



UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Administración de Empresas

**PROYECTO DE MEJORA DE PROCESOS DEL AREA
OPERATIVA DE LA EMPRESA CONCESIONARIA DE
ALIMENTOS CORPECO S.A.C. A FIN DE MEJORAR LA
PRESTACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE, LIMA, 2017**

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional
de Licenciado en Administración de Empresas**

MARIA ISABEL GOGIN SANDIGA

**Asesor:
Hugo Enrique Oblitas Salinas**

**Lima – Perú
2017**

INDICE GENERAL

CAPÍTULO I	7
INTRODUCCION Y ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	7
1. Datos Generales.....	8
1.1 Nombre o razón social de la empresa.....	8
1.2 Ubicación de la empresa.....	8
1.3 Giro de la empresa.....	9
1.4 Tamaño de la empresa.....	9
1.5 Breve reseña histórica de la empresa.....	9
1.6 Organigrama de la empresa.....	11
1.7 Misión, Visión y Objetivos.....	12
1.8 Productos, servicios y clientes	12
1.9 Premios y certificaciones.....	13
1.10 Relación de la empresa con la sociedad.....	13
CAPÍTULO II	14
PLANEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
2. 1 Caracterización del área analizada	15
2. 2 Antecedentes y definición del problema.....	16
2. 2.1 Antecedentes	16
2. 2.2 Definición del problema.....	18
2. 3 Objetivo general y específicos.....	22
2. 4 Justificación.....	23
2. 5 Alcances y limitaciones	24
CAPÍTULO III	25
MARCO TEÓRICO.....	25
3. Marco teórico.....	26

3.1	Proceso administrativo	26
3.2	Eficiencia en el uso de recursos	27
3.3	Eficacia... ..	28
3.4	Productividad.....	28
3.5	Estudio del Trabajo	29
3.6	Mejora Continua	30
3.7	Gestión de Compras	30
3.8	Diagrama de Ishikawa	31
3.9	El proceso desde la perspectiva del cliente.....	31
	CAPÍTULO IV	32
	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	32
4.1	Metodología de Investigación: Fases del Estudio del Trabajo.....	33
4.2	Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.....	36
4.2.1	Técnicas.....	36
4.2.2	Instrumentos.....	36
	CAPÍTULO V	37
	ANÁLISIS CRÍTICO Y PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS	37
	Análisis crítico y planteamiento de alternativas	38
	CAPÍTULO VI	39
	JUSTIFICACIÓN DE LA SOLUCIÓN ESCOGIDA	39
6.1	Justificación de la solución escogida.....	40
6.2	Desarrollo de la propuesta	41
6.2.1	Diagramas de Flujo de Procesos Actuales.....	42
6.2.2	Identificación de requerimientos de mejoras de los clientes internos y externos	52
6.2.2.1	Entrevista a los trabajadores del área de operaciones.....	53
6.2.2.2	Entrevista a la Administradora de CORPECO SAC	54
6.2.2.3	Entrevista a los representantes de las empresas a las que la Organización brinda el servicio	56

6.2.2.4 Encuesta de Satisfacción a los Clientes.....	57
6.2.2.5 Indicadores de gestión para el área de operaciones.....	63
6.2.2.6. Descripción de los puestos de trabajo en el área de operaciones en la actualidad.....	67
6.2.3 Identificación de oportunidades de mejora.....	71
6.2.4 Definiciones y desarrollo de acciones de mejora.....	72
6.2.4.1 Definiciones de acciones de mejora.....	72
6.2.4.2 Desarrollo de acciones de mejora.....	73
Diagramas de Flujos de los procesos mejorados del área de operaciones .	73
Manual de Organización y Funciones del área de operaciones.....	82
Formatos de Control Interno.....	88
Capacitaciones al personal	99
CAPÍTULO VII.....	102
IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA, CALENDARIO DE ACTIVIDADES, RECURSOS, PRESUPUESTO.....	102
Implementación de la propuesta del proyecto de mejora.....	103
Calendarlo de actividades y recursos.....	106
CAPÍTULO VIII.....	108
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	108
8.1 Conclusiones.....	109
8.2 Recomendaciones.....	109
REFERENCIAS.....	111
ANEXOS	113

INDICE DE TABLAS

Tabla 1	Relación de clientes de CORPECO SAC.....	13
Tabla 2	Formato de entrevista a los trabajadores del área de Operaciones.....	53
Tabla 3	Formato de entrevista a la Administradora.....	55
Tabla 4	Formato de entrevista a los representantes de las empresas.....	56
Tabla 5	Cuadro de resultados en porcentajes y cantidades (Encuesta de Satisfacción).....	64
Tabla 6	Número de comensales que hicieron sus reclamos.....	66
Tabla 7	Cuadro de capacitaciones internas al personal.....	100
Tabla 8	Cuadro de capacitaciones externas al personal.....	101
Tabla 9	Cálculo de la remuneración del encargado del almacén.....	104
Tabla 10	Cuadro del costo de capacitaciones externas al personal.....	104
Tabla 11	Cuadro del costo de capacitaciones internas al personal.....	105
Tabla 12	Cuadro de costos para implementar propuesta de mejora.....	106
Tabla 13	Calendario de actividades y recursos para la implementación.....	107

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1	Formato de Encuesta de satisfacción.....	59
Anexo 2	Manual de Organización y Funciones (actual).....	68
Anexo 3	Manual de Organización y Funciones (mejorado).....	83
Anexo 4	Formato de control de existencias (Kardex): Método de Valuación PEPS.....	89
Anexo 5	Formato de Requerimiento de insumos diarios.....	91
Anexo 6	Orden de compra.....	92
Anexo 7	Ficha de evaluación sanitaria.....	93
Anexo 8	Formato de control de higiene personal e indumentaria del personal.....	96

Anexo 9 Encuesta al usuario del comedor de CORPECO SAC.....	97
---	----

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Logo de la Empresa.....	8
Figura 2 Mapa de ubicación.....	9
Figura 3 Organigrama de CORPECO SAC.....	11
Figura 4 Diagrama de Ishikawa.....	21
Figura 5 Diagrama de flujo del proceso actual de compras.....	43
Figura 6 Diagrama de flujo del proceso actual de ingreso y salida de insumos del almacén.....	47
Figura 7 Diagrama de flujo del proceso actual de preparación de menús.	50
Figura 8 Resultados porcentuales de la pregunta 1 de la Encuesta de satisfacción.....	60
Figura 9 Resultados porcentuales de la pregunta 2 de la Encuesta de Satisfacción.....	61
Figura 10 Resultados porcentuales de la pregunta 3 de la Encuesta de Satisfacción.....	61
Figura 11 Resultados porcentuales de la pregunta 4 de la Encuesta de Satisfacción.....	62
Figura 12 Resultados porcentuales de la pregunta 5 de la Encuesta de Satisfacción.....	63
Figura 13 Número de comensales que reclamaron expresado en %.....	67
Figura 14 Diagrama de Flujo del Proceso de Compras Mejorado.....	74
Figura 15 Diagrama de Flujo del Proceso de ingreso y salida de insumos del almacén.....	77
Figura 16 Diagrama de Flujo del Proceso de Preparación de Menú Mejorado.....	80

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1. Datos Generales

1.1 Razón Social de la Empresa:

Corporación Perú Consecionarios S.A.C.

Nombre Comercial: CORPECO SAC

Logo de la Empresa:



Figura 1. Logo de la Empresa

Fuente: CORPECO SAC, 2011.

El logo de la empresa está representado por la figura de un chef y el nombre comercial de la misma. La figura del chef grafica el servicio que se brinda y hace que se relacione fácilmente con el producto que se ofrece, el color dorado crea una sensación de excelencia. El nombre comercial CORPECO está formado por la fusión de las primeras sílabas de las palabras de la razón social de la empresa COR de Corporación, PE de Perú y CO de Consecionarios, asimismo el tipo de letra usada es atractiva a la vista de los consumidores .

RUC: 20543802248

1.2 Ubicación de la Empresa

Dirección: Cal. Eduardo Correa No. 427, Urb. Santa Luzmila, Comas - Lima

Teléfonos: 944802214, 957225166, 4924785

Mapa de Ubicación:

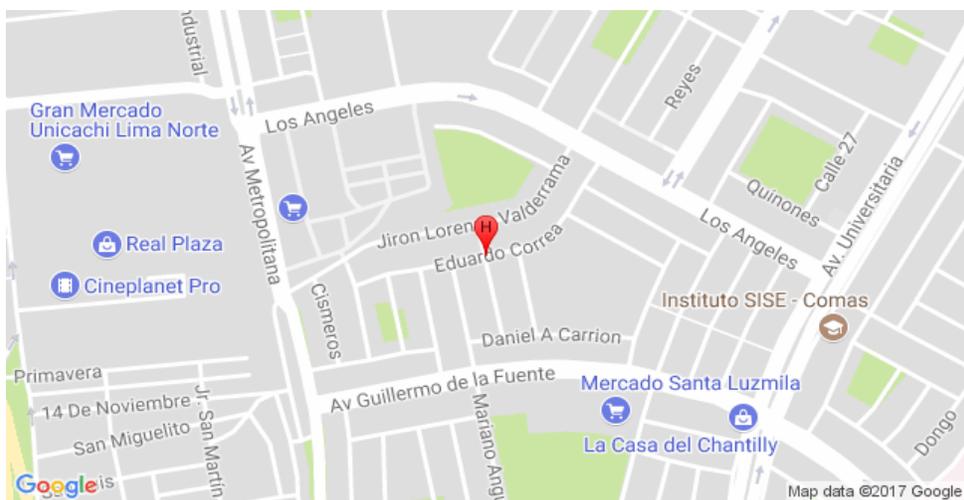


Figura 2. Mapa de Ubicación.

Fuente: deccionesperu.com/172221, 2017.

1.3 Giro de la empresa:

CORPECO SAC es una empresa que brinda servicios de concesionario de alimentos y Catering para empresas.

1.4 Tamaño de la Empresa:

La empresa CORPECO SAC es una MYPE, se encuentra inscrita en el Registro Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (REMYPE) con número de acogimiento 0000626571-2011, desde el 20/06/2011 por lo que a partir de esta fecha goza de los beneficios que le confiere el Texto Único Ordenado de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña empresa y del Acceso al Empleo Decente, Ley de MYPE (D.S. N° 007-2008- TR), concordante con su Reglamento (D.S N° 008-2008-TR).

1.5 Breve reseña histórica de la empresa:

La empresa CORPECO SAC, tuvo sus inicios en el año 2009 a raíz de un restaurant familiar de propiedad de la familia Monzón Lucano, el cual quedaba ubicada en las inmediaciones de la zona industrial del distrito de Comas. En el restaurant se ofrecía

el servicio de menú directamente a los colaboradores de las fábricas que se encontraban instaladas en dicha zona. Cuando el restaurant cerró, los representantes de la empresa SOLCACE SA., a la que le habían brindado el servicio de menú a sus trabajadores se contactó con ellos para solicitarles les brinden el servicio de Concesionario de alimentos para sus colaboradores por lo que los hermanos Monzón Lucano decidieron fundar la Empresa Corporación Perú Consecionarios S.A.C. - CORPECO SAC, la cual empezó a funcionar con 5 personas, brindando el servicio a la empresa SOLCACE S.A. dedicada a la exportación de frutas con 400 menú diarios. El contrato de concesión duró hasta el año 2012. El personal posteriormente aumentó a 9 y luego a 18. Posteriormente el número de empresas atendidas aumentó a 3 empresas ubicadas en diferentes puntos de la ciudad de Lima.

En la actualidad la empresa ha implementado un servicio gratuito de charlas de orientación nutricional que brindan a los colaboradores de sus clientes, esto en función a que la organización tiene claro que se debe adaptar a las oportunidades que les brinda el mercado y deben de responder a cada necesidad en particular.

