como las frutas, verduras, mariscos y pescados en procesos no se podrán apilar ya que estos pueden sufrir deterioro y daños.

3.3.4.3 Selección y alistamiento de pedidos

La selección y alistamiento de pedidos se puede dar en 2 fases:

Pedidos semanales desde las bodegas de Carcelén y pedidos diarios de materia prima para la producción diaria en el restaurante.

Grafico 21 Pedidos de Materia Prima



Elaborado por: La autora **Fuente: Estudio de El Antojo Manabita**

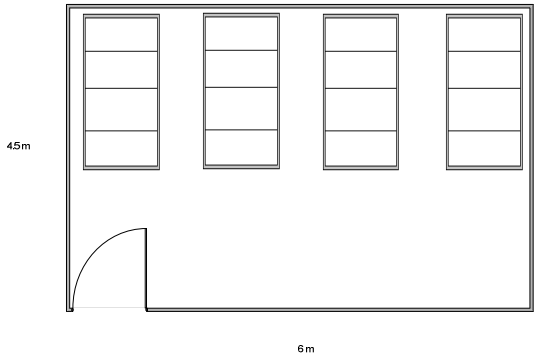
Al momento de enviar los pedidos al restaurante o a la cocina dependiendo el caso, se deberá registrar sus salidas inmediatamente en el software del restaurante.

En la actualidad, la capacidad de las bodegas de Carcelén se encuentra al máximo, por lo que se ha perdido algunas oportunidades de compra de pescado y mariscos para abastecerse en

temporada de escasez, por estas razones se eliminaron por algunos días unos platos del menú. La expansión de estas bodegas es una necesidad que se ve urgente gracias al crecimiento del restaurante y de los planes de expansión.

Una sugerencia, que se puede hacer después de identificar las necesidades, es que es necesaria la construcción de una bodega más de 3 toneladas similares a las ya existentes en Carcelén, de esta manera, se podrá atender la demanda creciente del mercado.

Grafico 22 Propuesta nueva bodega



Elaborado por: La autora **Fuente: Estudio de El Antojo Manabita**

Bodega similar a la existente con una capacidad de almacenamiento de 3 toneladas cuyo costo de construcción e instalaciones es de 70000 dólares (Edgar López Gerente El Antojo Manabita, 2014)

3.3.5 Gestión del Transporte

Como el transporte de pescado y mariscos congelados desde las bodegas de Carcelén hasta el restaurante a una temperatura promedio de -18^{o}C, es responsabilidad del personal de El

Antojo Manabita, se sugiere tener en cuenta algunos aspectos, para optimizar el proceso y garantizar la calidad de las materias primas para la posterior preparación de los platos:

Características del transporte para mariscos y pescado congelado:

- El camión para el transporte debe ser tipo frigorífico, esta clase de camiones puede llevar carga conservándola desde 30^{o}C hasta -20^{o}C.

Grafico 23 Propuesta de transporte

Fuente: OLX.com

- Los productos no deben estar en contacto directo con el piso del compartimento de carga.
- El compartimento de carga debe ser impermeable y lavable.
- No debe tener escurrimientos de líquidos ni emanaciones de olores.
- El vehículo debe estar previsto de termómetros al interior y exterior para controlar la temperatura durante el traslado.

- Las paredes del vehículo y contenedores deben ser de un material lavable, no tóxico, no absorbente.

Especificaciones para traslado de carga:

- Pescados frescos enfriados y mariscos frescos enfriados, se debe mantener durante su distribución una temperatura entre 0°C y 3°C.
- Pescados y mariscos congelados, se debe mantener una temperatura de -18°C como máxima, se admite una tolerancia de 3°C desde la carga a la descarga.

Con la utilización de herramientas de tecnología básica que tenemos disponible en la actualidad, se puede calcular una ruta óptima para llevar la materia prima desde las bodegas de Carcelén.

Se aconseja utilizar Waze al momento de calcular rutas, estas se deberán actualizar de manera semanal, tomando en cuenta los problemas que se pueden presentar en las calles de la ciudad de Quito constantemente.

3.3.6 Gestión de la información, Propuesta de instalación de un ERP:

Debido a que todas las áreas y procesos deben estar comunicados, y es necesario un flujo de información eficiente, la instalación de un sistema ERP es oportuna. Se sugiere trabajar con un software de licencia gratuita que tenga módulos que puedan adaptarse a la naturaleza del negocio y permita el ingreso y gestión de la información.

Unos de los ERP con más éxito y beneficios para un restaurante, es Openbravo; en este software podemos encontrar varios módulos, se sugiere utilizar los siguientes:

- Gestión de datos maestros: En este módulo es donde se tendrá el registro de todos los datos principales necesarios para el desarrollo del software, en el caso del restaurante se deberá ingresar los siguientes datos: de proveedores, productos en bodegas, precios, productos que se venden en el restaurante, nómina del personal, etc.

  De esta manera dentro del módulo no se permitirá información repetida para posteriores transacciones, todos los demás módulos se basarán en la información ingresada en esta parte.
- Gestión financiera y de contabilidad: En este módulo básicamente se registraran todas las transacciones de ingreso y salida de dinero del restaurante como: ingresos por ventas, pago a trabajadores, gastos de operación, etc, organizándola en los diferentes rubros, que al final de un periodo ya sea mensual, trimestral o anual se podrá obtener balances y reportes automáticamente, evitando así los errores de cálculos manuales.
- Gestión del aprovisionamiento: En este módulo se gestionará la información referente a los pedidos a proveedores, las facturas y pagos. También se podrá conocer en tiempo real el estado del pedido.
- Gestión de almacenes: En la gestión de almacenes se registran todas las entradas y salidas de los inventarios de todas las bodegas del restaurante utilizando el método FIFO. Esta información permitirá tener siempre actualizados los inventarios evitando perdidas y faltantes.

- Gestión de ventas: En este módulo se unen varias funciones ya mencionadas en los módulos anteriores por eso la importancia de los datos ingresados, esos deben ser reales para poder tener un buen manejo de los siguientes procesos**.**

  Este módulo es manejado directamente en el restaurante en la sección de cajas donde se toman los pedidos a los clientes, se generan facturas automáticamente después de cada transacción y registro de las ventas diarias.

  Este ERP permite que en este módulo se desplieguen todos los platos y productos que se venden en el restaurante con su respectiva foto y precio para hacer más fácil y rápida la atención al cliente.

No es necesario instalar todos los módulos a la vez, según las necesidades de la empresa se puede instalar los que sean necesarios.

Beneficios del ERP para el restaurante El Antojo Manabita:

- El licenciamiento es gratuito
- El Software es código abierto lo que permite personalizarlos de acuerdo a las necesidades de la empresa
- Facilidad para medir el desempeño de las áreas de su empresa y de su personal.
- La interfaz de usuario en entorno web es intuitiva y fácil de usar.
- Informes en formatos HTML, PDF y XLS.

3.4 ANÁLISIS FINANCIERO

A continuación se realizará el respectivo análisis financiero del proyecto, que revelará los costos y beneficios que obtendrá el restaurante El Antojo Manabita, al implementar la gestión por procesos en la empresa.

Para que la compañía implemente una administración eficiente por procesos y la sistematización de los mismos debe incurrir en algunos costos:

Tabla 9 Costos del proyecto

Costos del Proyecto	
Descripción	**Valor Total**
Servicios Logísticos	$ 2.000,00
Implementación ERP	$ 300,00
Capacitación empleados	$ 1.500,00
Equipo de Computación	$ 5.000,00
Sistematización procesos	$ 500,00
Materiales y Suministros	$ 500,00
Imprevistos	$ 500,00
Salarios extra personal	$ 1.100,00
Camion reefer	$ 32.000,00
Construcción de bodega	$ 70.000,00
TOTAL	**$ 113.400,00**

Fuente: Gerente Financiera El Antojo Manabita **Elaborado por: La Autora**

Estos rubros representan el trabajo de levantamiento de procesos, caracterización y diagramas de procesos, compra de equipo de computación extra para la parte de cajas en el restaurante y para el área administrativa, la respectiva instalación de los programas necesarios, el costo por

migrar los datos que se encuentran de manera física al nuevo software, el costo de la sistematización de los procesos, la capacitación a los empleados tanto del software instalado como de los procesos implementados en la empresa , los salarios extra que se pagará a empleados que deberán aplicar sus conocimientos en el cambio de administración, también la compra de un camión reefer de 3,5 toneladas, necesario para el traslado de la materia prima desde las bodegas hasta el restaurante, que posteriormente también será utilizado en las sucursales que se encuentran en proyecto de creación, esta compra reemplazará al pago de arriendo que se hace semanalmente por transporte de $40, el valor de construcción de una nueva bodega en el sector de Carcelén de una capacidad de 3 toneladas de almacenamiento. Se tomará en cuenta un valor para cubrir imprevistos que se presenten en el transcurso del proyecto.

A continuación se presenta el Balance de pérdidas y ganancias proporcionado por la gerente financiera de El Antojo Manabita, Yolanda Moreno, (los valores presentados son valores cercanos a los reales por motivos de política de confidencialidad de la empresa.) Se ha tomado en cuenta un 2,70% de tasa de inflación (INEC, 2013).

El Balance ya contiene los valores del costo del proyecto con los gastos financieros de la deuda que se va a adquirir.

Tabla 10 Balance de Pérdidas y Ganancias

Balance de Pérdidas y Ganancias "El Antojo Manabita" Con Proyecto					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Netas	$ 1.220.000	$ 1.256.600	$ 1.294.298	$ 1.333.127	$ 1.373.121
(-)Costo de ventas	$ 570.000	$ 593.457	$ 617.546	$ 642.287	$ 667.695
(=) Utilidad Bruta	$ 650.000	$ 663.144	$ 676.752	$ 690.840	$ 705.426
(-)Gastos operativos	$ 515.000	$ 528.905	$ 543.185	$ 557.851	$ 572.913
(=) Utilidad Operacional	$ 135.000	$ 134.239	$ 133.566	$ 132.989	$ 132.513
(-)Gastos financieros	$ 11.557	$ 9.713	$ 7.661	$ 5.376	$ 2.832
(=) Utilidad antes de PL	$ 123.443	$ 124.525	$ 125.906	$ 127.613	$ 129.680
(-)15% Participación laboral	$ 18.517	$ 18.679	$ 18.886	$ 19.142	$ 19.452
(=) Utilidad antes de IR	$ 104.927	$ 105.847	$ 107.020	$ 108.471	$ 110.228
(-)22% Impuesto a la Renta	$ 23.084	$ 23.286	$ 23.544	$ 23.864	$ 24.250
UTILIDAD NETA	$ 81.843	$ 82.560	$ 83.475	$ 84.608	$ 85.978

Fuente: Gerente Financiera El Antojo Manabita **Elaborado por: La Autora**

Como se puede observar los valores indican una utilidad positiva y creciente para los siguientes 5 años, es decir que el proyecto hasta el momento no refleja ningún desfase en la economía de la empresa.

Las ventas netas se calcularon con las siguientes referencias:

Capacidad del restaurante: 300 personas

Costo promedio de plato carta desayunos de 7:30 a 10:30am: 4 dólares

Costo promedio plato carta normal: 9 dólares

Ventas semanales El Antojo Manabita								
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Total en $
Personas Desayuno	100	100	100	200	200	200	200	4400
Personas Almuerzo	200	200	200	300	450	450	500	20700
							TOTAL SEMAMA	$ 25.100,00

El restaurante abre al público 52 semanas al año de las cuales 42 semanas tienen un nivel de venta promedio de 25100 dólares mientras que las 10 semanas restantes, tienen un promedio de ventas de 20000 dólares. Dando como resultado unas ventas promedio de $1.254.200 anuales.Se recomienda que el costo del proyecto sea financiado de la siguiente manera:

Tabla 11 Costo promedio ponderado de capital

Costo Promedio Ponderado de Capital				
Concepto	**Valor en $**	**%**	**Costo Nominal**	**Costo Ponderado**
Capital Social	$ 11.400,00	10%	22,00%	2,21%
Deuda Banco	$ 102.000,00	90%	11,33%	10,19%
Costo del proyecto	$ 113.400,00	100%	**kp**	12,40%

Fuente: Gerente Financiera El Antojo Manabita **Elaborado por: La Autora**

La tabla de amortización resulta la siguiente:

Tabla 12 Tabla de Amortización de la deuda

Monto	$ 102.000,00
Tasa de Interés anual	11,33%
Tiempo en años	5

Tabla Amortización de deuda					
Periodo	**Saldo Inicial**	**Cuota**	**Interes**	**Capital**	**Saldo Final**
1	$102.000,00	$ 27.827,64	$11.556,60	$16.271,04	$85.728,96
2	$ 85.728,96	$ 27.827,64	$ 9.713,09	$18.114,55	$67.614,41
3	$ 67.614,41	$ 27.827,64	$ 7.660,71	$20.166,93	$47.447,48
4	$ 47.447,48	$ 27.827,64	$ 5.375,80	$22.451,84	$24.995,64
5	$ 24.995,64	$ 27.827,64	$ 2.832,01	$24.995,64	$ -
	TOTALES	$139.138,21	$37.138,21	102000	

Fuente: Gerente Financiera El Antojo Manabita **Elaborado por: La Autora**

Las depreciaciones de los activos de la empresa son las siguientes:

Tabla 13 Depreciaciones

Depreciación de Bienes				
Descripción	**Costo**	**Vida Útil**	**Porcentaje**	**Valor total**
Vehículo	$ 22.000,00	5	20%	$ 4.400,00
Equipo Cocina	$ 150.000,00	10	10%	$ 15.000,00
Equipo de computación	$ 1.500,00	3	33,33%	$ 499,95
Muebles y enseres	$ 10.000,00	10	10%	$ 1.000,00
			Total Dep	**$ 20.899,95**
Depreciación (Nuevo equipo de comp)				
Equipo de computación	$ 5.000,00	3	33,33%	$ 1.666,50
Depreciación (Nuevo vehículo)				
Vehículo	$ 32.000,00	5	20%	$ 6.400,00

Fuente: Gerente Financiera El Antojo Manabita **Elaborado por: La Autora**

Los Flujos de Caja en los 5 años en que se proyecta la deuda es el siguiente:

Tabla 14 Flujos de caja

Cálculos de flujos de Caja					
Concepto	**Año 1**	**Año2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Utilidad Operativa	$ 135.000	$ 134.239	$ 133.566	$ 132.989	$ 132.513
Depreciaciones	$ 28.966,45	$ 28.966,45	$ 28.966,45	$ 28.966,45	$ 28.966,45
Participación Laboral	$ 18.517	$ 18.679	$ 18.886	$ 19.142	$ 19.452
Impuesto a la Renta	$ 23.084	$ 23.286	$ 23.544	$ 23.864	$ 24.250
Variación de capital de trabajo	$ 3.985,20	$ 4.092,80	$ 4.203,31	$ 4.316,80	
Valor residual activos fijos					$ 46.000
Valor residual Capital Trabajo					$ 82.099
FLUJO NETO DE CAJA NOMINAL	$ 118.380,82	$ 117.147,09	$ 115.899,22	$ 114.632,95	$ 245.875,68

Flujos de Caja Descontados					
Concepto	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja nominal	$ 118.380,82	$117.147,09	$ 115.899,22	$ 114.632,95	$245.875,68
Factor de descuento Kp	0,89	0,79	0,70	0,63	0,56
Flujo de caja descontado	$ 105.318,54	$ 92.721,07	$ 81.611,42	$ 71.813,05	$137.035,44
Flujo de caja descontado y acumulado	$ 105.318,54	$198.039,61	$ 279.651,02	$ 351.464,07	$488.499,51

Fuente: Gerente Financiera El Antojo Manabita **Elaborado por: La Autora**

Los flujos de caja muestran todos los ingresos y egresos de beneficio económico (no contable) que pueda proporcionar una empresa o proyecto. (Gabriel Rovayo, 2010).

Análisis de Índices de evaluación:

Tabla 15 Índices de Evaluación del proyecto

Índices de Evaluación del proyecto	
Valor Actual Neto	$ 375.099,51
Tasa Interna de retorno	104%
Periodo Real de Recuperación de la deuda	2,26

Fuente: Gerente Financiera El Antojo Manabita **Elaborado por: La Autora**

Análisis del VAN del proyecto: El Resultado del VAN para el presente proyecto es mayor a 0 esto quiere decir que la inversión podrá ser recuperada e incluso se obtendrá más dinero que cubre el porcentaje esperado de ganancia.

Análisis del TIR del proyecto: El resultado del TIR del proyecto nos indica que se recuperara un 104% la inversión que se va a realizar. No es muy común que el TIR sea mayor al 100% pero en este caso, esto nos indica que la empresa es altamente rentable y que la inversión necesaria no es tan fuerte y esta se podrá pagar sin problemas dentro del tiempo

dado, esto es bueno para la empresa porque le permite adquirir otras deudas necesarias para mejorar el negocio. En el caso del restaurante, esto va a ser necesario por los proyectos de expansión que tiene el gerente general.

Análisis del PRR de proyecto: Este índice nos muestra en cuanto tiempo se recuperará la inversión después de pagarla, el resultado es muy optimista ya que se recuperará el 100% de la inversión en 2 años y 3 meses aproximadamente.

CAPITULO IV

4. DISCUSIÓN

4.1 CONCLUSIONES

En la actualidad, la administración por procesos es una manera más efectiva para la gestión de cualquier tipo de empresas, que desean satisfacer plenamente las necesidades cambiantes de los clientes, aumentar sus utilidades, reducir gastos, y utilizar al máximo los recursos.

Al momento de analizar los problemas del restaurante el Antojo manabita se pudo observar que, la administración departamental no permitía reconocer los puntos críticos, problemas y responsables de los mismos dentro de la organización.

Al estudiar la cadena de valor, se pudo reconocer los principales macroprocesos y procesos de la empresa y de esta manera basándose en el libro de Luis Aníbal Mora, se tomó en cuenta los siguientes:

- Gestión de compras y abastecimiento: Se puede concluir que para este macroproceso estudiado una de las partes principales son los proveedores, por lo tanto se propuso una serie de matrices para selección y evaluación de cada una de las empresas que venden y entregan los productos al restaurante. De esta manera se controlara que los proveedores

sean confiables, entreguen productos de buena calidad, sin retrasos ni errores, como resultado se obtendrá los pedidos de cocina completos y a tiempo para la producción diaria en las instalaciones. Para lograr pedidos correctos este macroproceso deberá estar interconectado con la información de los inventarios de bodega que será posible mediante la automatización y registro de datos en el ERP.Una buena comunicación cliente-proveedor también es vital para la empresa, el correcto intercambio de la información necesaria para colaborar en la gestión de inventarios eficiente.

- Gestión moderna de inventarios: La gestión de los inventarios se basaran la utilización de la técnica FIFO y el uso de KARDEX virtuales, esto permitirá que los datos de entradas y salidas de los productos este correctamente registrados, para el uso de controles, abastecimiento, etc. Es necesario utilizar índices para el control de los niveles de inventario, stock de seguridad, stock mínimo, stock máximo, punto de re orden, cantidad óptima de pedido. Estos resultados asegurarán que no haya faltantes ni daños por exceso de productos en bodegas.
- Gestión logística en bodegas: Una buena gestión de las bodegas permitirá un flujo efectivo de los materiales en las principales actividades del proceso que son: Recepción de mercadería, reduciendo al máximo los deterioros que pueden causarse, Almacenamiento, que deberá ser según el producto a nivel del piso, en estanterías, en pallets, a temperatura ambiente, refrigerados a 1^{o} C o congelados a -16^{o}C. La selección y alistamiento de los pedidos deberá ser según el requerimiento de las bodegas del

restaurante y según el requerimiento de pedidos de cocina, que se sistematizarán en el ERP con los datos procedentes de los inventarios.

- Gestión del transporte: El transporte que es responsabilidad de los proveedores, deberá ser calificado periódicamente por las matrices de proveedores, que permitirá mantener los requerimientos exigidos para el transporte de los productos al restaurante.

  El transporte de pescados y mariscos congelados desde las bodegas de Carcelén hacia el restaurante se realizará mediante un camión reefer a temperatura adecuada.

- La ayuda de la tecnología es clave para gestionar los procesos de manera eficiente rápida y fácil. Los empleados contarán con un ERP donde se irán registrando los datos necesarios de cada proceso, siendo más fácil la manipulación y ubicación de datos relevantes.

- El análisis financiero reflejó que el proyecto de cambio de gestión departamental a gestión por procesos del restaurante el Antojo Manabita es un proyecto rentable, ya que el resultado del Valor Actual Neto es mayor a 0 lo cual muestra que el dinero podrá ser recuperado. El resultado de La Tasa Interna de Retorno es mayor al 100% y el Periodo de Recuperación de la deuda será en menos de un año y medio.

4.2RECOMENDACIONES

- De acuerdo al estudio del proceso de proveedores, es necesario tener en cuenta el uso de la matriz de calificación de proveedores para elegir los mejores entre los aspirantes, así se podrá conocer a fondo las debilidades y fortalezas de cada uno y el más conveniente para el restaurante.
- Es útil manejar una matriz de evaluación de proveedores para calificarlos periódicamente y asegurar un buen nivel de servicio, esto podrá certificar que la calidad es la requerida, al igual que los tiempos, costos, etc.
- Utilizar el Método ABC para manejos de inventarios es lo más recomendado para el restaurante ya que este método, permitirá saber los costos exactos de cada uno de los procesos de la cadena de abastecimiento, que hace más fácil controlarlos.
- Manejar los inventarios por el método FIFO, que permite utilizar los productos perecibles antes de que pierdan sus propiedades y calidad ya que la mayoría de los productos son perecibles.
- Adquirir el camión reefer para transporte de materias primas en lugar de rentar un automóvil que no provee las necesidades de temperatura para el transporte de la mercancía.
- Utilizar las rutas más cortas en horas de bajo nivel de tráfico para transporte de materias primas y utilizar la tecnología básica para programar y actualizar las rutas periódicamente.
- Instalar un ERP y sistematizar los procesos en el software para evitar errores humanos y tener más eficiencia en el flujo de la información.

BIBLIOGRAFÍA

Plan nacional del Buen vivir. (2009-2013). Recuperado el 2013, de Plan logístico Nacional: www.planificación.gob.ec

Ballou, R. H. (2004). *Logistica: Administración de la cadena de suministro.* México: Pearsoneducación.

Carranza, O., & Sabria, F. (2004). *Logística: Mejores Prácticas en América*. Mexico: Thomson.

Casanovas Villanueva, A., & Cuatrecasas Arbus, L. (9 de Septiembre de 2005). *IX Congreso de ingenieria de organización.* Recuperado el 2013, de Metodología parael diseño etrategico de la cadena de suministro: http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2005/estr_innovacion//99.pdf

Christopher, M. (2005). *Logistica aspectos estrategicos.* Mexico: Limusa, Noriega Editores.

Consejo de profesionales de la gestión de la cadena de suministro. (2010). *Supply chain reference model.* Recuperado el 2014, de Glosario de términos logísticos: www.supply-chain.org

Consejo de profesionales de la gestión de la cadena de suministro. (2013). Glosario de términos logisticos.

Diario El Hoy. (2013). Práctica de la pesca de arrastre en el Ecuador. *Diario El Hoy*, pág. 1.

Economia, M. d. (2013). *Indicadores macroeconómicos.* Recuperado el 2014, de Canasta Básica.

Gattorna, J. (Abril de 2013). *Global Supply Chain.* Recuperado el 2014, de Cadenas de Abastecimiento Diáamicas: johngattorna.com/wp-content/uploads/2013

INEC. (2009). *Indicadores económicos.* Quito.

Jimenez Boulanger, F. J., & Espinoza Gutierrez, C. L. (2007). *Costos Industriales.* Costa Rica: Editorial tecnológica de Costa Rica.

Kirby, C., & Brosa, N. (7 de 10 de 2011). *V Foro de Competitividad de la Américas.* Obtenido de La logística como factor de competitividad en las Pymes en América: http://www.competecaribbean.org

Lozano Rojo, J. R. (2002). *Como y donde optimizar costos logísticos.* Fundación Continental.