1.6 Organigrama de la empresa:

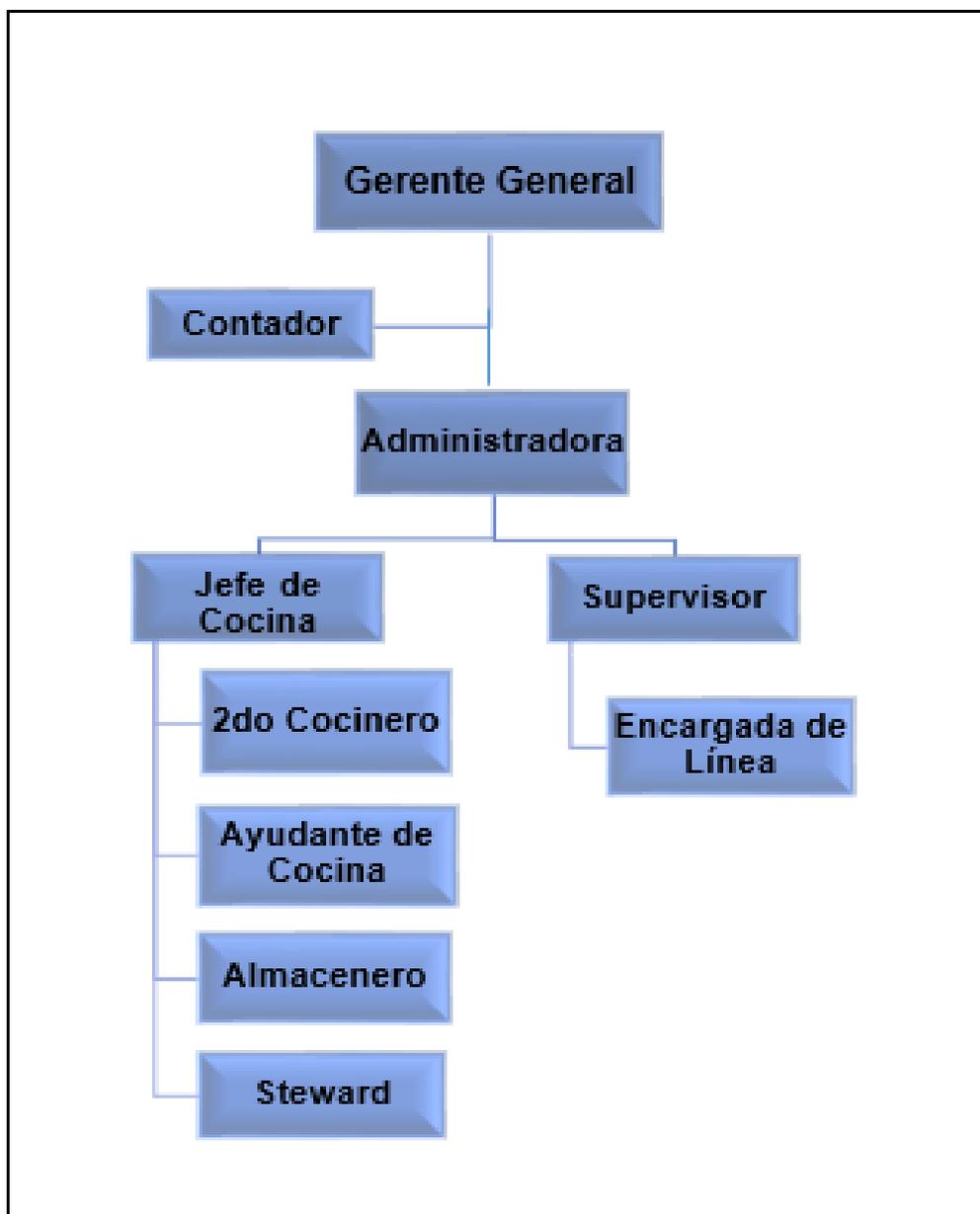


Figura 3. Organigrama de CORPECO SAC

Fuente: CORPECO SAC, 2015.

1.7 Misión, Visión y Política:

Misión: Está basada en la satisfacción total del cliente con un fuerte compromiso el de proporcionar los más altos estándares de calidad y profesionalismo, crear un momento único e inolvidable de acuerdo a la celebración que usted necesite.

Visión: Ser una empresa líder en el mercado en la preparación de alimentos y bebidas, satisfaciendo los gustos de cada uno de nuestros clientes, superando sus expectativas y requerimientos.

Política: Su política principal es dar a conocer la metodología del sistema a desarrollar durante la vigencia del servicio de alimentación.

Los servicios se adecuan al horario de atención que determine la empresa contratante de acuerdo a la producción. Otorgar un servicio que garantice calidad y cantidad de los alimentos desde su adquisición y abastecimiento, transporte, preparación y presentación del menú en la mesa del usuario, apreciando el incremento del rendimiento de producción de los trabajadores.

1.8 Productos y clientes:

Productos:

Menús: Desayunos, Almuerzos, Cenas y Platos a la cartas

Servicios Especiales: Eventos corporativos en fechas especiales

Servicios de Catering

Tabla 1

Relación de Clientes de CORPECO SAC

Empresa	Contacto
Salubridad Saneamiento Ambiental S.A.C.	Karla Villar
Duraplast	Miriel Bazan
Coresa	Rafael Rus
PPL - Peruvian Pacific Line	Faviola Cuestas
Transmeridiam	Guillermo Mayta
Imporplast S.A.C.	Ruth Carhuamanta
RANSA	Jean Pierre Medina
SINOMAQ	Stephanie Rabanal

Fuente: CORPECO SAC, 2016.

1.9 Premios y Certificaciones:

La empresa CORPECO SAC hasta el momento no cuenta con certificaciones ni premios.

1.10 Relación de la Empresa con la sociedad:

La empresa CORPECO SAC, al brindar sus servicios tiene presente que es parte de la comunidad por lo que toma en cuenta los valores nutritivos y de calidad que deben de contener los alimentos que deben de consumir las personas, está pendiente de sus hábitos y costumbres, por lo cual su preocupación es que los insumos para la preparación de los mismos sea la óptima. Adicionalmente brinda charlas de nutrición a los colaboradores de las empresas a las que brinda sus servicios, con lo cual trata de dar su aporte a la sociedad porque con ellos intenta que las personas tomen conciencia de la importancia de los alimentos en su vida diaria.

Conscientes que la empresa forma parte de la sociedad, están pendientes que la combinación de los platos en los menús que ofrece sea la adecuada para las necesidades diarias de las personas que la consumen y con lo cual podrán cumplir con eficiencia sus tareas diarias.

CAPÍTULO II
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Caracterización del área analizada:

El área analizada dentro de la Empresa CORPECO SAC, es el área de operaciones que comprende la zona de preparación de los alimentos (cocina) que brinda la empresa a los colaboradores de otras empresas, el almacén de los insumos y la atención a los comensales, los cuales se encuentran en un área especial dentro de las instalaciones del cliente.

Cuando la empresa CORPECO SAC entró en funcionamiento el área de operaciones contaba con 4 personas, con los siguientes puestos: 01 cocinero, 02 meseros y 01 ayudante para la cocina, posteriormente el personal aumentó a 9 las cuales posteriormente aumentaron a 18 personas ya que el servicio se brinda a 03 empresas.

En el área de operaciones de la empresa CORPECO SAC, para la preparación de los alimentos el cocinero solicita los insumos a la persona que se encarga en la semana del almacén (dicho encargo se da por turnos semanales a los meseros, encargada de línea y supervisora), una vez que los insumos son entregados el cocinero procede a la preparación de los menús, si falta algún insumo se llama al representante legal que hace el papel de supervisora para que pueda adquirirlo y si no es posible que él lo haga, uno de los meseros deberá ir a adquirir los insumos faltantes, una vez listos los diferentes platos del menú diario y en el horario previsto por el cliente al que se le brinda el servicio de concesionarios, se procede a la atención de sus colaboradores para lo cual la supervisora les distribuye un ticket a cada colaborador quien a su vez debe de firmar un cuaderno de cargo en donde se consigna la fecha para que se pueda realizar el control del consumo de los colaboradores, luego de lo cual el colaborador debe de pasar con su respectiva fuente por la gamella para que la encargada de línea pueda servirle los alimentos y una vez instalados en sus mesas les sirvan los refrescos, una vez que culminan con ingerir sus alimentos los colaboradores se retiran y los meseros recogen la vajilla para que procedan al lavado de la misma.

El proceso se repite diariamente, inclusive en algunas ocasiones domingos y feriados; y si se ofrece servicio de cena de la misma manera.

2.2 Antecedentes y definición del problema:

2.2.1. Antecedentes

Antecedentes Internacionales:

Aguirre (2013), en su Tesis “Plan de negocios para implementar una cadena de restaurantes Raw Food en Santiago, Chile”, tiene como objetivo diseñar un Plan de Negocios para una cadena de restaurantes de una nueva tendencia en la alimentación llamada Raw Food o alimentación viva con la finalidad que sea rentable y tenga un crecimiento sostenible a lo largo del tiempo. Se ha utilizado una metodología con enfoque cuantitativo y cualitativo, para lo cual ha utilizado instrumentos como encuestas y entrevistas. Asimismo se realizan las proyecciones y análisis financieros, los cuales como resultados más importantes arrojan un VAN positivo y un TIR de 92%, por lo que se concluye que el proyecto tiene viabilidad, es rentable y se recomienda realizar la inversión, la misma que podrá ser recuperada a partir del segundo año de operaciones.

Uriarte (2015), en su Tesis” Propuesta de Mejora de procesos, basados en normas de higiene para un restaurante”. Utilizó una metodología con un enfoque basado en procesos, el cual es un instrumento propuesto por la serie de normas ISO9000, que busca determinar las necesidades de los clientes, definiendo los propósitos y objetivos de la compañía, con dicha herramienta se integra normas de higiene, definir las políticas, diseñar un sistema de procesos de servicio al cliente y producir valor agregado en la organización estandarizando la eficiencia dentro de la organización. Con lo que se llegó a la conclusión que dicho sistema de procesos permitirá tener un completo panorama de todos los procesos, procedimientos y tareas que permitirán alcanzar los objetivos de la empresa.

Villavicencio (2015), en su trabajo “Plan de negocios para la creación de un restaurante que ofrezca alimentos frescos, balanceados y ricos en nutrientes que aporten diariamente a la salud del consumidos, en el sector de La Paz, al norte de la ciudad de Quito, con proyección a crear una franquicia internacional en el mercado colombiano”. Tiene como finalidad establecer la factibilidad a través de la elaboración de un plan de negocios, de crear un restaurant que sea rentable y proyectar la creación de una franquicia internacional. Para la elaboración del presente plan se ha utilizado una metodología con un enfoque cualitativo y cuantitativo, con la ayuda de herramientas como encuestas, análisis de las cinco fuerzas de Porter. Con el análisis financiero realizado se demuestra que el plan de negocios tiene una alta rentabilidad, con lo que se concluyó que el plan es viable y debería de llevarse a cabo.

Antecedentes Nacionales:

Espino (2016), en su Tesis “Implementación de Mejora en la Gestión Compras para incrementar la productividad en un concesionario de alimentos” tiene como objetivo hacer un diagnóstico y propuesta para mejorar la gestión de compras con el propósito de aumentar la productividad en un Concesionario de alimentos en Lima, para lo cual ha utilizado una metodología con un enfoque cuantitativo y aplicativo, con herramientas y técnicas tales como Ishikawa, Toma de Tiempos, Pareto, Diagnóstico Analítico de Procesos, Flujogramas, las mismas que han permitido aprovechar de manera óptima los recursos de la empresa, que los tiempos y costos productivos sean menores, aumentar la calidad de los productos y que se incremente la demanda de los clientes, lo cual hará que la compañía sea más productiva y competitiva dentro del rubro.

Janampa, (2012), en su Monografía “Diseño de los procesos logísticos en el concesionario VSD A&B Proboca”, tiene como propósito crear los procesos logísticos del concesionario para la optimización del uso de los recursos, en la cual han empleado una metodología con un enfoque cuantitativo con el uso de

herramientas tales como Diagrama de SIPOC Y Análisis de Modo y Efecto de Falla (FMEA), las que le sirvieron para identificar que los procesos existentes presentaban irregularidades y errores en los procesos de compras, manipulación inadecuada de los insumos, uso de recetas desfasadas. Con los datos obtenidos se planteó como opciones de solución para los procesos de compras y almacén desarrollar un Software, actualizar datos de sus recetas así como la capacitación periódica de su personal.

Aparicio y Ávila (2014), en su Tesis titulada “Aporte nutricional de los almuerzos brindados por un concesionario a estudiantes universitarios”, tienen como finalidad valorar el porcentaje de aporte nutricional brindado en los almuerzos a los estudiantes de una Universidad por un concesionario de alimentos, utilizando una metodología con un enfoque cuantitativo, considerando el pesado de los alimentos para determinar la cuantía de macronutrientes y los valores energéticos de los mismos. Obteniendo como resultado que el porcentaje de energía de los menús era mayor al necesario, el macronutriente proteína muestra un exceso de 35% en mujeres. El macronutriente grasa presenta tanto para mujeres y varones un exceso, el macronutriente carbohidrato un 35% de exceso en mujeres. Tanto para hombres y mujeres el macronutriente fibra no cubre ni el 50% del requerimiento. Asimismo no se llega a cubrir los requerimientos de micronutrientes sodio, potasio, calcio, vitaminas A, B1, B2 y fósforo, pero para los micronutrientes vitaminas C, B13 y fósforo hay un exceso. Con estos resultados concluyen que es insuficiente el aporte energético y que la dieta no se encuentra equilibrada, sobre todo haciendo hincapié que el porcentaje de fibra está por debajo de los valores recomendados por día.

2.2.2. Definición del problema

Síntomas del problema:

Las deficiencias detectadas son:

La falta de control de los inventarios.

El personal no se encuentra capacitado ni entrenado.

No se programa las cantidades requeridas de menús.

Inadecuado requerimiento de insumos.

Demora en la entrega.

Falta de insumos.

Lo arriba detallado ocasiona que los clientes no se encuentren satisfechos con la atención que se les brinda.

Asimismo podemos indicar que existen reclamos de los clientes por una atención deficiente de acuerdo a su percepción y el nivel de satisfacción no es el esperado.

Causas del problema:

Podemos mencionar que esta situación se debe principalmente a que no se encuentran establecidos procesos ni procedimientos con la consecuente falta de documentos de control y la falta de previsión y programación de las diferentes tareas inherentes al área de operaciones, la Empresa no cuenta con Manual de Organización y Funciones por lo que los puestos no tienen un perfil definido, asimismo el personal no tiene una adecuada comunicación entre ellos.

Pronóstico:

Las condiciones anteriores pueden generar que las quejas de los clientes aumenten y que la satisfacción por el servicio disminuya, asimismo que los sobrecostos por acciones innecesarias sigan incrementándose.

Lo indicado ocasiona descontento a los clientes, generando con ello que se pierda la preferencia y confianza de los mismos.