Ministerio de Fomento, E. (2005). *capitulo 4: La Gestión por procesos.* Obtenido de www.fomento.es/NR/

Mora García, L. A. (2009). *Gestión Logística Integral.* Bogotá: Kimpres Ltda.

Mora Garcia, L. A. (2009). *Indicadores de la Gestión Logística.* Bogotá: Ecoediciones.

Mora Garcia, L. A. (s.f.). *Diccionario de Logística y SCM.*

Normas ISO 9000:2008, .. (2008). *Sistema de gestión de la calidad.* Recuperado el 12 de junio de 2014, de Fundamentos y vocabulario: www.fomento.es/NR/rodonlyres/

Openbravo, S. (2013). *Manual de usuario Openbravo*. Recuperado el 2014, de Openbravo POS: www.openbravo.com

Pérez Villa, P., & Múnera Vasquez, F. (s.f.). *Reflexiones para implementar un sistema de gestión de calidad.* U. Cooper.

Plan Logístico Nacional. (2009-2013).

SRI. (2009). *Estadísticas.* Recuperado el 2014, de Clasificación y definicion empresas: www.sri.gob.ec

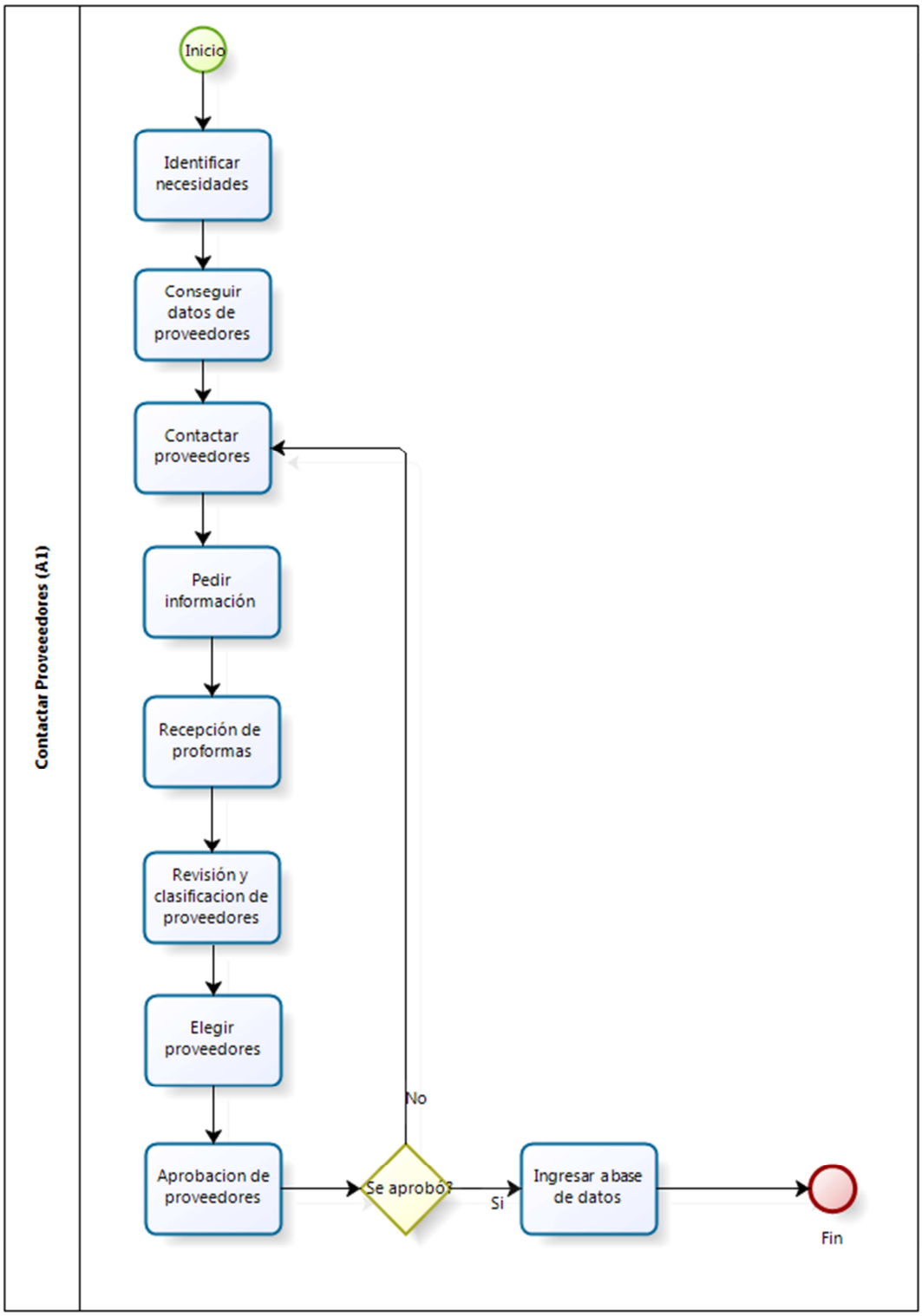
Tompkins, J. (2010). *Supply Chain web*. Recuperado el 2014, de 10 Estrategias para desarrolar una cadena de suministro de clase mundial: http://www.supplychainw.com/index.php?option=com_content&view=article&id=452:10-estrategias-para-desarrolar-una-cadena-de-suministro-de-clase-mundial&catid=52:estrategias-logisticas-&Itemid=27

Zambrano, R. (2013). *I Foro de Tics y productividad.* Quito.

ANEXOS

LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	
	Macro proceso: Abastecimiento **Codigo:** A
	Proceso: Contactar proveedores
	Codigo del Proceso: A1
Responsables:	Auxiliar Contable
	Martha Sanpedro
Objetivo del proceso:	Conseguir los mejores precios y calidad, contratando
	proveedores serios y reponsables.
Entradas:	Cotizaciones de precios
	Informacion del proveedor
	Condiciones de compra y pago
Proveedor:	Diferentes proveedores de la materia prima necesaria para el
	restaurante que cumplan las condiciones deseadas
Salidas:	Contratos con los proveedores elegidos para el abastecimiento
	de productos
Cliente:	Auxiliar contable
Grado de Interacción:	Alta
	Media
	Baja
Impacto:	Alta
	Media
	Baja
Recursos:	Datos de proveedores dentro y fuera de la ciudad, estándares
	y necesidades definidas, aprobación de gerente.

LEVANTAMIENTO DE ACTIVIDADES		
PROCESO:	**Contactar proveedores (A1)**	
№	**Actividad**	**Tiempo en min**
1	Identificar las necesidades del restaurante	30
	en cuanto a proveedores se refiere.	
2	Conseguir datos de proveedores dentro y fuera	120
	de la ciudad	
3	Contactar a los proveedores	60
4	Pedir informacion concreta necesaria	60
5	Recepción de proformas (precios y condiciones)	30
6	Revisar y clasificar proveedores	120
7	Elegir proveedores	30
8	Aprobacion de proveedores por gerente	30
9	Ingresar a la base de datos nuevos proveedores	15
OBSERVACIONES DEL PROCESO		
La persona encargada de este proceso es la auxiliar contable que de antemano		
conoce perfectamente las necesidades del restaurante, sin embargo no se		
utiliza ningun formato ni especificaciones establecidas por el gerente para		
la selección del mejor proveedor.		

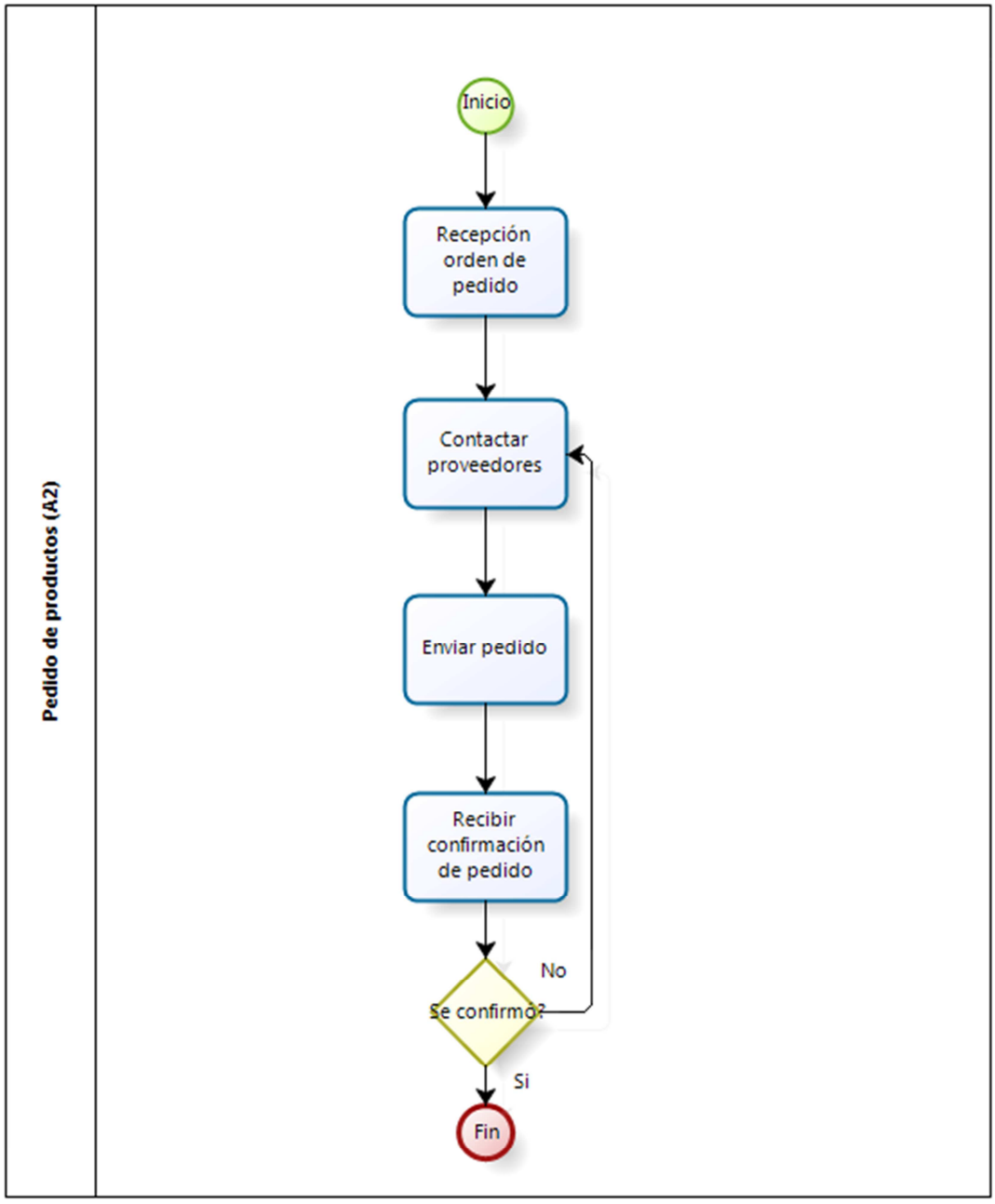


Powered by bizagi Modeler

LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	
	Macro proceso: Abastecimiento **Codigo:** A
	Proceso: Pedido de productos
	Codigo del Proceso: A2
Responsables:	Auxiliar Contable
	Martha Sanpedro
Objetivo del proceso:	Pedir los productos necesarios para la producción
	y servicio al cliente diariamente. (Mariscos, bebidas, perecibles,
	insumos de limpieza.)
Entradas:	Orden de pedido de productos
	Información de proveedor al que se debe contactar
Proveedor:	Auxiliar contable
	Base de datos de proveedores
Salidas:	Pedido de productos realizado
Cliente:	Encargado de recepcion y almacenamiento
Grado de Interacción:	Alta
	Media
	Baja
Impacto:	Alta
	Media
	Baja
Recursos:	Orden de pedido
	Base de datos de proveedores

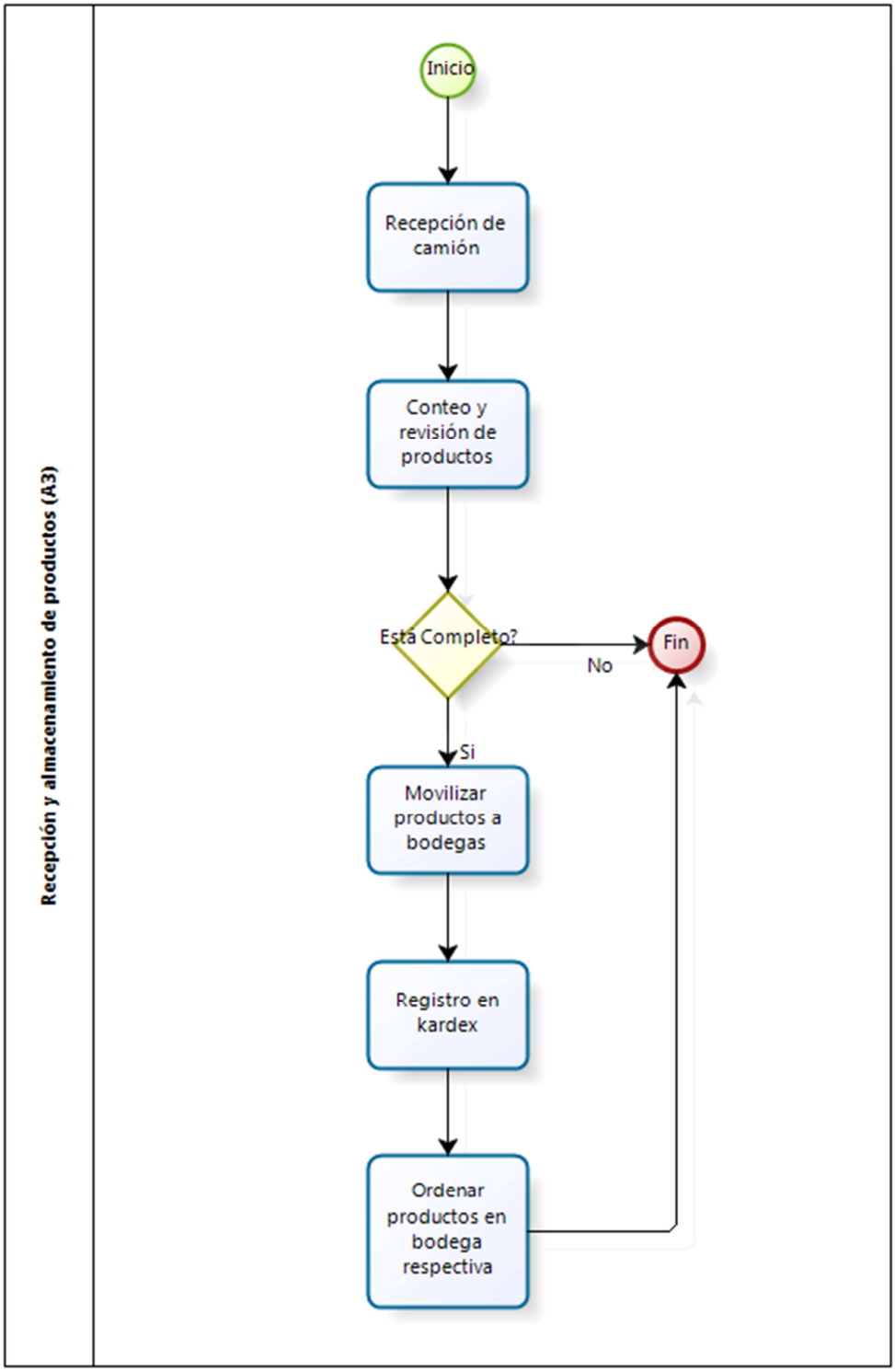
LEVANTAMIENTO DE ACTIVIDADES		
PROCESO:	**Pedido de productos (A2)**	
№	**Actividad**	**Tiempo en min**
1	Recepcion de orden de pedido	10
2	Contactar proveedor	15
3	Enviar pedido	10
4	Recibir confirmacion de pedidos	30

OBSERVACIONES DEL PROCESO
Los pedidos sque se hacen de materia prima como mariscos, prodcutos perecibles,
bebidas y demás insumos no tiene un dia especifico en la semana o en el mes
programado, los pedidos se realizan dependiendo del movimiento de los inventarios


Pedido de productos (A2)
Inicio
Recepción orden de pedido
Contactar proveedores
Enviar pedido
Recibir confirmación de pedido
Se confirmó?
No
Si
Fin

LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	
	Macro proceso: Abastecimiento **Codigo:** A
	Proceso: Recepción y almacenamiento de productos
	Codigo del Proceso: A3
Responsables:	Jefe de Bodega
	Claudio Dominguez
Objetivo del proceso:	Recibir los productos en las cantidades precisas y en buen estado
	Almacenar según el producto en sus respectivas bodegas
Entradas:	Pedidos de productos completos
Proveedor:	Proveedores externos
Salidas:	Registro de ingreso de productos
	informacion para nuevo inventario
	Nuevos inventarios disponibles
Cliente:	Jefe de bodega
Grado de Interacción:	Alta
	Media
	Baja
Impacto:	Alta
	Media
	Baja
Recursos:	Lista de pedido de productos
	Factura del proveedor
	Kardex

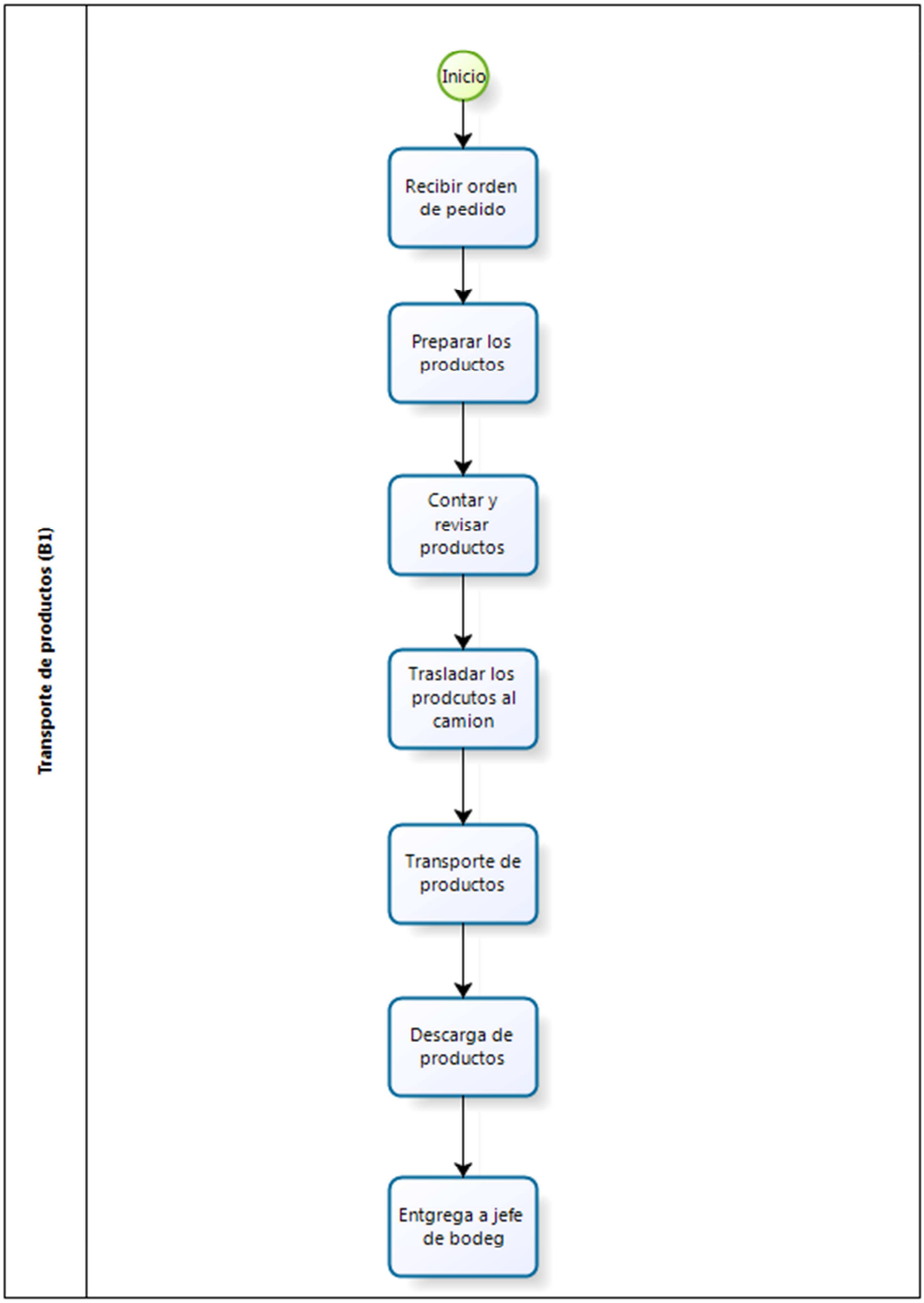
LEVANTAMIENTO DE ACTIVIDADES		
PROCESO:	**Recepción y almacenamiento de productos (A3)**	
№	**Actividad**	**Tiempo en min**
1	Recepcion de camión de proveedores	10
2	Contar y revisar estado de productos	20
3	Movilizar los productos a bodegas	20
4	Registrar en el kardex las entradas	15
5	Ordenar productos en la bodega respectiva	60
OBSERVACIONES DEL PROCESO		
Los camiones de los productos no tienen un dia especifico de entrega, esto se		
acuerda con cada proveedor el momento de hacer el pedido generalmete se		
recibe el producto temprano en la manana antes de que el restaurante empiece		
sus actividades. Las bodegas para mariscos congelados se encuentra en el sector		
de carcelén, las bodegas de perecibles y demas productos se encuentran en el		
restaurante la misma persona está encargada de todas las bodegas y conntrol de		
inventarios.		



Powered by bizagi Modeler

LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	
	Macro proceso: Operaciones **Codigo:**B
	Proceso: Transporte de productos
	Codigo del Proceso: B1
Responsables:	Edgar López
	Gerente general
Objetivo del proceso:	Trasladar los productos necesarios desde las bodegas hasta el
	restaurante cuidando no perder la calidad de estos.
Entradas:	Pedido de productos necesarios desde restaurante
	Cronograma de transporte
Proveedor:	Jefe de bodega
	Jefe de cocina
Salidas:	Productos necesarios para la producción semanal, diaria o
	mensual dependiendo del producto
Cliente:	Jefe de Bodega de restaurante
	Jefe de cocina
Grado de Interacción:	Alta
	Media
	Baja
Impacto:	Alta
	Media
	Baja
Recursos:	kardex con saldos de productos
	Orden de pedido interno