Control al pronóstico:

Por todo lo mencionado anteriormente se hace imprescindible que la Empresa CORPECO SAC, tome las medidas necesarias para mejorar sus procesos en el área operativa, las mismas que vayan desde la implementación de su Manual de Organización y Funciones, establecer los controles requeridos en el área de operaciones así como los procedimientos y procesos pertinentes, así como

capacitar al personal para que puedan desarrollar de manera adecuada sus tareas para que los clientes se sientan satisfechos y seguir brindándole el servicio de manera adecuada.

La propuesta del presente proyecto consiste en la mejora de procesos en el área de operaciones de la Empresa CORPECO SAC, para lo cual se establecerá el procedimiento que deberán realizar los colaboradores al momento de realizar las distintas tareas que le corresponde de acuerdo a su puesto dentro de la organización, asimismo se elaborará el Manual de Organización y Funciones del área de operaciones de la empresa y se mejorarán los formatos de control establecidos para el área.

Esta propuesta se relaciona con la carrera de Administración de Empresas porque en él se están aplicando los conocimientos adquiridos a lo largo del estudio de la misma, se están utilizando herramientas diseñadas para la Administración, se están trazando objetivos, se está planificando y se está organizando de manera eficiente el área de estudio de la Empresa CORPECO SAC.

En el presente estudio para analizar el problema y sus implicancias, se recogió información en la Empresa entre los colaboradores y se analizó dichos datos mediante el Diagrama de Ishikawa, herramienta que nos permite visualizar de manera general dicha problemática:

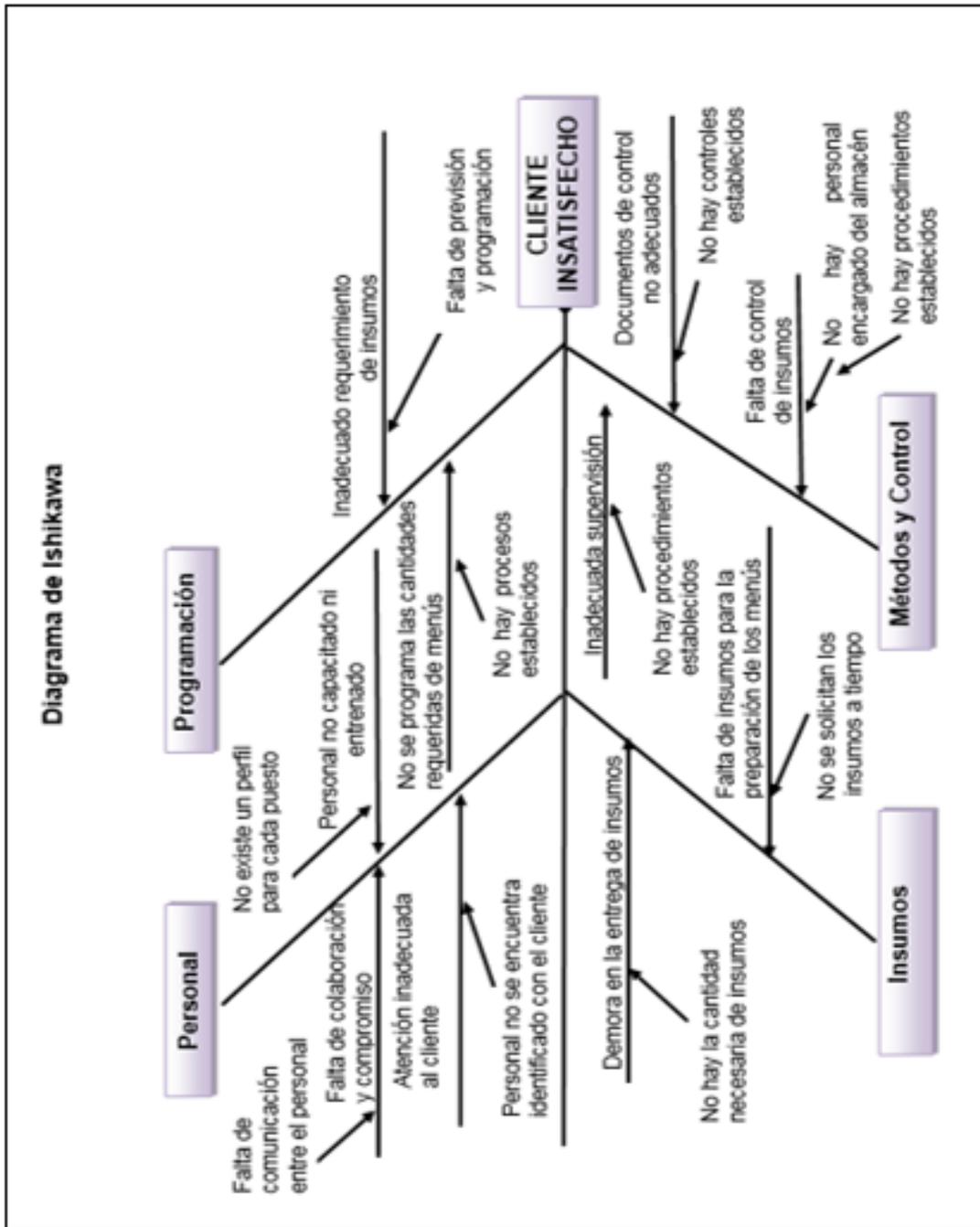


Figura 4. Diagrama de Ishikawa

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Por lo anteriormente expuesto podemos formular el problema de la siguiente manera:

Problema General:

¿Es necesario mejorar los procesos del área operativa de la empresa CORPECO SAC, a fin de mejorar la prestación del servicio al cliente?

Problemas específicos:

¿Es necesario describir la forma de llevar a cabo los procesos del área operativa de la Empresa Concesionaria de Alimentos CORPECO SAC?

¿Es necesario precisar las acciones de mejora a realizar en los procesos del área operativa de la Empresa Concesionaria de Alimentos CORPECO SAC, a fin de hacer viable la mejora en la prestación del servicio al cliente?

¿Es necesario documentar los procesos mejorados del área operativa de la Empresa Concesionaria de Alimentos CORPECO SAC?

¿Es necesario establecer controles en el área de operaciones de la Empresa CORPECO SAC, a fin de evitar pérdidas de insumos, utensilios, vajilla, entre otros?

2.3 Objetivos: General y específicos

Objetivo General:

Proponer mejoras en los procesos del área operativa de la empresa concesionaria de alimentos de CORPECO SAC, a fin de mejorar la prestación del servicio al cliente.

Objetivos Específicos:

Describir como se llevan a cabo los procesos del área operativa de la empresa concesionaria de alimentos CORPECO SAC.

Definir las acciones de mejoras a realizar en los procesos del área operativa de la empresa concesionaria de alimentos CORPECO SAC, a fin de mejorar la prestación del servicio al cliente.

Documentar los procesos mejorados del área operativa de la empresa concesionaria de alimentos CORPECO SAC.

Establecer controles en el área de operaciones a fin de evitar pérdidas en insumos, utensilios, vajilla entre otros en la Empresa CORPECO SAC.

2.4 Justificación

El presente proyecto se justifica tomando en cuenta los siguientes criterios:

Importancia Teórica

Estimamos que la presente investigación es de suma importancia para la Empresa CORPECO SAC, ya que va a coadyuvar en que se logre una mejora sustancial en los procesos del área de operaciones, lo cual generará una mejora en la prestación del servicio al cliente. Cabe mencionar que para la elaboración del presente trabajo se tomó en cuenta información relevante de carácter teórica, así como de libros, revistas y tesis.

Consideramos que el resultado de la investigación será primordial ya que el tema elegido es uno de los principales inconvenientes en el día a día dentro de la Empresa. Las propuestas que se exponen serán significativas ya que con ellas la empresa podrá adecuarse a procedimientos que le permitirán ahorrar recursos tanto

de insumos como de utensilios utilizados en la realización de las tareas propias del giro del negocio, con lo cual va a poder lograr las metas y objetivos de la Empresa.

Importancia Práctica:

Con los resultados obtenidos, se identificarán con precisión los problemas que aquejan al área operativa de la empresa, se verificará cuáles son las tareas que generan gastos adicionales e innecesarios; con lo cual se establecerán propuestas que permitirán a CORPECO SAC establecer un diseño claro de los procesos a seguir y que permitirá que los colaboradores tengan presente cuáles son sus funciones, que tareas específicas deben desempeñar para lograr un trabajo eficiente y cumplir con los requerimientos del cliente.

El proyecto de mejora brindará información importante para la organización con lo cual se tomará conciencia de la relevancia de la implementación de procesos en el área de operaciones con lo cual se tendrá la seguridad de que se podrá cumplir con las expectativas y solicitudes de los clientes en el tiempo establecido.

2.5 Alcances y limitaciones

Alcances

El presente estudio se realizará a los procesos operativos de la Empresa CORPECO SAC, dedicada al rubro de alimentos y que se ubica en la ciudad de Lima; para este caso específico se analizará el área de operaciones. Con lo cual se tendrá un alcance de la situación de dicha área.

Limitaciones:

El proyecto de estudio se limitará a todas las secciones que comprenden el área de operaciones por un periodo de 3 meses.

CAPÍTULO III
MARCO TEÓRICO

3. Marco Teórico:

A continuación describiremos algunas teorías administrativas, así como técnicas y herramientas a ser utilizadas en el desarrollo del presente plan:

3.1 Proceso Administrativo:

En relación al proceso administrativo Stoner, Freeman y Gilbert (1996), señalaron que:

Proceso: es una forma sistemática de hacer las cosas.

Se acostumbra definir la Administración en término de 4 funciones específicas de los gerentes: planificación, organización, dirección y control. Por lo cual cabe indicar que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización; así como el empleo de todos los demás recursos organizacionales con el propósito de alcanzar todas las metas establecidas para la organización.

Planificación: Proceso para establecer metas y un curso adecuado de acción para alcanzarlas.

Organización: Proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen juntas de forma estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas.

Dirección: Proceso para dirigir o influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea.

Control: Proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas. (p. 11, 12 y 13)

3.2 Eficiencia en el uso de recursos

Stoner, Freeman y Gilbert (1996), indicaron que:

La eficiencia - la capacidad para hacer correctamente las cosas – es un concepto que se refiere a “insumos – productos”. Un gerente eficiente es el que obtiene productos, o resultados, medidos con relación a los insumos (mano de obra, materiales y tiempo) usados para lograrlo. Los gerentes que pueden reducir al mínimo los costos de los recursos que se necesitan para alcanzar metas están actuando eficientemente. (p. 10)

En cuanto a la eficiencia en las organizaciones Summers (2006) hizo las siguientes precisiones:

Es necesario analizar la organización desde todas las perspectivas, desde la manufactura, el marketing y la tecnología de la información, hasta la investigación y el desarrollo. En una organización eficiente todas estas funciones deben trabajar bien en conjunto, y su principal interés debe centrarse en aquellos elementos de la empresa que hacen la mayor contribución a su éxito, sin importar como se mide éste. Las organizaciones eficientes profesan la filosofía basada en el cliente, la cual incluye prestar atención a los factores organizacionales y estratégicos, además de los relacionados con el entorno y con la fuerza laboral.

Todas las compañías tienen su propia estructura organizacional, conformada por políticas, procedimientos y procesos. La integración de estos componentes da por resultado estrategias de negocio, mediciones del desempeño organizacional y métodos para la resolución de problemas, todos ellos específicos para la empresa. (p. 3 y 4)

3.3. Eficacia

Para las organizaciones no solo es necesario ser eficientes sino también eficaces, ante lo cual los autores Stoner, Freeman y Gilbert (1996) precisaron que la eficacia es la “capacidad para determinar los objetivos apropiados: “hacer lo que se debe hacer” (p. 10), es por ello que podemos afirmar que se deben establecer objetivos claros y precisos.

3.4. Productividad

Según la OIT (1996) define la productividad de la siguiente manera:

La productividad como la relación entre producto e insumo. El término productividad puede utilizarse para valorar o medir el grado en que puede extraerse cierto producto de un insumo dado. Aunque esto parece bastante sencillo cuando el producto y el insumo son tangibles y pueden medirse fácilmente, la productividad resulta más difícil de calcular cuando se producen bienes intangibles. (p. 4)

La OIT (1996) refiere que:

La productividad en una empresa puede estar afectada por diversos factores externos, así como por varias deficiencias en sus actividades o factores internos. Como por ejemplo de factores externos cabe mencionar la disponibilidad de materias primas y mano de obra calificada, las políticas estatales relativas a la tributación y los aranceles aduaneros, la infraestructura existente, la disponibilidad de capital y los tipos de interés, y las medias de ajustes aplicadas a la economía o a ciertos sectores por el gobierno. (p. 5)

Asimismo la OIT (1996) señala que:

En una empresa típica la producción se define normalmente en términos de productos fabricados o servicios prestados. En una empresa manufacturera los productos se expresan en números, por valor y por su grado de

conformidad con unas normas de calidad predeterminadas. En una empresa de servicios, la producción se expresa en términos de los servicios prestados. Tanto las empresas manufactureras como las de servicios deben estar igualmente interesadas en la satisfacción de los clientes o usuarios, medida, por ejemplo, por el número de quejas o rechazos. Por otro lado la empresa dispone de ciertos recursos o insumos con los que crea el producto deseado, los cuales son: Terrenos y edificios, materiales, energía, máquinas, equipos y recursos humanos. Otro factor de producción o insumo es el capital. La utilización que se hace de todos estos recursos agrupados determina la productividad de la empresa. (p. 6)

3.5 Estudio del Trabajo

De acuerdo a lo señalado por la OIT (1996):

El estudio del trabajo es el examen sistemático de los métodos para realizar actividades con el fin de mejorar la utilización eficaz de los recursos y de establecer normas de rendimiento con respecto a las actividades que se están realizando.