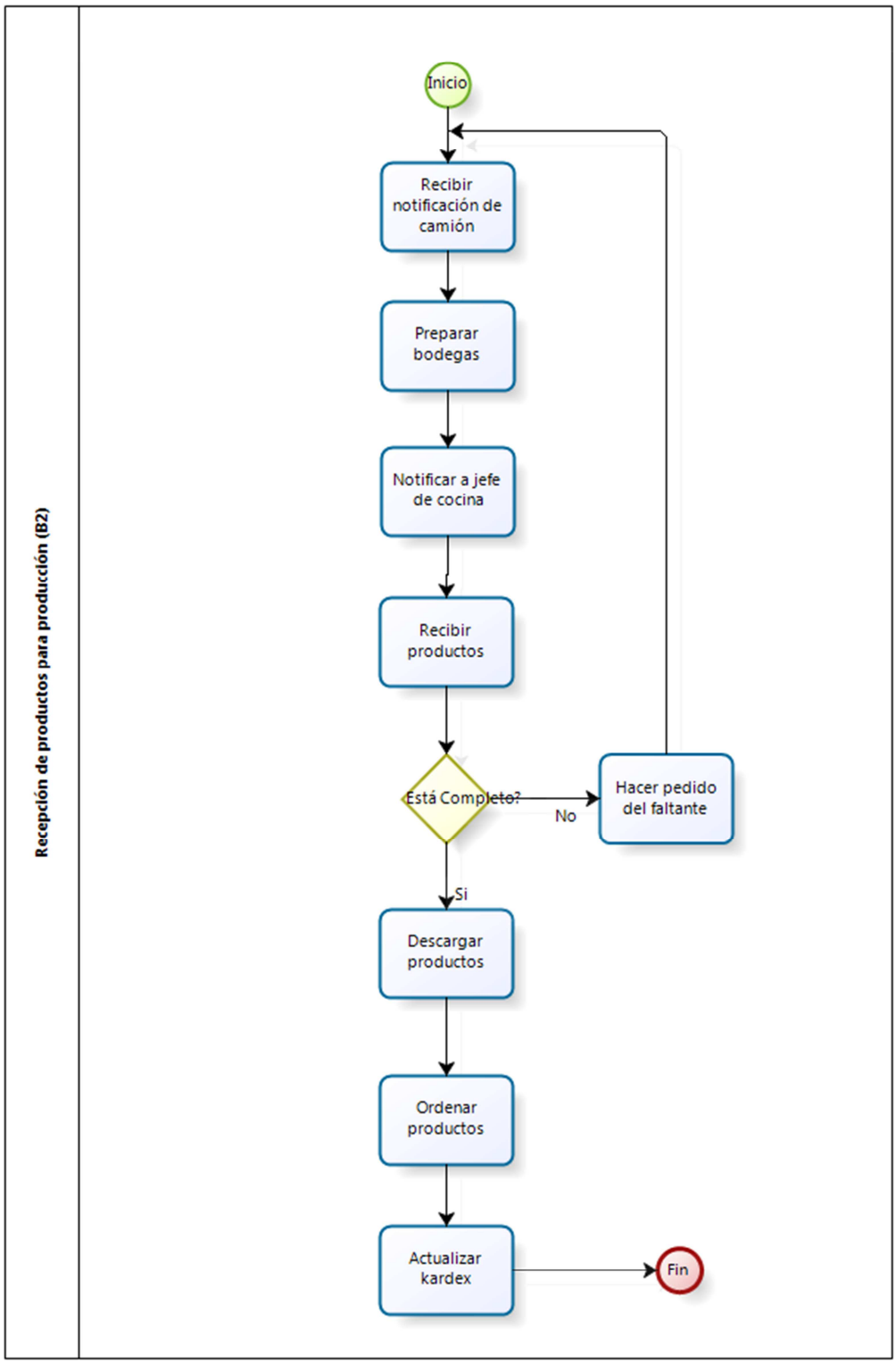
LEVANTAMIENTO DE ACTIVIDADES		
PROCESO:	**Transporte de productos (B1)**	
№	**Actividad**	**Tiempo en min**
1	Recibir orden de pedido del restaurante	10
2	Preparar los productos	60
3	Contar y revisar los productos	15
4	Trasladar los productos al camión	15
5	Trasladar los productos al restaurante	40
6	Descargar los productos	30
7	Entregar a jefe de bodega	10
OBSERVACIONES DEL PROCESO		
Los productos que son usualmente transportados desde las bodegas de carcelen		
son mariscos y pescados congelados, ya que los demás productos son directamente		
entregados a las bodegas del restaurante.		
Al momento el gerente no cuenta con un camión para trasportar prodcutos		
congelados por lo que en el trascurso de transportarlos hacia el restaurante se		
corre el riesgo de que estos se dañen		



Powered by bizagi Modeler

LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	
	Macro proceso: Operaciones **Codigo:**B
	Proceso: Recepción de productos para producción
	Codigo del Proceso: B2
Responsables:	Jefe de Bodega
	Claudio Dominguez
Objetivo del proceso:	Recibir los productos necesarios para la producción diaria,
	semanal o mensual, en las cantidades y condiciones adecuadas.
Entradas:	Productos congelados, perecibles, no perecibles, bebidas.
Proveedor:	Jefe de bodegas Carcelen
	Proveedores que llevan directamente productos a restaurante
Salidas:	Kardex de bodegas del restaurante modificadas
	Productos necesarios para la producción
Cliente:	Jefe de bodega del restaurante
	Jefe de cocina
Grado de Interacción:	Alta
	Media
	Baja
Impacto:	Alta
	Media
	Baja
Recursos:	Personal que carga los productos
	Transporte adecuado
	Espacio en bodegas

LEVANTAMIENTO DE ACTIVIDADES		
PROCESO:	**Recepción de productos para producción (B2)**	
№	**Actividad**	**Tiempo en min**
1	Recibir notificación de llegada del camión	5
2	Preparar las bodegas para productos	15
3	Anunciar a jefe de cocina llegada de productos	2
	para producción diaria	
4	Recibir los productos	20
5	Descargar productos	30
6	Ordenar productos	20
7	Actualizar tarjetas kardex	15
OBSERVACIONES DEL PROCESO		
Los productos que se reciben en este proceso pueden venir de 3 proveedores:		
proveedores externos, desde las bodegas de carcelen, compras en mercado por		
empleado encargado del restaurante.		



Powered by bizagi Modeler

Imágenes de levantamiento de procesos

Proceso: Recepción de productos para producción

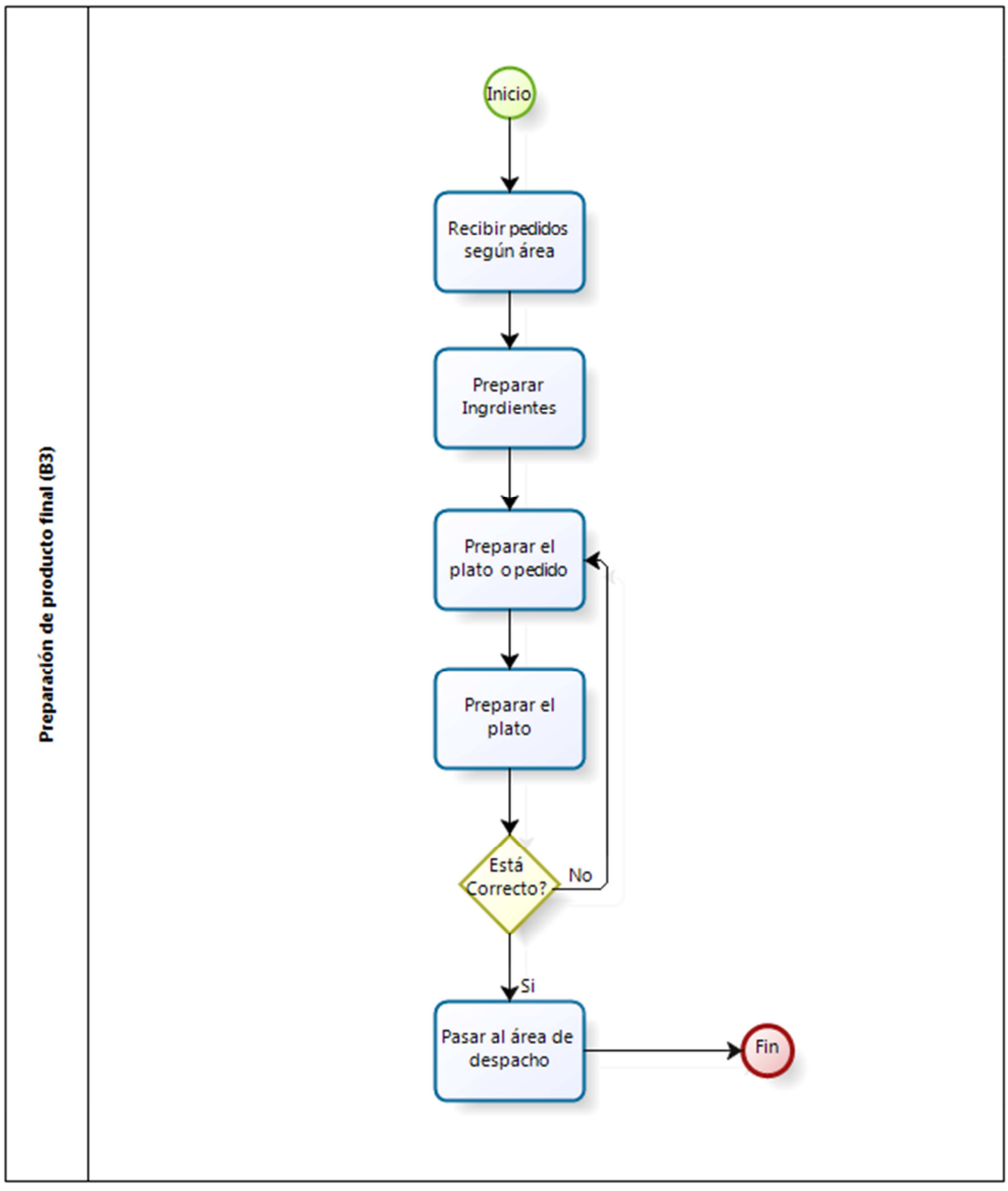
LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	
	Macro proceso: Operaciones **Codigo:**B
	Proceso: Preparación de producto
	Codigo del Proceso: B3
Responsables:	Jefes y ayudantes de cocina
	Julio Rivas (Especiales), Rider Cedeño (Frituras), Orli Morlan
	(Parrilla), Jose Valdivieso (Jugos y bebidas), Zoila Angueta (desp)
Objetivo del proceso:	Preparar los platos de los pedidos del cliente de manera correcta
	en el tiempo adecuado apegado a los estándares de calidad del
	restaurante
Entradas:	Pedido de los clientes
	Especificaciones y recetas
Proveedor:	Cajera (Pedidos en caja)
	Meseros (Pedidos en las mesas)
Salidas:	Platos y bebidas que el cliente ordenó
Cliente:	Encargada del despacho
	Meseros
Grado de Interacción:	Alta
	Media
	Baja
Impacto:	Alta
	Media
	Baja
Recursos:	Materia prima
	Insumos de cocina
	Instalciones y mano de obra adecuadas

LEVANTAMIENTO DE ACTIVIDADES		
PROCESO:	**Preparación de producto terminado**	**(B3)**
№	**Actividad**	**Tiempo en min**
1	Recepción de pedidos según area de cocina	2
2	Preparar ingredientes	2
3	Preparar el plato	15
4	Confirmar plato con el pedido	1
5	Pasar al area de despacho	1

OBSERVACIONES DEL PROCESO

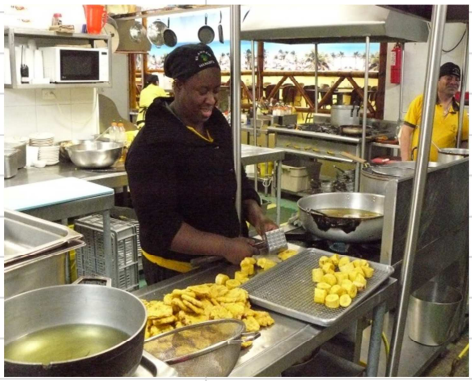
Los platos que son preparados incorrectamente, o perjucios causados por impericia de los empleados serán cobrados de su suledo.

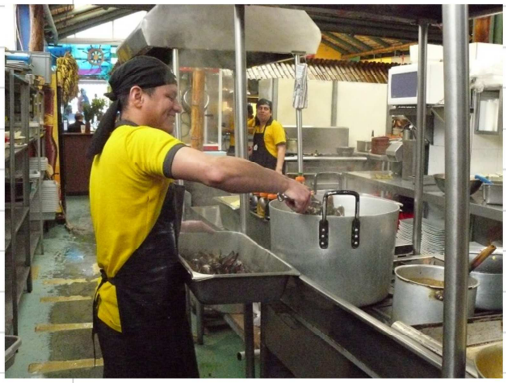
Algunos de los ingrdientes ya estan previamente preparados diariamente para reducir los tiempos de preparación.


Preparación de producto final (B3)
Inicio
Recibir pedidos según área
Preparar Ingrdientes
Preparar el plato o pedido
Preparar el plato
Está Correcto?
No
Si
Pasar al área de despacho
Fin
Powered by bizagi Modeler

Imágenes de levantamiento de procesos

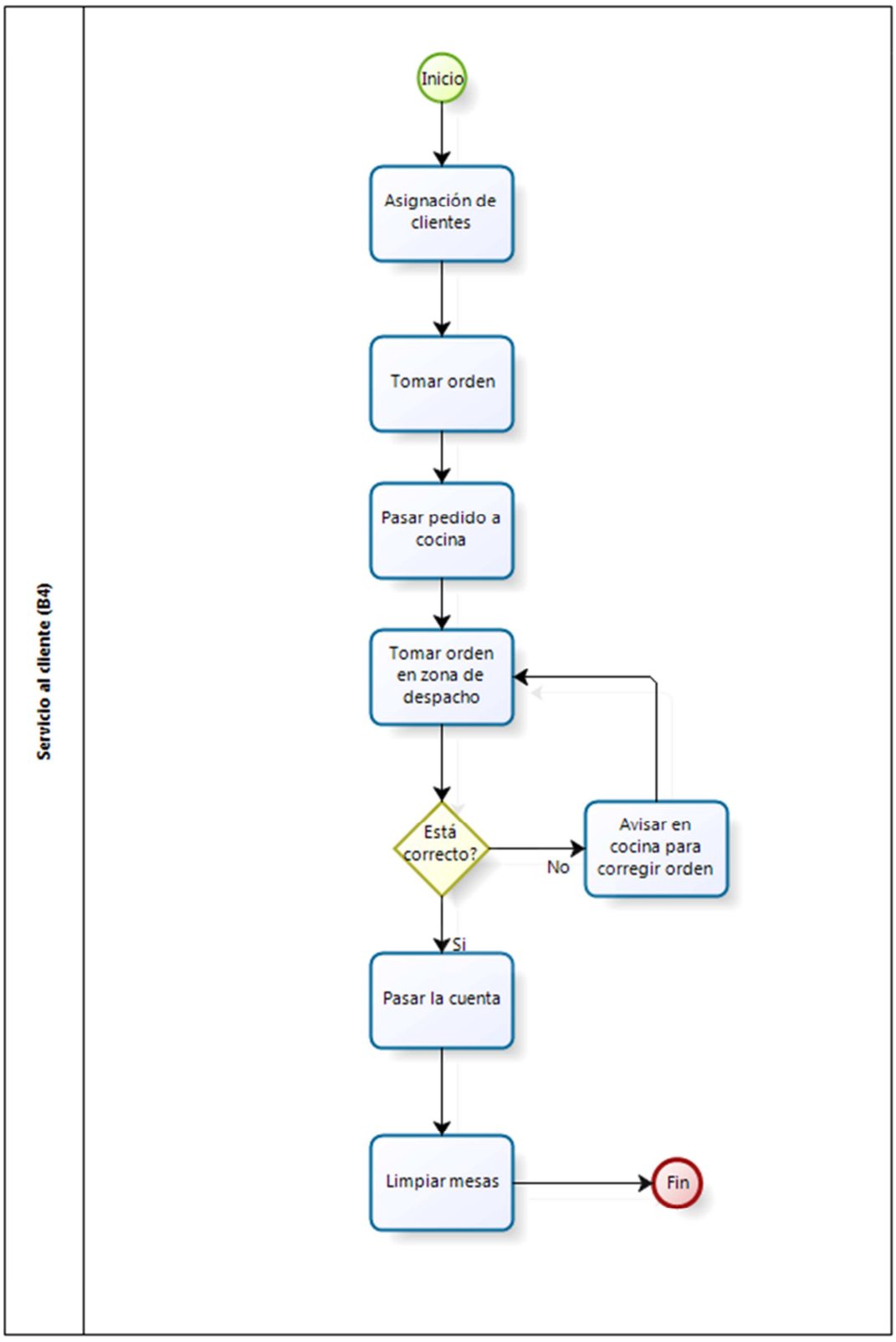
Proceso: Preparación de producto





LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	
	Macro proceso: Operaciones **Codigo:**B
	Proceso: Servicio al cliente
	Codigo del Proceso: B4
Responsables:	Meseros de turno
Objetivo del proceso:	Llevar los platos preparados a los clientes correctos en el
	momento adecuado, atender dudas y requerimientos del cliente.
Entradas:	Plato preparado
	Bebidas listas
Proveedor:	Persona encargada de despacho en la cocina
Salidas:	Plato listo en la mesa del cliente
	Atencion de dudas y requerimientos del cliente
Cliente:	Cliente final del restaurante
Grado de Interacción:	Alta
	Media
	Baja
Impacto:	Alta
	Media
	Baja
Recursos:	Asignacion de mesas
	Platos listos

LEVANTAMIENTO DE ACTIVIDADES		
PROCESO:	**Servicio al cliente (B4)**	
№	**Actividad**	**Tiempo en min**
1	Asignacion de mesas o clientes	1
2	Tomar orden	2
3	Pasar el pedido a cocina	2
4	Retirar platos y bebidas listos en despacho	15
5	Entregar platos al cliente	2
6	Pasar la cuenta	2
7	Limpiar mesa	3
OBSERVACIONES DEL PROCESO		
Los meseron tienen asiganadas zonas especificas entro del restaurante para		
atender a los clientes.		
En horas pico el cliente debe acercarse a la caja a hacer el pedido, en horas		
de afluencia normal, los encargados de tomar la orden en la mesa son los meseros.		



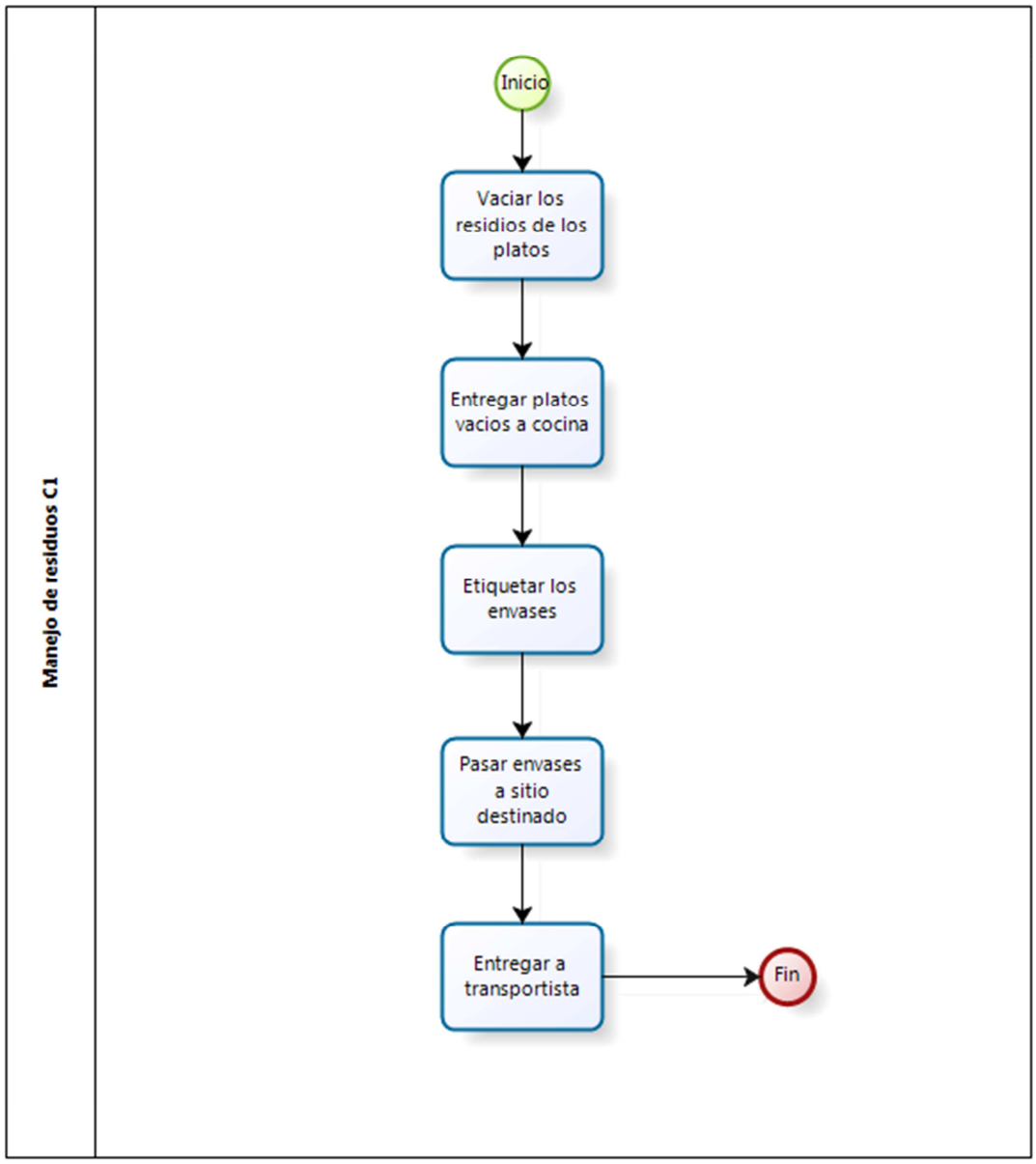
Powered by bizagi Modeler

Imágenes de levantamiento de procesos

Proceso: Servicio al cliente

LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	
	Macro proceso: Manejo de desperdicios **Código : C**
	Proceso: Manejo de residuos
	Codigo del Proceso: C1
Responsables:	Personal de limpieza
Objetivo del proceso:	Recoger y almacenar de manera adecuada en los sitios y envases
	indicados los desperdicios que pertenecen a sobras de los
	platos retirados a los clientes
Entradas:	Platos sucios de las mesas con desperdicios
Proveedor:	Meseros
Salidas:	Envases llenos de desperdicios que serán destinado para la
	comida de cerdos
Cliente:	Transportista de residuos
Grado de Interacción:	Alta
	Media
	Baja
Impacto:	Alta
	Media
	Baja
Recursos:	Envases o tachos debidamente etiquetados para residuos