Por tanto, el estudio del trabajo tiene por objeto examinar de qué manera se está realizando una actividad, simplificar o modificar el método operativo para reducir el trabajo innecesario o excesivo, o el uso antieconómico de recursos, y fijar el tiempo normal para la realización de esa actividad. (p. 9)

Podemos mencionar de acuerdo a la OIT (1996) que:

Hay varias técnicas del estudio del trabajo, pero las principales son:

El estudio del método, que es el registro y examen crítico sistemáticos de los modos de realizar actividades, con el fin de efectuar mejoras y la medición del trabajo que es la aplicación de técnicas para determinar el tiempo que invierte un trabajador calificado en llevar a cabo una tarea según una norma de rendimiento preestablecida. (p.19)

3.6 Mejora continua

La NTC-ISO 9000 (2005) (citados por Marín Álvarez y Marín Ramírez, 2009) define que “la mejora continua es la actividad recurrente para aumentar la capacidad en el cumplimiento de los requisitos” (p. 65)

Este proceso de mejora continua consta de las siguientes etapas:

Primero se planifica, en esta fase es donde se identifican los problemas, se definen los objetivos y se establecen las posibles mejoras para lograrlos.

Segundo se hace, es la fase donde se implementan las mejoras seleccionadas.

Tercero se verifica, se fija un periodo de prueba y se controla si las acciones de mejoras efectivamente son efectivas y si hay que hacer algunas modificaciones.

Cuarto se actúa, finalmente en esta fase se realiza una comparación de los resultados de la mejora con los procesos que se realizaban antes de su implementación y si han dado mejores resultados se convierten en acciones permanentes.

3.7 Gestión de compras

Sobre la gestión de compras Barquin (2008) indicó lo siguiente:

La gestión de la Cadena de Compras es uno de los mecanismos fundamentales de la actividad empresarial: una buena estrategia de la misma posibilitará reducir costos y optimizar la forma en que se integran el aprovisionamiento, la producción y la distribución. El conocimiento de la Cadena de Suministros permitirá entre otras, realizar compras más económicas, definir con exactitud las especificaciones, concentrarse en las relaciones con los proveedores y prever las necesidades conjuntamente con los diferentes departamentos de la empresa para evitar compras innecesarias.

3.8 Diagrama de Ishikawa

Marín Álvarez y Marín Ramírez (2009), indicaron que:

Un diagrama de causa-efecto es la representación de varios elementos (causas) de un sistema, que pueden contribuir a un problema (efecto). Fue desarrollado en 1943 por el profesor Kaoru Ishikawa, en Tokio. Algunas veces es denominado diagrama Ishikawa o diagrama espina de pescado por su parecido con el esqueleto de un pescado. Es una herramienta efectiva para estudiar procesos y situaciones, y para desarrollar un plan de recolección de datos. (p. 60 y 61)

3.9 El proceso desde la perspectiva del cliente

Summers (2006), sobre la perspectiva que el cliente tiene de los procesos señala lo siguiente:

Las organizaciones eficientes se toman el tiempo de ponerse en los zapatos de sus clientes para descubrir cómo perciben ellos sus procesos. La razón es que reconocen la necesidad de que los clientes perciban un proceso íntegro, impecable y fácil de negociar. El hecho de que los procesos estén libres de problemas, les añade bastante valor desde el punto de vista del cliente. Este tipo de procesos ahorran tiempo y dinero. Los clientes se mostrarán dispuestos a participar en procesos que puedan comprender, lo cual resulta esencial en las industrias de servicios, en donde los datos que aporte el cliente son vitales para el éxito del proceso. (p. 62 y 63)

CAPÍTULO IV
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

4.1 Metodología de Investigación

Fases del Estudio del Trabajo

En este capítulo del trabajo podemos mencionar que lo que se busca con la presente investigación es el incremento de la satisfacción de los clientes de la empresa CORPECO SAC, estableciendo procesos adecuados para poder conseguir los objetivos propuestos y mejorar el nivel de atención a los clientes.

El procedimiento sistemático en el que nos basaremos para el desarrollo del presente proyecto es el Estudio del Trabajo y para poder estudiar los procesos del área de operaciones seguiremos las siguientes fases:

1era. Fase: Seleccionar

Hemos seleccionado los siguientes procesos que deben de ser mejorados:

- Proceso de compras.

- Proceso de ingreso y salida de insumos del almacén.

- Proceso de preparación de menús.

Los procesos citados corresponden a las acciones operativas de la Empresa CORPECO SAC.

2da. Fase: Registrar

Las acciones que se van a realizar para poder recabar la información son las siguientes:

Se realizará la observación directa al momento del desarrollo de los diferentes procesos a fin de poder conocer y familiarizarse con las diferentes tareas que se realizan en cada proceso.

Se llevarán a cabo entrevistas con el personal, la administradora y los representantes de las empresas en donde se lleva a cabo la prestación del servicio de concesionario de alimentos para sus trabajadores.

Se realizará una rápida encuesta de satisfacción a los comensales.

Se realizarán reuniones con las personas que llevan a cabo los procesos para que puedan brindarnos sus impresiones, sus experiencias y sus conocimientos de las

diferentes tareas que realizan, con la finalidad de tomar conocimiento de las mismas e identificar qué acciones de mejora son necesarias aplicar.

Con las acciones descritas en los párrafos anteriores estaremos describiendo como se llevan a cabo los procesos del área operativa de la empresa concesionaria de alimentos CORPECO SAC.

3era. Fase: Examinar

Con la información obtenida en las dos primeras fases, procederemos a realizar un análisis a profundidad de los procesos que se realizan, con lo cual podremos definir la mejor manera de llevarlos a cabo, en coordinación con los trabajadores y directivos de la empresa.

4ta. Fase: Establecer

Proponer y establecer las nuevas maneras de llevar a cabo los procesos, en base a los aportes brindados por los trabajadores y la empresa.

Establecer el uso de los diferentes formatos de control del área de operaciones

5ta. Fase: Evaluar

Evaluar las diferentes alternativas de solución propuestas.

Con las fases descritas anteriormente hemos comprobado que no se están realizando las actividades de acuerdo a procesos establecidos, ya que las mismas se realizan por indicaciones que se dan verbalmente pues cuando se consulta porque se realizan de esa manera, la respuesta generalizada entre los colaboradores es que siempre se ha realizado así, por lo que aquí estamos proponiendo las acciones de mejoras a realizar en los procesos del área operativa de la empresa concesionaria de alimentos CORPECO SAC, a fin de mejorar la prestación del servicio al cliente.

6ta. Fase: Definir

Se definirá las secuencias que deben de seguir las diferentes tareas y actividades por parte de los colaboradores.

Se definirá quien o quienes deben de realizar las diferentes tareas y actividades de cada proceso.

Se mejorarán los formatos de control existentes y se elaborarán los que hacen falta.

Capacitar a los trabajadores en los nuevos métodos de trabajo.

Se definirá el Manual de Organización y Funciones.

Se va a definir las acciones de control a los diferentes procesos del área de operaciones.

7ma. Fase: Implantar

No se será realizado en el presente trabajo, debido a que el alcance del mismo es una Propuesta de Mejora.

8va. Fase: Controlar

No se será realizado en el presente trabajo, debido a que el alcance del mismo es una Propuesta de Mejora.

Con esta última fase se llegan a establecer controles en el área de operaciones a fin de evitar pérdidas en insumos, utensilios, vajilla entre otros en la Empresa CORPECO SAC.

Como se puede apreciar, mediante la metodología del estudio de trabajo se podrán alcanzar los objetivos trazados:

Primero: Para alcanzar el objetivo específico 1, será realizado con la ejecución de las fases 1 y 2.

Segundo: Para lograr el objetivo específico 2 se deberá seguir las fases 3, 4 y 5.

Tercero: Para conseguir el objetivo específico 3 y 4 debe llevarse a cabo la fase 6.

4.2 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En el área de operaciones de la empresa CORPECO SAC, para la recolección de datos para el desarrollo del presente trabajo de investigación hemos utilizado las siguientes técnicas e instrumentos.

4.2.1. Técnicas:

Observación directa, con la cual se ha tomado información in situ de cómo y en qué momento los trabajadores desarrollan cada una de las tareas que forman parte del actual proceso del área de operaciones.

Entrevistas a los trabajadores y la administradora, se ha realizado a través de cuestionarios para poder obtener de los miembros del área operativa y de la administradora sus impresiones de las tareas que realizan, así como de los conocimientos teóricos que puedan tener acerca de procesos.

4.2.2. Instrumentos:

Cuestionario de entrevistas, en el cual se han consignado preguntas referentes a conocimientos teóricos de procesos y percepciones que tengan de los mismos los trabajadores del área de operaciones de la empresa CORPECO SAC y su administradora.

Diagrama de Ishikawa, instrumento con el que se ha recolectado información de los trabajadores del área de operaciones de CORPECO SAC y de la administradora, sobre las causas de las deficiencias y de los problemas que les generan en el desarrollo de sus tareas.

Formato de encuesta de satisfacción, con este instrumento se ha obtenido información de los comensales, sobre la percepción que tienen del servicio que reciben de CORPECO SAC.

CAPÍTULO V
ANÁLISIS CRÍTICO Y PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS

Análisis crítico y planteamiento de alternativas

En el presente trabajo podemos mencionar que los procesos en el área operativa de la Empresa CORPECO SAC, no se están desarrollando de la manera más adecuada lo cual genera que la productividad no sea la que la empresa espera, por ello se ha elaborado el presente proyecto de mejora en el cual se proponen alternativas de solución. Asimismo podemos mencionar que también se están proponiendo acciones de control sobre dichas mejoras.

Las alternativas de solución que presentamos son las siguientes:

Una puede ser la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, el mismo que según indica Sistemas Y Calidad Total.Com (en su página web consultada el 30 de agosto de 2017) se define como:

Un conjunto de normas y estándares internacionales que se interrelacionan entre sí, para hacer cumplir los requisitos de calidad que una empresa requiere para satisfacer los requerimientos acordados con sus clientes a través de una mejora continua, de una manera ordenada y sistemática.

En este caso por tratarse de una pequeña empresa familiar no sería una solución viable debido a que demandaría demasiado tiempo en su diseño e implementación, asimismo demanda muchos recursos económicos y de horas hombre.

Otra alternativa puede ser realizar mejoras a los procesos basados en el estudio de trabajo, el cual se encuentra definido dentro del marco teórico, con la finalidad de mejorar los procesos y que luego de ser evaluada pasa a ser la elegida porque los recursos que demanda son con los que cuentan la empresa y se basa en la mejora continua.

CAPÍTULO VI
JUSTIFICACIÓN DE LA SOLUCIÓN ESCOGIDA

6.1 Justificación de la solución escogida

Para desarrollar el presente trabajo de investigación hemos elegido el estudio de trabajo, la cual según la OIT: “es el examen sistemático de los métodos para realizar actividades con el fin de mejorar la utilización eficaz de los recursos y de establecer normas de rendimiento con respecto a las actividades que se están realizando” (p. 9), con lo cual se puede mejorar los procesos del área de operaciones de la empresa CORPECO SAC, ya que luego de ser evaluada se elige porque los recursos y el costo que demanda su implementación están dentro de los que dispone la empresa y porque se sus procesos de basan en la mejora continua. También podemos mencionar que otra de las ventajas del estudio del trabajo es que al analizar los procesos podemos rediseñar los mismos para que los tiempos de ejecución de las tareas disminuyan con lo cual se llegaría a aumentar la productividad del área de operaciones.

Así mismo podemos señalar que las alternativas planteadas son importantes porque en el presente proyecto lo que queremos es mejorar los procesos del área operativa y con el estudio del trabajo a través de sus fases vamos a identificar y seleccionar cada proceso a mejorar, es decir los que tienen la mayor cantidad de reclamos, registrando la información a través de la observación directa y entrevistas a todos los involucrados en los procesos

Las alternativas de solución planteadas a través del estudio del trabajo son viables porque su implementación es posible, práctica y no va a generar el uso de recursos extras, se va a poder llevar a cabo con los recursos disponibles y van a conllevar a lograr los resultados esperados, es decir mejorar la prestación del servicio al cliente. Esto es porque una vez que se analice a profundidad la información obtenida podremos definir las mejoras que llevaremos a cabo, estableciendo las nuevas maneras de realizar los procesos todo ello contando con la colaboración de todas las personas que forman parte del área de operaciones y con el apoyo de la

administradora, así como también con el establecimiento de formatos de control respectivos.

Las alternativas de solución propuestas una vez evaluadas, podemos afirmar que resuelven la problemática del proyecto, ya que al implantarlas cada tarea va a ser realizada en los tiempos y secuencias requeridas para el logro de los objetivos propuestos, cada persona va a saber cuáles son sus tareas y no habrá duplicidad de tareas ni pérdidas de tiempo, ya que en el Manual de Organización y Funciones se establecerá quién o quienes deben de realizarlas. Adicionalmente se propondrá acciones de capacitación para todo el personal del área, en atención a los nuevos procesos y así como también el establecimiento de encuestas periódicas que permitirán conocer si se está cumpliendo el objetivo de mejorar la prestación del servicio al cliente.

La alternativa de solución es pertinente porque se van a llevar a cabo dentro de un esquema que tendrá secuencias establecidas y sencillas, que se enmarcarán dentro del Manual de Organización y Funciones de cumplimiento obligatorio, además que se podrán realizar los controles respectivos a través de los formatos de control y con las acciones de control respectivas.

6.2 Desarrollo de la propuesta:

Para llevar a cabo el presente estudio de trabajo se ha considerado el siguiente procedimiento:

Primero: Se realizará un diagnóstico para conocer la situación real del área de operaciones de la Empresa CORPECO SAC, la cual se lleva a cabo utilizando la herramienta Diagrama de Ishikawa.

Segundo: Se recabará la información que ofrece la empresa CORPECO SAC, con la cual se identificarán los problemas que la aquejan, así como detectar las oportunidades que no han sido aprovechadas hasta el momento.

Tercero: Se determinarán las estrategias y se elaborarán las propuestas de mejora a las diversas problemáticas detectadas para lograr que la empresa pueda mejorar la prestación del servicio al cliente.

6.2.1. Diagramas de Flujo de Procesos Actuales

Usando la técnica de la observación en el área operativa de la Empresa CORPECO SAC, a continuación podemos describir como se llevan a cabo los siguientes procesos en dicha área:

- Proceso de compras
- Proceso de ingreso y salida de insumos del almacén
- Proceso de preparación de menús

Proceso actual de compras

Para describir la forma en que se realiza el proceso de compras en la actualidad hemos elaborado el siguiente diagrama de flujo:

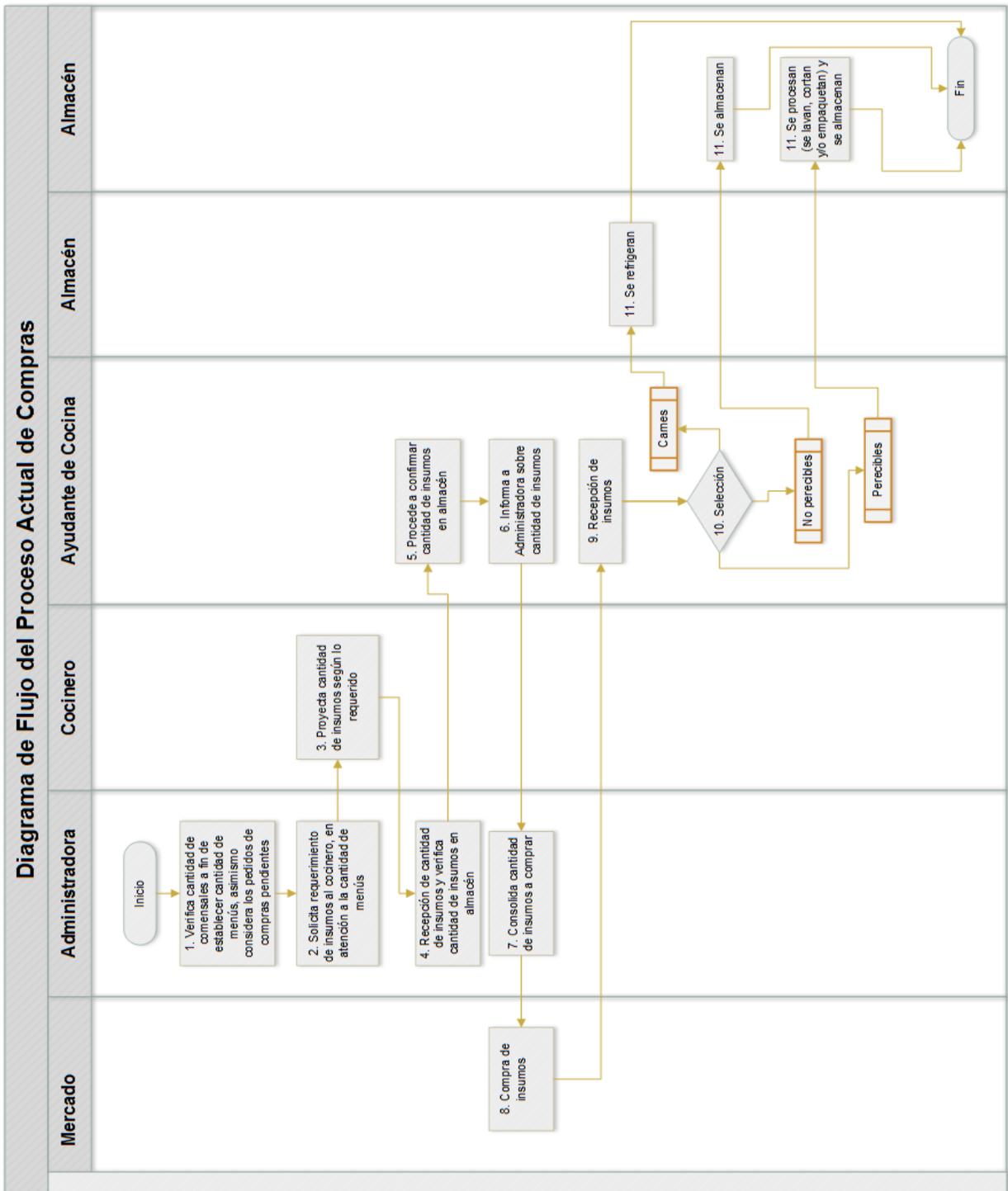


Figura 5. Diagrama de flujo del proceso actual de compras,
 Fuente: Elaboración propia, 2017

Tal como se puede apreciar en el diagrama de flujo del proceso actual de compras hemos graficado como se llevan a cabo las actividades, las cuales detallaremos a continuación:

Primera actividad: Es realizada por la Administradora, quien verifica la cantidad de comensales a fin de establecer la cantidad de menús para la elaboración de la programación semanal, la cual prepara teniendo en cuenta la cantidad de comensales y es para la atención de la semana siguiente, asimismo la combinación de platillos la efectúa de acuerdo a su criterio. También considera los pedidos de compras pendientes que quedaron del proceso actual de ingreso y salida de insumos del almacén.

Segunda actividad: La realiza la administradora quien se encarga de solicitar el requerimiento de insumos al cocinero de acuerdo a la programación de menús semanales, esta acción la realiza verbalmente y sin ningún formato de por medio.

Tercera actividad: Es efectuada por el cocinero, consiste en proyectar la cantidad de insumos según lo requerido y elabora el listado, mismo que confecciona en base a su experiencia personal en la preparación de platillos, más no en basándose en un control de insumos. Es una lista simple, sin ningún formato especial y como no existe controles en ocasiones hay equivocaciones en los pedidos, lo que genera que se compren productos en exceso en unos casos y en otros que falten, esta falta de control genera costos y gastos adicionales; así como distracción de las labores de la persona (generalmente el steward) que tiene que acudir a realizar las compras a tiendas aledañas lo cual incide en una atención deficiente a los clientes.

Cuarta actividad: La administradora es quien se encarga de la recepción de la cantidad de insumos y verificar la cantidad de insumos en almacén, tarea que encargará a la ayudante de cocina.

Quinta actividad: La ayudante de cocina procede a confirmar la cantidad de insumos en el almacén, actividad que consiste en la verificación física ya que no hay control de insumos por kardex

Sexta actividad: Tarea realizada por la ayudante de cocina, quien procede a informar a la administradora sobre la cantidad de insumos, esto una vez que verifica físicamente las cantidades de insumos en el almacén.

Séptima actividad: Esta actividad es la referida a la consolidación de la cantidad de insumos a comprar y es efectuada por la administradora, consiste en comparar el listado de insumos requeridos por el cocinero con las existencias verificadas por la ayudante de cocina, con lo cual elabora el listado de compras.

Octava actividad: Consiste en la compra de insumos, es llevada a cabo por la administradora en el Mercado Mayorista de Unicachi. Para realizar las compras se apoyan en la lista de insumos, los cuales son comprados en puestos de venta del mercado que son de confianza de la administradora, el pago es en efectivo y por el lugar donde se adquieren no se solicita ni brindan comprobantes de pago. Los insumos comprados son depositados en bolsas de plásticos en carritos de mercado y encargados a una de las vendedoras hasta que culminen las compras.

Novena actividad: Consiste en la recepción de insumos y es efectuada por la ayudante de cocina, quien al momento de recibirlos se encargará de clasificarlos para poder almacenarlos.

Decima actividad: Selección de los insumos, que es efectuada por la ayudante de cocina, quien procede a seleccionarlos de acuerdo a los siguientes criterios: carnes, perecibles y no perecibles; esto con la finalidad de poder refrigerarlos en el caso de las carnes, los no perecederos que no tienen riesgo de malograrse y los que deben

ser procesados antes de ser almacenados, cuando se menciona esto se refiere a que deben de ser lavados, cortados y empaquetarlos para poder almacenarlos.

Decimoprimer actividad: Se tiene el ingreso de los insumos al almacén, esta actividad la realiza la ayudante de cocina, la misma consiste en ordenar los insumos en los estantes y envases que se encuentran en el almacén o también en la refrigeradora de ser el caso de algunos perecibles que lo requieran, en el caso de las carnes se refrigeran.

Asimismo se observó que al no existir un control de existencias, hay faltantes de algunos insumos por lo que se procede a enviar al steward a adquirirlos en una tienda lo más cercana posible a la planta, lo cual genera un gasto adicional de transporte y pérdida de tiempo del steward, por una falta de previsión y control.

Proceso actual de ingreso y salida de insumos del almacén

A través del siguiente diagrama de flujo hemos graficado como se realizan las actividades que se llevan a cabo en el actual proceso de ingreso y salida de insumos del almacén:

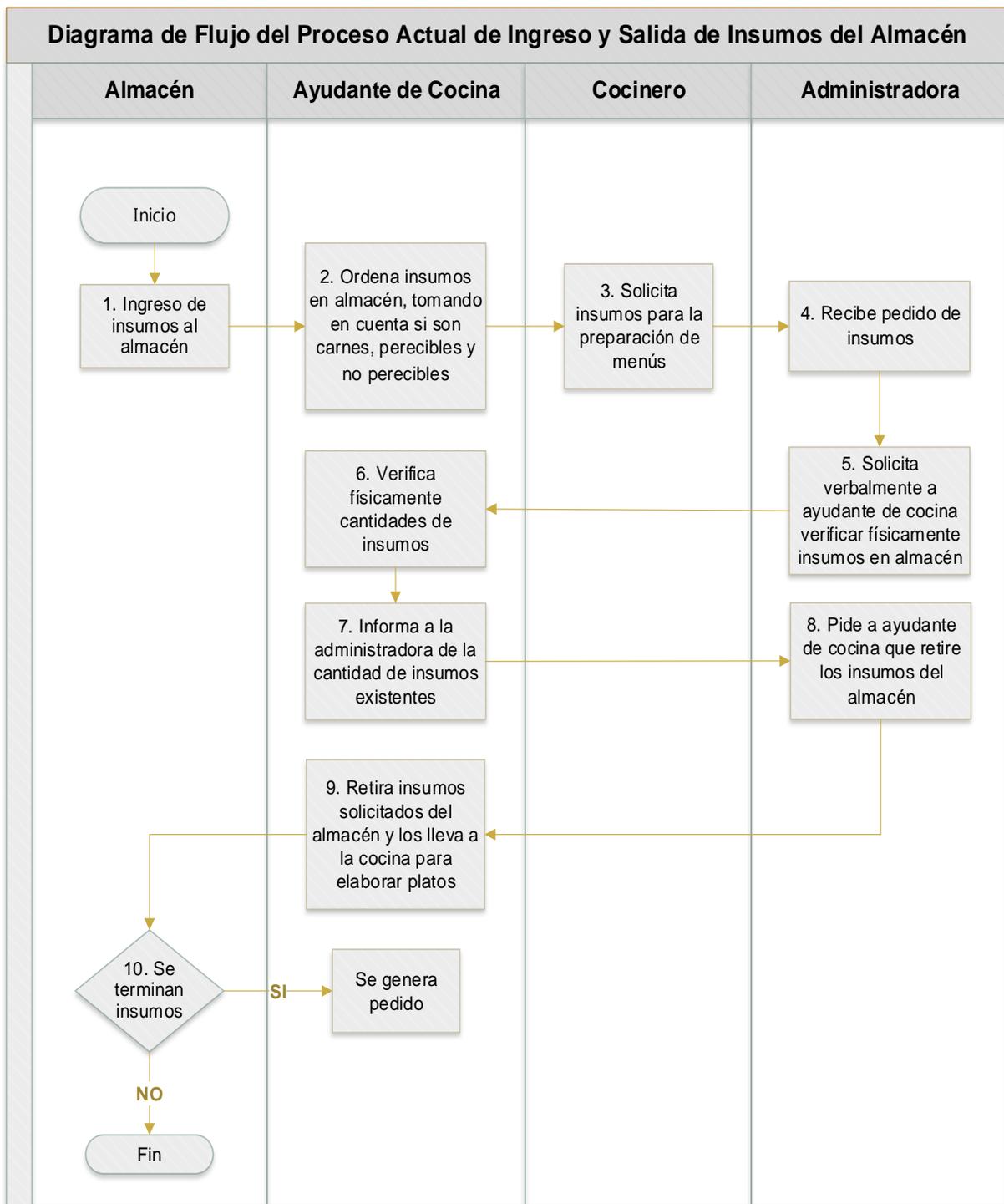


Figura 6. Diagrama de flujo del proceso actual de ingreso y salida de insumos del almacén, Fuente: Elaboración propia, 2017

Para detallar las actividades del proceso actual de ingreso y salida de insumos del almacén, hemos elaborado el diagrama de flujo respectivo, que detallamos a continuación:

Primera actividad: Consiste en el ingreso de los insumos al almacén, que es efectuada por la ayudante de cocina, tarea que se lleva a cabo sin ningún formato de control.