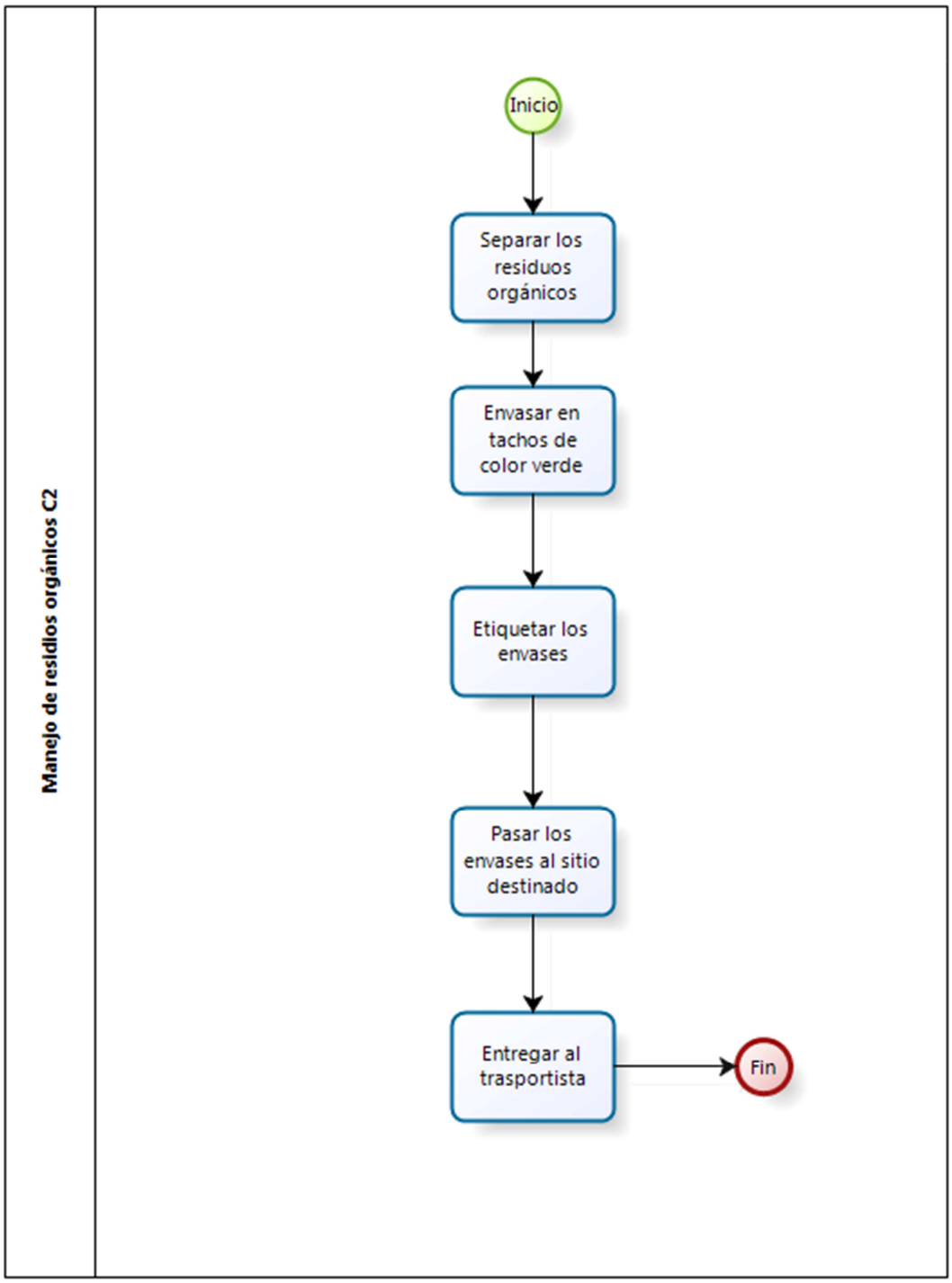
LEVANTAMIENTO DE ACTIVIDADES		
PROCESO:	**Manejo de residuos C1**	
№	**Actividad**	**Tiempo en min**
1	Vaciar los residuos de los platos	1
2	Entregar los platos a cocina	1
3	Etiquetar los envases	5
4	Cerrar los envases	2
5	Pasar los envases al sitio destinado para estos	5
6	Entregar al transportista	10
OBSERVACIONES DEL PROCESO		
En este proceso solo se tratan los residuos de platos retirados a clientes es		
decir sobras de alimentos cocinados que son vendidos para alimento para cerdos		
estos son transportados diariamente.		


Manejo de residuos C1
Inicio
Vaciar los residios de los platos
Entregar platos vacios a cocina
Etiquetar los envases
Pasar envases a sitio destinado
Entregar a transportista
Fin
Powered by
bizagi
Modeler

LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	
	Macro proceso: Manejo de desperdicios **Código:** C
	Proceso: Manejo de residuos orgánicos
	Codigo del Proceso: C2
Responsables:	Personal de limpieza
Objetivo del proceso:	Separar los productos orgánicos en envases debidamente
	asignados, para posterior tratamieto para abono orgánico
Entradas:	Residios orgánicos de la cocina
Proveedor:	Cocineros y ayudantes de cocina
Salidas:	Residuos organicos en evases para posterior uso como abono
	orgánico
Cliente:	Trasportistas de productos organicos a huertos donde los
	convierten en abono orgánico
Grado de Interacción:	Alta
	Media
	Baja
Impacto:	Alta
	Media
	Baja
Recursos:	Residios orgánicos debidamente seleccionados
	Envases

LEVANTAMIENTO DE ACTIVIDADES		
PROCESO:	**Manejo de residuos orgánicos C2**	
№	**Actividad**	**Tiempo en min**
1	Separar los residuos orgánicos	5
2	Envasar en tachos de color verde	10
3	Etiquetar los envases	5
4	Pasar los envases al sitio destinado para estos	2
5	Entregar al transportista	10

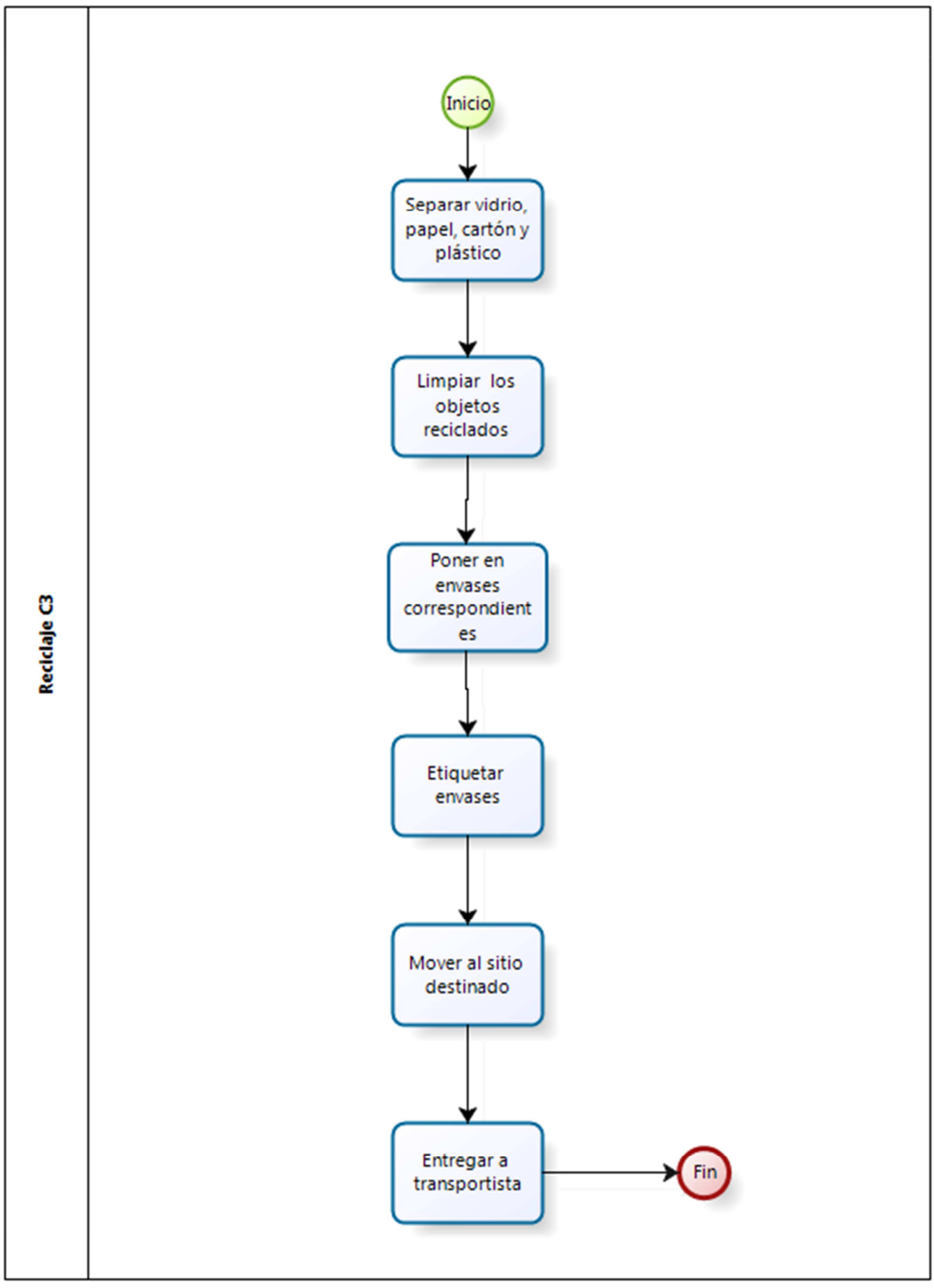
OBSERVACIONES DEL PROCESO
En este proceso solo se tratan los residuos orgánicos que no han pasado por el
proceso de cocción. Estos son transportados para ser tratados y sirvan de abono
organico para huertas y sembríos.
proceso de cocción. Estos son transportados para ser tratados y sirvan de abono



Powered by bizagi Modeler

LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	
	Macro proceso: Manejo de desperdicios **Código:** C
	Proceso: Reciclaje
	Codigo del Proceso: C3
Responsables:	Personal de limpieza
Objetivo del proceso:	Clasificar de la basura y residuos el vidrio, papel, carton y plastico
	para ser debidamente envasado y reciclado
Entradas:	Papel, cartón, vidrio y plástico, debidamente clasificados
Proveedor:	Personal de limpieza
Salidas:	Envases con productos para reciclaje
Cliente:	Trasportista de reciclaje
Grado de Interacción:	Alta
	Media
	Baja
Impacto:	Alta
	Media
	Baja
Recursos:	Reciclaje seleccionado
	Envases

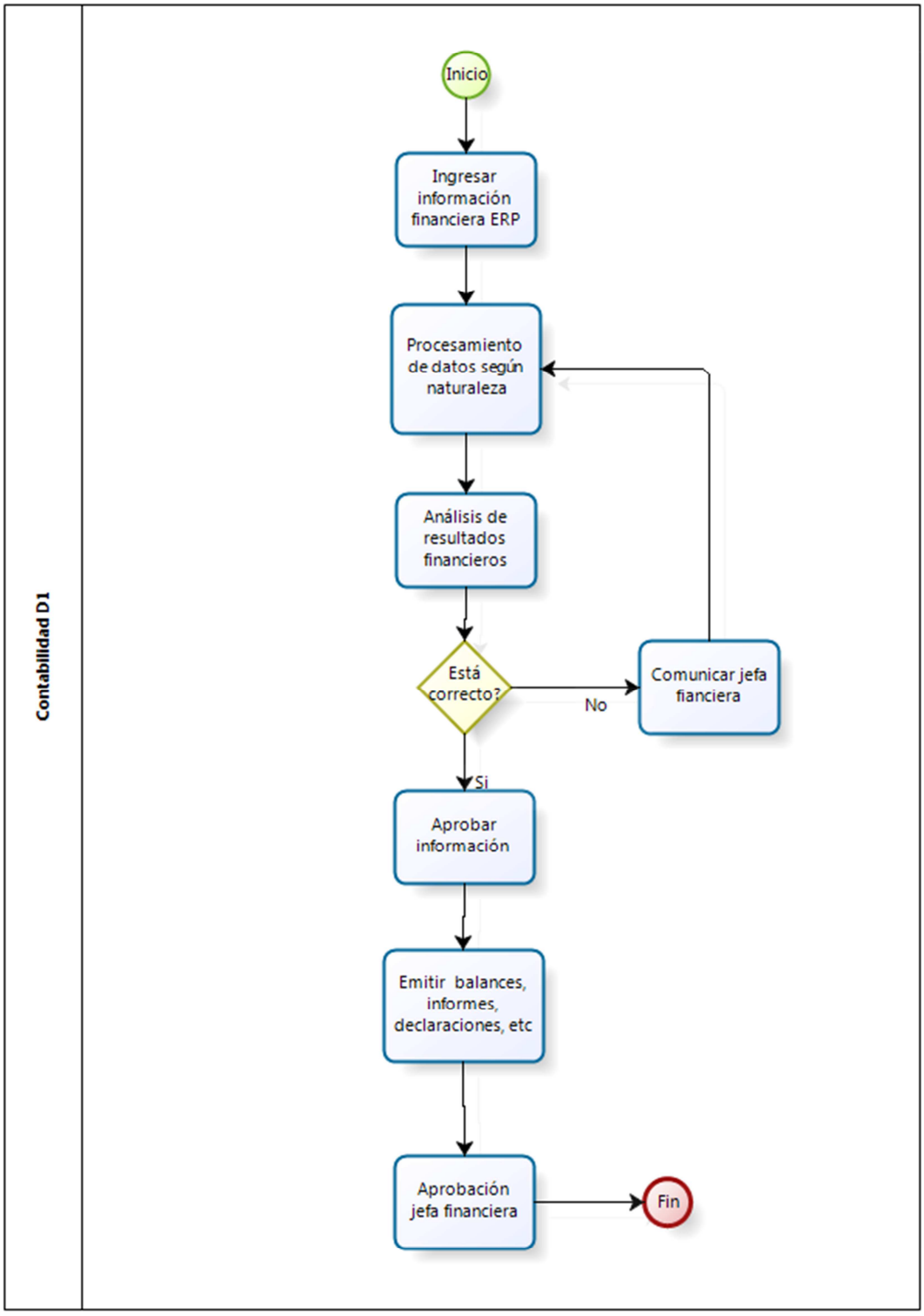
LEVANTAMIENTO DE ACTIVIDADES		
PROCESO:	**Reciclaje C3**	
№	**Actividad**	**Tiempo en min**
1	Separar vidrio, papel, cartón y plástico de la basura	15
	común.	
2	Limpiar los objetos reciclados	15
3	Poner en los envases correspondientes	5
4	Etiquetar los envases	2
5	Mover al sitio destinado para estos	5
6	Entregar al trasportista	10
OBSERVACIONES DEL PROCESO		
En este proceso se selecciona el vidrio, papel, cartón y plástico para ser reciclado		



Powered by bizagi Modeler

LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	
	Macro proceso: Gestión de recursos **Código:** D
	Proceso: Contabilidad
	Codigo del Proceso: D1
Responsables:	Contadora (Martha Sanpedro)
	Auxiliar Contable
Objetivo del proceso:	Tener generar información pertinente sobre situaciones financieras
	de la empresa para asegurar la buena marcha .
Entradas:	Información de pagos y gastos de la empresa
	Información de ventas diarias (facturas)
	Informacion de movimientos financieros y legales de la empresa
Proveedor:	Facturacion de cajas
	Proveedores
	Compras y Ventas
Salidas:	Declaraciones SRI
	Balances
	Informes
Cliente:	Jefa financiera
	Yolanda Moreno
Grado de Interacción:	Alta
	Media
	Baja
Impacto:	Alta
	Media
	Baja
Recursos:	Datos finanacieros de la empresa reales.