Segunda actividad: Es realizada por la ayudante de cocina, quien ordena los insumos en el almacén de acuerdo a si son carnes, perecibles y no perecibles, los productos no perecibles son colocados de acuerdo a su criterio en los estantes en envases sin rótulos ni etiquetas y sin la fecha de vencimiento.

Tercera actividad: Tarea que realiza el cocinero y consiste en la solicitud de la cantidad de insumos que requiere para la preparación de los menús, acción que hace de forma verbal a la administradora y tomando como base solo su experiencia sin el uso de documentos de control.

Cuarta actividad: La administradora recibe pedido de insumos, que realizó el cocinero y en esta actividad no hay ningún documento de control de por medio. Solo se hace la coordinación de forma verbal.

Quinta actividad: Para poder atender el pedido de insumos del cocinero, la administradora requiere que se verifiquen las existencias en el almacén, por lo que le pide de forma verbal a la ayudante de cocina que lleve a cabo dicha tarea.

Sexta actividad: Es efectuada por el ayudante de cocina, quien verifica físicamente la cantidad de insumos existentes en el almacén.

Séptima actividad: En este caso la tarea es realizada por la ayudante de cocina y consiste en informar a la administradora sobre la verificación que realizó en el almacén, le informa la cantidad de insumos que encontró.

Octava actividad: La administradora pide al ayudante de cocina retire los insumos del almacén para ser llevados a la cocina y ser procesado para la elaboración de menús diarios.

Novena actividad: Tarea realizada por el ayudante de cocina, consiste en retirar los insumos solicitados por el cocinero del almacén y llevarlos a la cocina, para que se proceda a la elaboración de los menús diarios.

Décima actividad: Es la concerniente a cuando se terminan los insumos dentro del almacén, lo cual es verificado físicamente por la ayudante de cocina y comunicado a la administradora. En esta actividad hay dos acciones, si se terminan efectivamente se procede a generar un nuevo pedido y si no se terminan es el fin del proceso.

Adicionalmente, luego de realizado el diagrama de flujo del actual proceso de ingreso y salida de insumos del almacén; también se ha observado que no se hacen inventarios de stock, solo observan físicamente cuando se va terminando un producto para recién reponerlo.

Proceso actual de Preparación de menús

El proceso de preparación de menús en la actualidad lo hemos graficado en el siguiente diagrama de flujo:

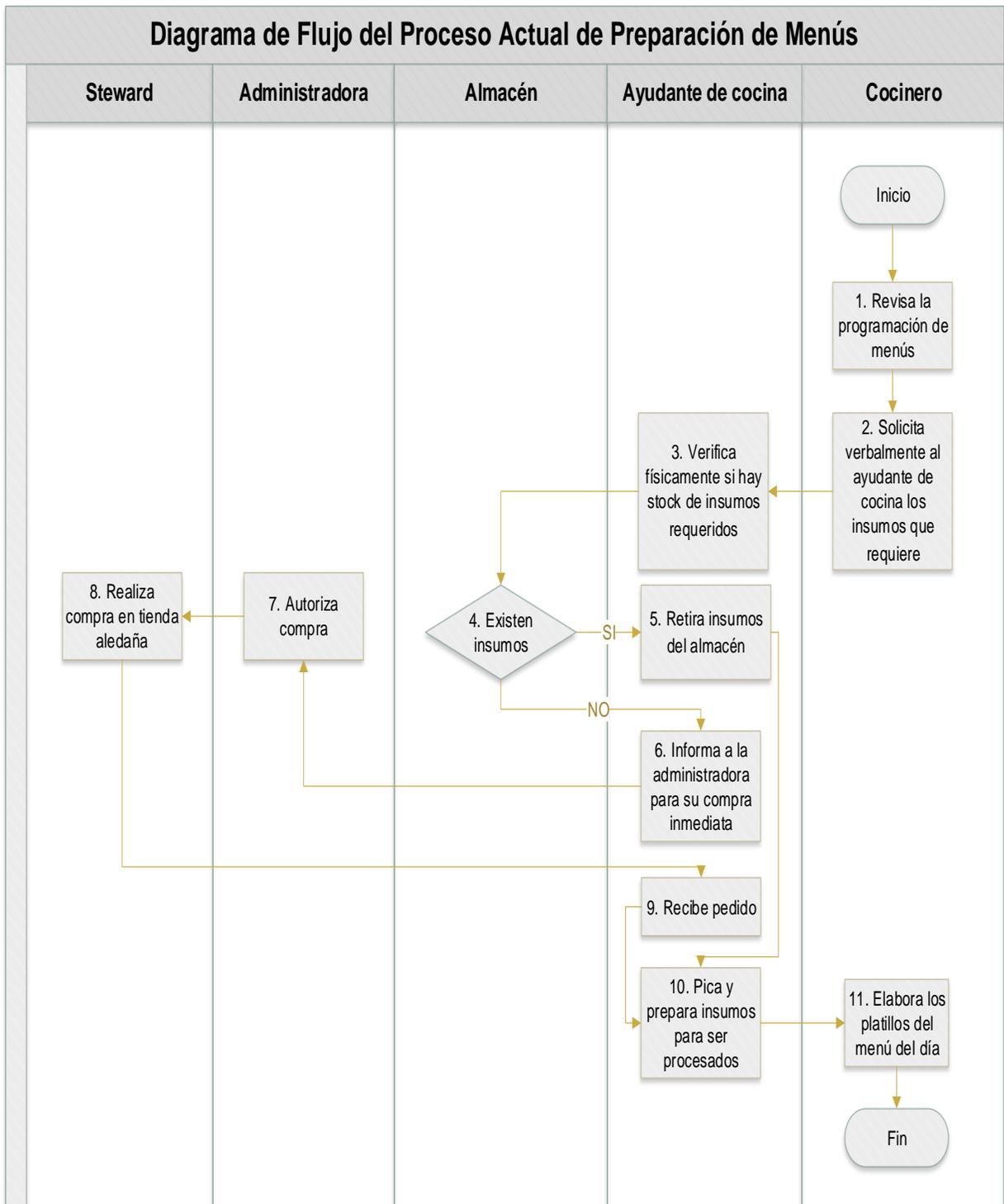


Figura 7. Diagrama de flujo del actual proceso de preparación de menús,

Fuente: Elaboración propia, 2017

En el proceso actual de preparación de menús se realizan las siguientes actividades:

Primera actividad: Es llevada a cabo por el cocinero y consiste en la revisión de la programación de menús, para verificar los insumos y la cantidad que requiere para la elaboración de los platillos.

Segunda actividad: El cocinero realiza esta actividad, consistente en solicitar de forma verbal al ayudante de cocina los insumos que requiere para la preparación de los platillos que componen el menú, no existe documento de control alguno.

Tercera actividad: Ejecutada por el ayudante de cocina, quien una vez que el cocinero le solicita los insumos; se dirige al almacén y verifica físicamente si hay el stock de los insumos que le han sido requeridos para retirarlos y llevarlos a la cocina para su proceso.

Cuarta actividad: El ayudante de cocina lleva a cabo esta actividad, en este punto luego de verificar el stock de insumos en el almacén y hay dos decisiones que debe de tomar y que se derivaran en la quinta y sexta actividad.

Quinta actividad: El ayudante de cocina, una vez que ha verificado el stock de insumos en el almacén y si es que hay existencias, se encargará de retirarlos de los estantes o de la congeladora de ser el caso y los traslada al área de la cocina, en esta actividad no hay de por medio el uso de algún documento de control.

Sexta actividad: Es realizada por el ayudante de cocina, quien una vez que verifica si hay existencias y si la respuesta es no, procede a informar a la Administradora para su compra inmediata.

Séptima actividad: La administradora al recibir el informe que no hay existencias de insumos, procede a autorizar la compra al steward de los faltantes.

Octava actividad: La presente actividad es realizada por el steward, quien compra los faltantes en una tienda lo más cercana posible, ya que la zona donde se ubica la empresa a la que se brinda la concesión de alimentos es zona industrial; esta acción genera un retraso en las actividades diarias del steward y un gasto adicional en movilidad.

Novena actividad: Esta actividad consiste en la recepción por parte del ayudante de cocina de los insumos faltantes que fueron comprados por el steward.

Decima actividad: La realiza la ayudante de cocina, quien procede a lavar, picar y preparar los insumos solicitados por el cocinero para que este proceda a elaborar los platillos de acuerdo al menú programado.

Décimo primera actividad: Es realizada por el cocinero, una vez que se encuentran listos los insumos (picados, lavados, etc.), procede a elaborar los platillos correspondientes al menú.

6.2.2. Identificación de requerimientos de mejoras de los clientes internos y externos.

Para analizar la problemática del área de operaciones de la empresa CORPECO SAC, hemos utilizado como herramientas de apoyo el diagrama de Ishikawa (que se encuentra detallado en el capítulo 2), entrevistas personales y encuesta de satisfacción a los clientes. Los formatos de entrevistas a los trabajadores del área de operaciones y a la administradora, y la encuesta de satisfacción a los clientes se encuentran adjuntos líneas abajo, así como también se detallan las conclusiones a las que llegamos de acuerdo a los resultados obtenidos y las mejoras propuestas por ellos.

6.2.2.1 Entrevista a los trabajadores del área de operaciones

La elaboración de las preguntas para el formato de entrevista a los trabajadores del área de operaciones, se ha realizado tomando como sustento la observación efectuada a la forma en que los trabajadores realizan las diferentes actividades que forman parte de cada proceso en el que participan. Asimismo cabe resaltar que las entrevistas han sido realizadas a todo el personal del área de operaciones, ya que son 4 personas quienes la componen. Las preguntas formuladas han permitido conocer las principales fallas de los 3 procesos analizados, pero el dato más importante que se ha obtenido consiste en las propuestas de mejora que aportan al presente proyecto.

Tabla 2

Formato de entrevista a los trabajadores del área de operaciones

PREGUNTAS	CONCLUSIONES
¿Puede indicarnos que problemas piensa que hay en el proceso operativo?	Según nos indicaron los trabajadores piensan que no hay control de los insumos, que hay demora en la entrega de los mismos, falta de insumos requeridos, no se prepara la cantidad suficiente de menús.
¿Sabe el tiempo estimado en que debe de realizarse cada tarea?	Casi todos los trabajadores indicaron que no conocen los tiempos.
¿Se realiza la supervisión de las tareas asignadas?	La respuesta de todos fue que no se realiza ninguna supervisión de las tareas.
¿Es adecuada la forma en que se efectúa el control de los insumos en el almacén?	No es adecuada la forma en que se controlan los insumos en el almacén, ya que no hay una persona encargada y se el control es rotativo entre los colaboradores.
¿Con qué frecuencia hay faltantes de insumos?	Todos en general manifestaron que casi a diario faltan insumos y el steward tiene que ir a la tienda cercana a adquirirlos.
¿Hay quejas constantes por parte de los comensales?	Indican que normalmente las quejas son porque se acaba uno de los dos platos de fondo y tienen que pedir un platillo extra.
¿Qué mejoras cree que puedan realizarse en los procesos operativos?	Manifestaron que debería existir una persona encargada del almacén, que se deben de establecer controles y que deben de ser cumplidos por todos.

Fuente: Elaboración propia

Luego de realizada la entrevista a los trabajadores del área de operaciones, podemos concluir lo siguiente:

La mayoría de los entrevistados, según se puede extraer de sus respuestas; tiene la percepción que no existe control de las actividades que realizan.

No hay supervisión de las tareas realizadas.

No existe un control de insumos ni persona encargada de realizar dicha actividad.

Proponen como mejoras lo siguiente:

Encargar a una persona de manera exclusiva que sea la responsable del almacén.

Establecer quien debe de realizar cada actividad, para que no se haga solo porque “siempre se ha hecho así”.

Dejar establecido que todo el personal debe de cumplir las tareas que se le encarguen.

6.2.2.2 Entrevista a la Administradora

Para la formulación de la entrevista a la administradora, hemos creído conveniente hacerle preguntas sobre procesos operativos con la finalidad de tener una visión clara de cómo es el manejo que tiene de su área, si cuenta con los conocimientos que le permitan dirigirla y poder lograr los objetivos trazados en el presente plan.

A continuación exponemos el formato con las respuestas que obtuvimos de la administradora del área de operaciones de CORPECO SAC.

Tabla 3

Formato de entrevista a la administradora

PREGUNTAS	RESPUESTA
¿Según su experiencia sabe que significa procesos operativos?	Tiene una idea de lo que significa procesos operativos.
¿Cree que el actual proceso operativo es el adecuado?	Cree que el actual proceso operativo requiere cambios y mejoras, ya que todo se basa en experiencias pasadas pero no en procesos establecidos.
¿CORPECO tiene establecido procesos operativos y si cuenta con documentos y/o procesos de control?	No hay procesos establecidos y no hay documentos ni procesos de control formales.
¿Realizan controles de las tareas que realizan los colaboradores?	Solo se realizan controles físicos de vez en cuando.
¿Para realizar las compras cuentan con órdenes de compra?	No contamos con órdenes de compra.
¿Piensa que los trabajadores del área operativa cumplen con los perfiles requeridos para los puestos que ocupan?	Cree que a algunos de los trabajadores le falta entrenamiento y capacitaciones en las tareas que realizan.
¿Cree que deberían de implementarse documentos de control y establecerse procesos	Piensa que deben de establecerse los documentos de control respectivos, así como establecer procesos adecuados a fin de no generar gastos innecesarios y evitar aumentar costos.

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de la entrevista a la Administradora, podemos extraer los siguientes datos:

Cree que deben de realizarse cambios y mejoras en el área de operaciones.

No existen documentos ni procesos de control formales.

No hay control de tareas establecidas, solo controles informales.

Falta de entrenamiento y capacitaciones a algunos trabajadores.

Las mejoras propuestas por la administradora son las siguientes:

Establecer controles a las actividades de los trabajadores.

Establecer formato para realizar compras, para evitar faltantes de insumos.

Capacitar a los trabajadores del área de operaciones.

6.2.2.3. Entrevista a los Representantes de las Empresas a las que la organización brinda el servicio.

Para la entrevista a los representantes de las empresas donde se brindan los servicios de concesión de alimentos, hemos creído por conveniente conocer cómo perciben el servicio que se les brinda a sus trabajadores, saber si se sienten satisfechos con la atención que reciben, pero principalmente tomar nota de sus propuestas de mejoras.

Tabla 4

Entrevista a los Representantes de las Empresas a las que la organización brinda el servicio

PREGUNTAS	RESPUESTA
¿Sabe si la calidad alimentos que expenden en el concesionario es buena?	Los Administradores respondieron que según han apreciado la calidad de los alimentos es buena
¿Piensa que la variedad de platillos ofrecidos en el concesionario les brindan a sus colaboradores los nutrientes que requieren?	Uno de los entrevistados respondió que de acuerdo a la programación de menús que le presentan, cree que sí les brindan a sus colaboradores los nutrientes que requieren, mientras que los otros dos señalaron que perciben deficiencias de acuerdo a los platillos que conforman el menú.
¿Cree que la calidad del servicio a sus colaboradores es la adecuada?	Uno de ellos respondió que sí, mientras que los dos restantes piensan que el servicio debe de ser mejorado porque han observado que hay demoras en la atención a sus colaboradores y que sus colaboradores les han comentado que hay ocasiones en que la cantidad de los platos de segundo no alcanzan y tienen que esperar a que se los preparen.
¿El orden y la limpieza son los adecuados en el comedor?	En cuanto a la limpieza uno de ellos piensa que es la adecuada, otro que debe mejorar y el tercero que no es la adecuada.
¿Qué mejoras piensa que puedan realizarse en la atención a los comensales?	Las mejoras que proponen son: Primero: Una programación adecuada de la cantidad de menús, segundo: Los encargados de la programación de menús deben de planificar una combinación adecuada de los platillos para que sus colaboradores puedan obtener los nutrientes que requieren diariamente, tercero: Deben mejorar la atención a los comensales y por último: Establecer y mantener, un orden y limpieza del comedor.

Fuente: Elaboración propia.

De las respuestas al cuestionario de entrevista a los representantes se concluye lo siguiente:

Los representantes de las empresas donde se brinda el servicio de concesionario a sus trabajadores, han percibido que la calidad de los menús es buena.

En cuanto si se le brinda a sus trabajadores los nutrientes que requieren dos de los entrevistados perciben que es deficiente, ello debido a que los platillos que conforman el menú no es la adecuada.

Sobre si la calidad del servicio es la adecuada, dos de ellos piensan que el servicio debe de ser mejorado ya que sus trabajadores le han reportado diversas quejas.

De la limpieza tienen la percepción que debe de mejorar.

Entre las sugerencias de mejoras que expresaron, podemos resaltar las siguientes:

En primer lugar se debe de realizar una mejor programación de los menús.

En segundo plano tenemos que se debe de realizar una buena combinación de los platillos que componen los menús que les pueda brindar a sus trabajadores los nutrientes que requieren para desempeñar de buena manera sus labores diarias.

En tercer lugar, deben de mejorar la atención a los comensales.

Por último mantener un correcto orden y limpieza del comedor.

6.2.2.4. Encuesta de satisfacción a los clientes

El objetivo de la encuesta realizada es medir el grado de satisfacción que experimentan los comensales de CORPECO SAC y con los resultados implementar las mejoras necesarias para mejorar el servicio que prestamos con lo cual se espera mejorar la prestación del servicio al cliente.

La encuesta se realizó en dos de los comedores en donde CORPECO ofrece el servicio de concesionario, la población total de ambos suma 150 personas, de las

cuales se extrajo la muestra correspondiente utilizando la fórmula correspondiente, con una certeza de 95% y un margen de error de +-3%, la muestra arrojó la cantidad de 132 personas.

Fórmula para obtener tamaño de la muestra:

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha}^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \times p \times q}$$

Donde

N= Total población

Za= 1.96 al cuadrado (seguridad es de 95%)

p= proporción esperada (para este caso 5% = 0.05%)

q= 1-p (1-0,05 = 0,95)

d= precisión (en este caso usamos 3%)

$$n = \frac{150 \times 1,96^2 \times 0,05 \times 0,95}{0,03^2 \times (150 - 1) + 1,96^2 \times 0,05 \times 0,95}$$

$$n = 132$$

El Muestreo utilizado fue probabilístico, ya que la encuesta se realizó al momento en que los comensales salían del comedor y las personas fueron elegidas al azar, a quienes se solicitaba su participación para lo cual se loes entregaba una hoja con el formulario adjunto líneas abajo que contiene 05 preguntas, las preguntas tenían

04 opciones: Excelente, Bueno, Regular y Malo; de las cuales los encuestados tenían que elegir una y marcar el cuadrado correspondiente. Una vez terminada la encuesta, se procedió a la tabulación de resultados en una hoja de Excel.

Anexo 1. Formato de Encuesta de satisfacción

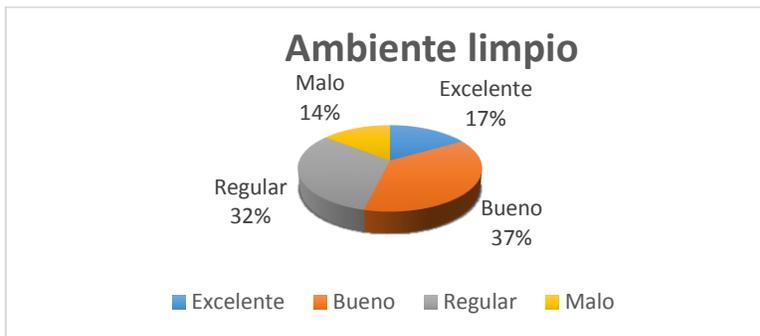
	ENCUESTA DE SATISFACCIÓN			
<p>Buen día! La presente encuesta es para conocer su opinión sobre nosotros, lo cual es muy importante para nuestra organización y nos servirá de instrumento en la mejora de nuestros servicios que le brindamos.</p>				
	Malo	Regular	Bueno	Excelente
1) Ambiente limpio:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Buena atención y trato amable:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Calidad del menú:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Sabor y sazón son agradables:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) Rapidez del servicio:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>¿Qué acciones de mejora propone?</p> <p>.....</p> <p>.....</p>				
<p>Muchas gracias!!!</p>				

Fuente: Elaboración propia.

A continuación los resultados de cada pregunta con sus respectivos gráficos:

Pregunta 1: Ambiente limpio

Figura 8. Resultados porcentuales de la Pregunta 1 de la Encuesta de Satisfacción



Fuente: Elaboración propia, 2017

Los resultados de la pregunta 1 en cuanto al ambiente limpio, podemos rescatar que la percepción de la mayoría de los clientes (37%) es bueno, luego el 32% piensa que es regular, mientras que las personas que piensan que es excelente están en 17%, el 14% lo percibe que es malo, por lo que podemos deducir que hay que realizar algunas mejoras a los ambientes del comedor. Asimismo el porcentaje de aceptable (suma de bueno y excelente) es de 54%, lo cual expresa que para la mayoría de comensales el ambiente es limpio.

Pregunta 2: Buena atención y trato amable:

Figura 9. Resultados porcentuales de la Pregunta 2 de la Encuesta de Satisfacción

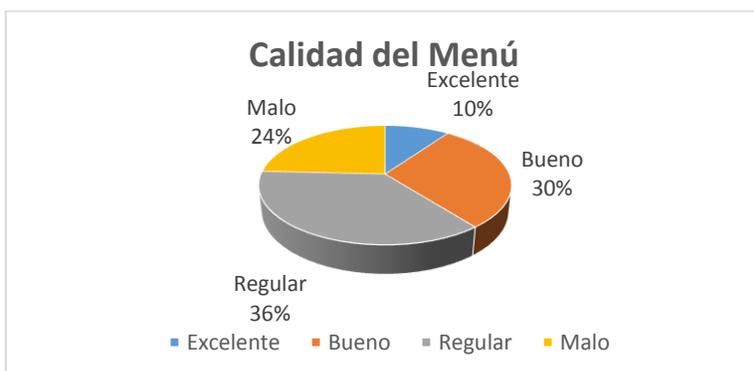


Fuente: Elaboración propia, 2017

Para la pregunta 2, los resultados arrojan que la mayoría de comensales (39%) tienen la percepción que la buena atención y trato amable es regular, el 32% que la atención es buena y solo un 14% que es excelente, mientras que el 15% que es malo, por lo que se requiere mejorar la atención al público en una gran proporción.

Pregunta 3: Calidad del Menú

Figura 10. Resultados porcentuales de la Pregunta 3 de la Encuesta de Satisfacción

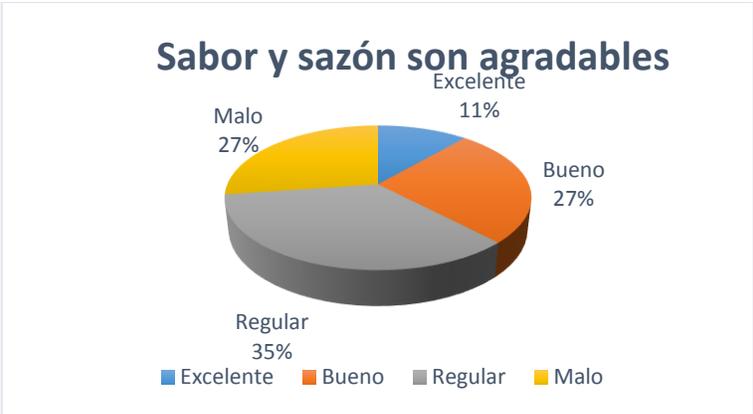


Fuente: Elaboración propia, 2017

Los resultados a la pregunta 3, expresan que los comensales en un porcentaje de 36% sienten que la calidad del menú es regular, el 30% que es bueno, el 24% malo y el 10% es excelente. Lo que presenta la oportunidad de que debemos de hacer mejoras en la calidad de los insumos y preparación de los menús para lograr que mejore su percepción de la calidad de los mismos.

Pregunta 4: Sabor y sazón son agradables

Figura 11. Resultados porcentuales de la Pregunta 4 de la Encuesta de Satisfacción

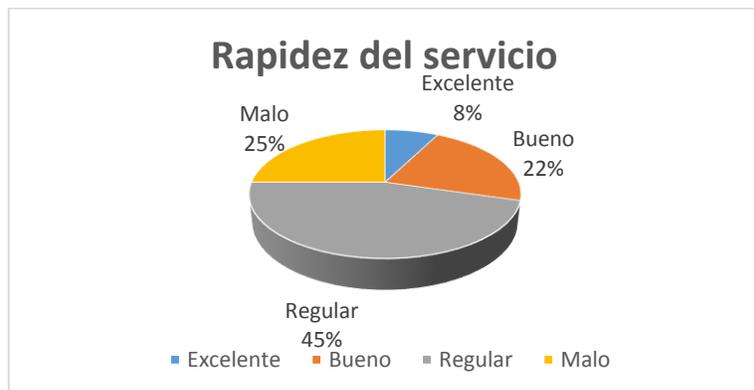


Fuente: Elaboración propia, 2017

La pregunta 4, expresa que el sentir de los comensales en cuanto a si el sabor y sazón son agradables es regular en un 35%, siguiendo en percepción como malo un 27% y bueno en un 27%, mientras que el 11% siente que es excelente. Lo cual nos indica que se deben de hacer grandes mejoras para aumentar la calidad del servicio.

Pregunta 5: Rapidez del servicio:

Figura 12. Resultados porcentuales de la Pregunta 5 de la Encuesta de Satisfacción



Fuente: Elaboración propia, 2017

Los resultados en cuanto a la rapidez del servicio los clientes perciben en su mayoría que es regular (45%), el 25% percibe que es malo, el 22% dice que es bueno y solo el 8% como excelente; en este caso el nivel de aceptable es muy bajo por lo que se concluye que es de suma urgencia hacer mejoras sustanciales en el tema de atender con prontitud a los comensales.

6.2.2.5. Indicadores de gestión para el área de operaciones de CORPECO SAC

Otras herramientas utilizadas para medir los procesos actuales del área de operaciones son los indicadores de gestión y en esta ocasión hemos elaborado los siguientes:

Indicador de satisfacción del cliente

Con este indicador se ha medido cuál es la percepción que tienen los comensales del servicio que se les ofrece y también permite conocer cuan satisfechos se encuentran los clientes con el servicio recibido, asimismo muestra que aspectos del servicio se deben mejorar.

Para elaborar el presente indicador se han seleccionado los atributos más resaltantes del servicio que se encuentran plasmados en nuestra encuesta de satisfacción del cliente y los resultados de los mismos agrupándolos con el siguiente criterio: Aceptable, que corresponde a la suma de los resultados de porcentajes por un lado y por el otra la cantidad de encuestados de los criterios de bueno y excelente; y No aceptable, es la suma de los resultados de porcentajes de un lado y del otro otra la cantidad de encuestados de los criterios de malo y regular.