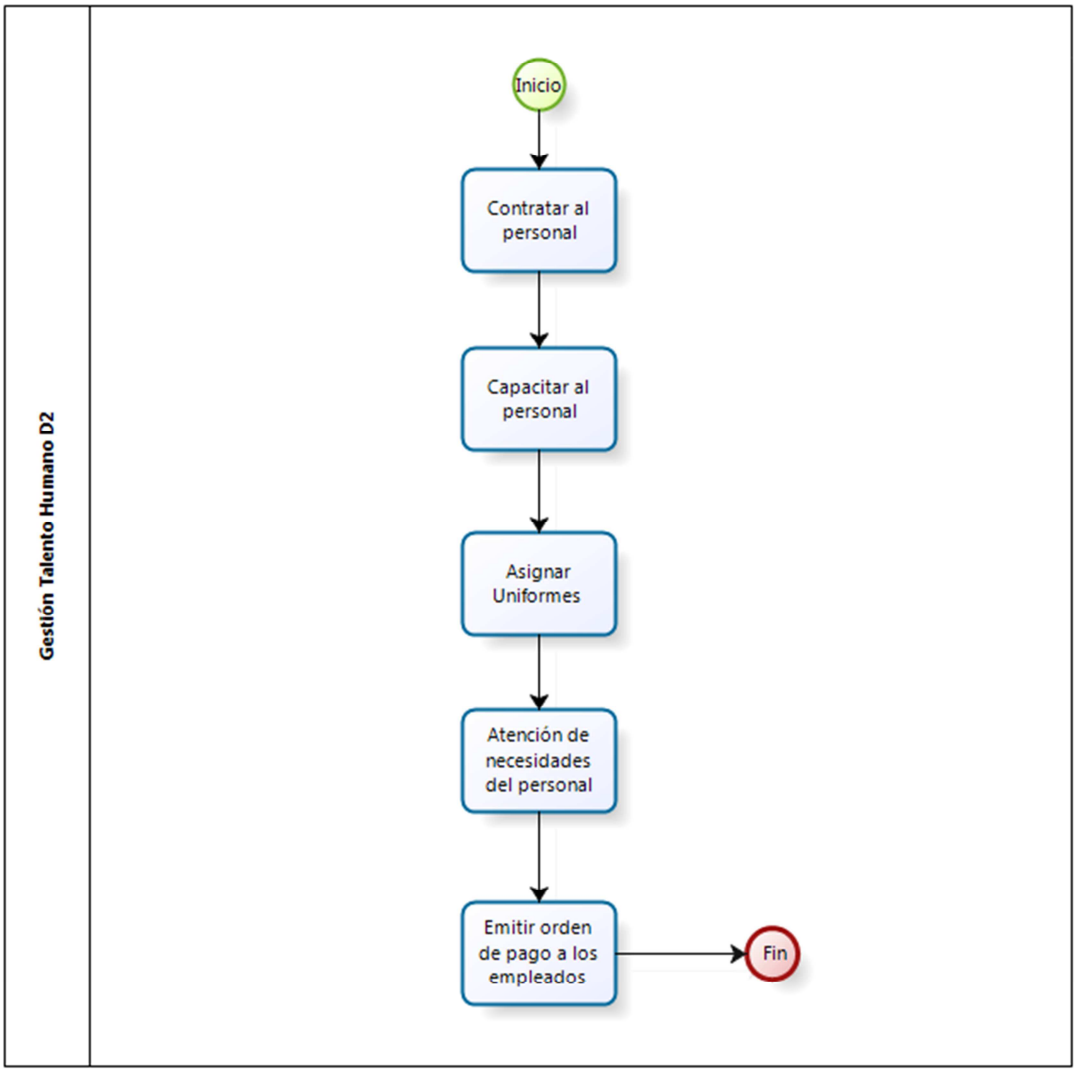
LEVANTAMIENTO DE ACTIVIDADES		
PROCESO:	**Contabilidad D1**	
№	**Actividad**	**Tiempo en min**
1	Ingresar información financiera en ERP según el	30
	módulo que corresponda	
2	Procedimiento de datos según su naturaleza	120
3	Análisis de resultados finanacieros	60
4	Aprobar resultados de la informacion existente	30
5	Emitir balances, informes, declaraciones, etc	120
6	Aprobacion por Jefe Finanaciero	15



Powered by bizagi Modeler

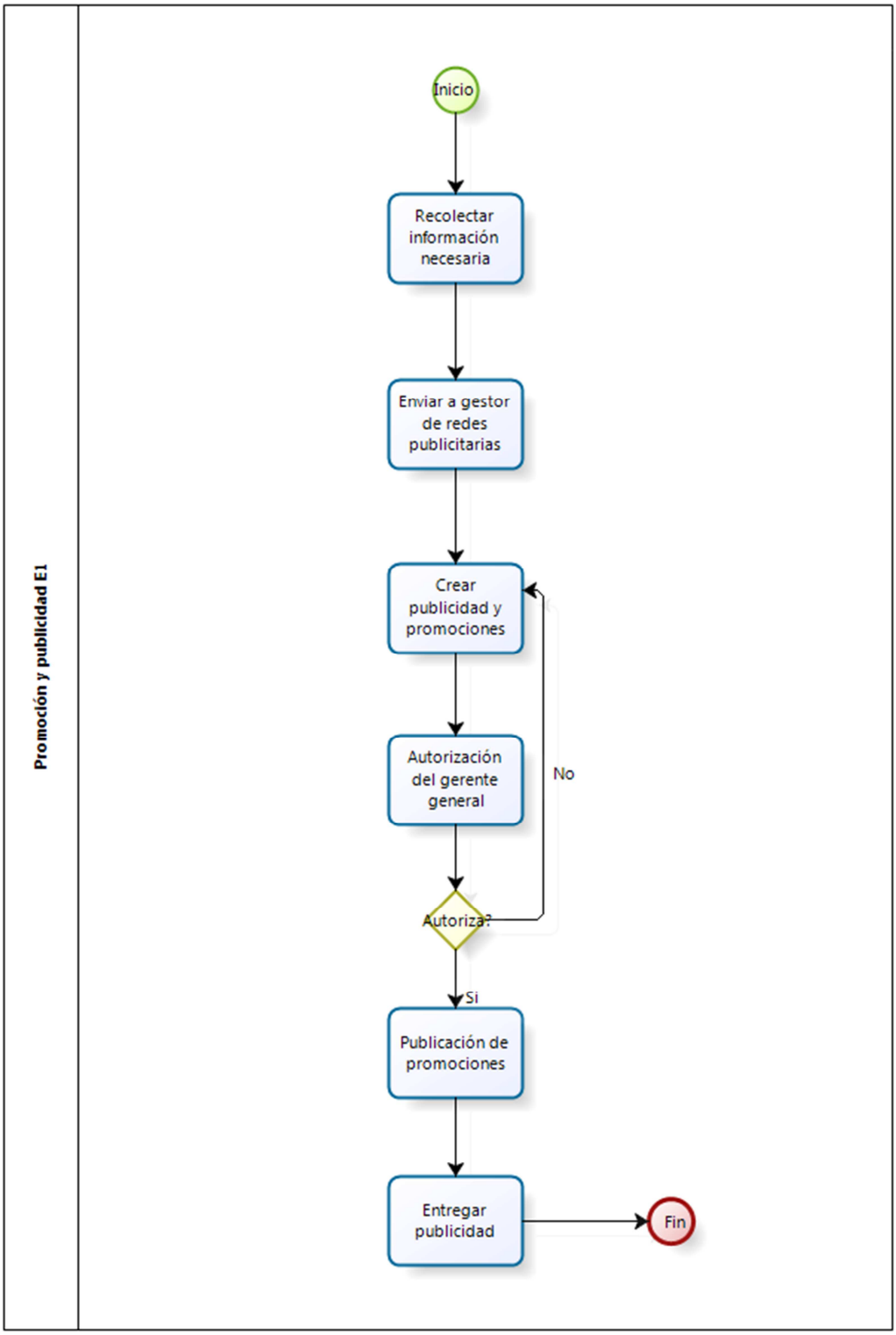
LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	
	Macro proceso: Gestión de recursos **Código:** D
	Proceso: Gestión Talento Humano
	Codigo del Proceso: D2
Responsables:	Gerente General (Edgar López)
	Contadora (Marta Sanpedro)
Objetivo del proceso:	Cumplir con las obligaciones con los empleados del restaurante
Entradas:	Necesidades de los trabajadores
	Obligaciones con los trabajadores
Proveedor:	Auxiliar contable
	Gerente
Salidas:	Satisfacción de necesidades de los empleados
	Cumplimiento de obligaciones
Cliente:	Empleados
Grado de Interacción:	Alta
	Media
	Baja
Impacto:	Alta
	Media
	Baja
Recursos:	Rol de pagos
	Necesidades de empleados

LEVANTAMIENTO DE ACTIVIDADES		
PROCESO:	**Gestión de Talento Humano D2**	
№	**Actividad**	**Tiempo en min**
1	Contratar personal necesario	30
2	Capacitar personal	3 meses
3	Asignar uniformes	30
4	Atención de necesidades de los empleados	20
5	Emitir orden de pago a personal	30


Gestión Talento Humano D2
Inicio
Contratar al personal
Capacitar al personal
Asignar Uniformes
Atención de necesidades del personal
Emitir orden de pago a los empleados
Fin
Powered by bizagi Modeler

LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	
	Macro proceso: Marketing **Código: E**
	Proceso: Publicidad y promoción
	Codigo del Proceso: El
Responsables:	Gerente General
	Edgar López
Objetivo del proceso:	Promocionar la marca del restaurante para atraer a mas
	clientes
Entradas:	Información de clientes mensualmente
	Información de promociones de la competencia
	Información de tendencias del mercado y temporada
Proveedor:	Empresa encargada de marketing
	Ventas de la empresa
Salidas:	Promociones
	Publicidad en medios de comunicación
	Publicidad en Facebook
Cliente:	Gerente General
Grado de Interacción:	Alta
	Media
	Baja
Impacto:	Alta
	Media
	Baja
Recursos:	Información de comportamiento de clientes y mercado

LEVANTAMIENTO DE ACTIVIDADES		
PROCESO:	**Publicidad y promoción E1**	
№	**Actividad**	**Tiempo en min**
1	Recolectar información necesaria	120
2	Enviar a gestor de redes publicitarias	10
3	Crear publicidad y promociones	360
4	Autorización del gerente general	15
5	Publicación de promociones	60
6	Entregar publicidad	20



Powered by bizagi Modeler