Atributos del Servicio

1. Ambiente limpio.
2. Buena atención y trato amable.
3. Calidad del menú.
4. Sabor y sazón agradables.
5. Rapidez del servicio.

Tabla 5

Cuadro de resultados en porcentajes y cantidades (Encuesta de Satisfacción del cliente)

Resultados en Porcentajes					Resultados en Porcentajes		
Atributos del servicio	Bueno	Excelente	Malo	Regular	Atributos del servicio	% Aceptable	% No Aceptable
Ambiente limpio.	37%	17%	14%	32%	Ambiente limpio.	54%	46%
Buena atención y trato amable.	32%	14%	39%	15%	Buena atención y trato amable.	46%	54%
Calidad del menú.	30%	10%	24%	36%	Calidad del menú.	40%	60%
Sabor y sazón agradables.	27%	11%	27%	35%	Sabor y sazón agradables.	38%	62%
Rapidez del servicio	22%	8%	25%	45%	Rapidez del servicio	30%	70%

Resultados en cantidad de encuestados					Resultados en cantidad de encuestados		
Atributos del servicio	Bueno	Excelente	Malo	Regular	Atributos del servicio	Nº Aceptable	Nº No Aceptable
Ambiente limpio.	49	22	19	42	Ambiente limpio.	71	61
Buena atención y trato amable.	42	18	20	52	Buena atención y trato amable.	60	72
Calidad del menú.	39	13	32	48	Calidad del menú.	52	80
Sabor y sazón agradables.	35	15	36	46	Sabor y sazón agradables.	50	82
Rapidez del servicio	29	10	33	60	Rapidez del servicio	39	93
Totales					Totales	272	388

Fuente: Elaboración propia, 2017

Índice de Satisfacción del cliente en cantidad de encuestados

Para obtener este índice de satisfacción se han tomado en cuenta las sumas tanto de Aceptable y No Aceptable de cada atributo del servicio entre la suma total de los encuestados por cada atributo (5 atributos por 132 encuestados= 660)

Índice de Satisfacción del cliente Aceptable

Para poder obtener este índice se ha tomado la suma de los totales de los encuestados que han respondido que les parece bueno y excelente.

$$\text{Índice de Satisfacción Cliente Aceptable} = \frac{272}{660} = 0,41$$

El índice de satisfacción es 0,41, es un porcentaje bajo y revela que los comensales consideran aceptable el servicio en una proporción menor al 50%, por lo que hay que establecer medidas correctivas que conlleven a que se revierta dicho resultado.

Índice de Satisfacción del cliente No Aceptable

Para poder obtener este índice se ha sumado los totales de los encuestados que han respondido que les atributos le parecen malo y regular.

$$\text{Índice de Satisfacción Cliente No Aceptable} = \frac{388}{660} = 0,59$$

El índice de satisfacción del Cliente No Aceptable es de 0,59, este resultado expresa el descontento que sienten los comensales con la atención que reciben, asimismo se debe de tomar en cuenta para establecer mejoras en los aspectos que señalan que son regular y malo

Indicador de Reclamos:

Para la elaboración del Indicador de Reclamos, hemos tomado en cuenta el número de comensales que han reclamado sobre algún aspecto del servicio. Los reclamos fueron recibidos durante los meses de Abril a Agosto del 2017.

$$\text{Indicador de Reclamos} = \frac{\text{No. de comensales que hicieron Reclamo por mes}}{\text{Comensales Totales}}$$

Tabla 6

Número de comensales que hicieron sus reclamos Abril - Agosto

MES	NÚMERO DE COMENSALES QUE HICIERON SUS RECLAMOS	TOTAL DE COMENSALES	%
Abril	30	150	20%
Mayo	28	150	19%
Junio	31	150	21%
Julio	35	150	23%
Agosto	36	150	24%

Fuente: Elaboración propia, 2017

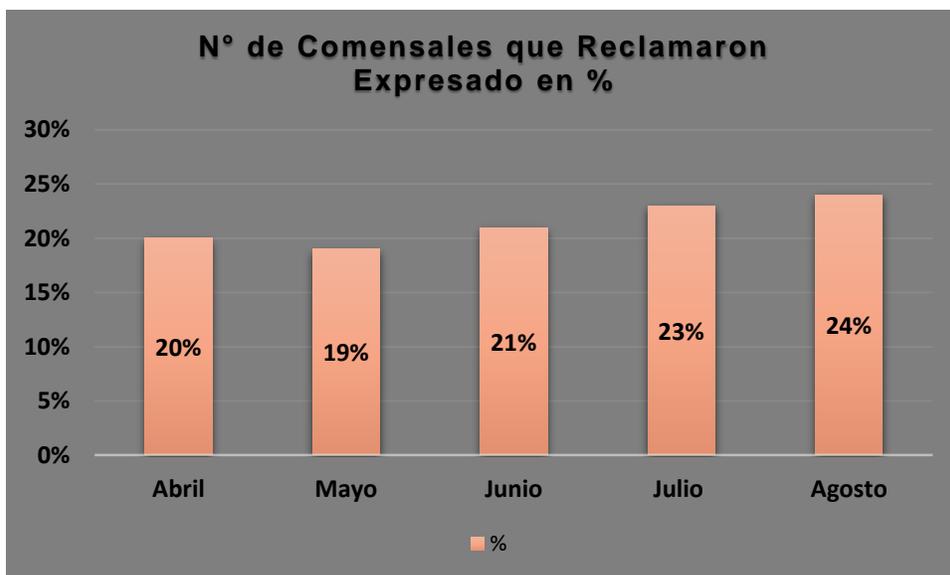


Figura 13. Número de comensales que reclamaron expresado en %

Fuente: Elaboración propia, 2017

El indicador de reclamos de comensales es de 21%, el cual muestra un porcentaje elevado de quejas, además se puede observar en el cuadro de comensales que han reclamado entre los meses de abril a agosto, revela que el nivel de satisfacción de los clientes va disminuyendo progresivamente y es necesario implementar las mejoras correspondientes a los procesos para revertir la tendencia.

6.2.2.6. Descripción de los puestos de trabajo en el área de operaciones, en la actualidad:

A continuación también se detalla la descripción de los puestos del área de operaciones de la Empresa CORPECO SAC, los mismos que no se encuentran establecidos en un Manual de Organización y Funciones, ya que las funciones son transmitidas verbalmente por la Administradora al momento del inicio de las labores de los trabajadores en la Empresa, asimismo es preciso precisar que para mayor comprensión se han descrito los puestos en un formato adecuado:

Anexo 2. Manual de Organización y Funciones (actual).

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Código	--
		Versión	--
		Fecha	--
		Área de Operaciones	
<p>PUESTO: Administradora</p> <p>MISIÓN: No existe</p> <p>PERFIL: No existe</p> <p>FUNCIONES: Coordinar con la Gerencia General la planificación de los menús semanales. Controlar los tickets, formatos y cuadernos de control de los colaboradores de la empresa a la cual se brinda el servicio. Supervisar que todo funcione correctamente y que los clientes se sientan satisfechos con el servicio.</p> <p>EXPERIENCIA: No existe</p> <p>FORMACION: No existe</p> <p>PUESTO: Jefe de Cocina/Cocinero</p> <p>FUNCIONES: Preparación de los platos del menú diario. Mantener la seguridad y la higiene de los utensilios, enseres de cocina y de los equipos que se encuentran dentro del área. Supervisar las actividades del ayudante de cocina Coordinar con la Administradora sobre la programación de los menús semanales.</p> <p>EXPERIENCIA: No existe</p> <p>FORMACION: No existe</p>			

Fuente: Elaboración propia, 2017

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Código	--
		Versión	--
		Fecha	--
		Área de Operaciones	
<p>PUESTO: Ayudante de Cocina</p> <p>FUNCIONES: Recibir los insumos para la preparación de los platos que conforman el menú diario.</p> <p>Lavar, cortar y preparar los insumos para que el cocinero prepare los alimentos.</p> <p>Cubrir el puesto del cocinero en caso de ausencia de éste por descanso, permisos o cualquier contingencia.</p> <p>EXPERIENCIA: No existe</p> <p>FORMACION: No existe</p> <p>CAPACITACIONES No existe</p> <p>PUESTO: Encargada de Línea</p> <p>FUNCIONES: Verificar que los comensales porten su ticket para su atención.</p> <p>Servir los alimentos de la gamela a las charolas de los comensales.</p> <p>EXPERIENCIA: No existe</p> <p>FORMACION: No existe</p> <p>CAPACITACIONES No existe</p>			

Fuente: Elaboración propia, 2017

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Código	--
		Versión	--
		Fecha	--
		Área de Operaciones	
<p>PUESTO: Steward</p> <p>FUNCIONES: Encargada/o de la limpieza del área de la cocina y del comedor, así como de todos los utensilios, instrumentos que son utilizados y pertenezcan a dicha zona</p> <p> Encargada/o del lavado y secado de los platos, vasos, cubiertos y demás vajilla</p> <p>EXPERIENCIA: No existe</p> <p>FORMACION: No existe</p> <p>CAPACITACIONES No existe</p>			

Fuente: Elaboración propia, 2017

6.2.3. Identificación de oportunidades de mejoras

Luego de haber realizado la observación de las actividades que conforman los procesos actuales del área de operaciones, las entrevistas realizadas tanto al personal del área, como a la administradora y a los representantes de las empresas a las que se brinda el servicio de concesionario; encuesta de satisfacción a los clientes y la elaboración de indicadores, hemos podido identificar las siguientes debilidades que hay en el método actual en el desarrollo de los procesos:

No existe control de insumos, esto debido a que no hay una persona encargada y capacitada para el puesto de Encargado del Almacén, ya que el ingreso y salida de insumos se realiza de manera informal sin ningún documento de control, razón por la cual se generan pérdidas porque en algunos casos los insumos se deterioran o en otros se vencen, porque al momento de ingresarlos al almacén no se utiliza ningún sistema de control de inventarios, no se etiquetan los productos con las fechas de ingreso y no se toma en cuenta las fechas de vencimiento.

Falta de insumos y demora en la entrega al cocinero, esto se debe a que no se lleva un control adecuado de existencias y solo se hace una verificación física cuando se requieren, es decir no se sabe si en el almacén hay insumos y se generan compras inter diarias en tiendas cercanas con el consiguiente gasto adicional, ya que los precios de los insumos en dichos establecimientos son mucho más elevados en comparación con los precios con que se comercializan en el Mercado Unicachi.

El personal no se encuentra capacitado ni entrenado para desarrollar sus tareas, ni para cumplir con las normas de la R.M. N° 363-2005/MINSA, norma sanitaria que regula el funcionamiento de restaurantes y servicios afines, en la que se enmarca la actividad que brinda la empresa CORPECO SAC.

Compras inter diarias, quizás porque la persona que se encarga de verificar los insumos dentro del almacén no es la indicada para llevar a cabo dicha tarea.

No se programan las cantidades requeridas de menús, lo que genera incomodidad y molestias a los comensales porque no encuentran los platos que se publica en la pizarra y que componen el menú diario.

Inadecuado requerimiento de insumos, porque se hace el pedido de manera informal con una simple lista.

Quejas de los clientes porque se acaban los platillos y demoras en la atención, ya que al no existir el manual de organización y funciones, las actividades se desarrollan de acuerdo al criterio de los trabajadores y porque según indican ellos “siempre se hace así”.

6.2.4. Definiciones y desarrollo de acciones de mejora

6.2.4.1. Definición de acciones de mejora:

Luego de detallar cómo se ejecutan en la actualidad las actividades de los procesos en el área operativa, así como de precisar los problemas que se generan por las deficiencias detectadas en los mismos; podemos determinar que existe la necesidad de establecer acciones de mejora con el propósito de que no haya demora en la entrega de insumos, contar con la cantidad requerida de insumos, control adecuado del almacén, establecer un perfil adecuado de los colaboradores, una adecuada atención a los clientes y programar adecuadamente la cantidad requerida de los menús; todo ello con la finalidad de mejorar la prestación del servicio al cliente.

Nuestra propuesta consiste en la formalización de los procesos del área operativa de la Empresa Concesionaria de Alimentos CORPECO SAC, por lo cual exponemos las siguientes recomendaciones, que se enmarcan en el uso de herramientas que son utilizadas en los procesos logísticos, tales como:

Diagramas de flujos de los procesos operativos

Manual de Organización y Funciones del área de operaciones.

Formatos de Control:

Formato de Control de Existencias (Kardex): Método PEPS

Formato de requerimiento de insumos diarios

Formato de Orden de Compras

Ficha de evaluación sanitaria

Formato de control de higiene e indumentaria del personal

Encuestas periódicas a clientes o comensales

Capacitaciones permanentes al personal para mejorar sus competencias

Indicadores:

Indicador de satisfacción del cliente.

Indicadora de reclamos.

Asimismo proponemos la contratación de una persona para que ocupe el cargo de Encargado del almacén, cuyo perfil se encuentra descrito en el Manual de Organización y Funciones. Esta propuesta nos permitirá cubrir la falta de control que existe actualmente en el almacén, ya que la persona a contratar debe de conocer el manejo de inventarios y tener experiencia en puestos similares.

6.2.4.2. Desarrollo de acciones de mejora

En esta parte describiremos como se implementarán las herramientas mencionadas en párrafos anteriores y que conllevarán al logro de los objetivos propuestos.

Diagramas de flujos de los procesos mejorados del área de operaciones

El establecimiento de los procesos del área operativa, plasmados en los diagramas de flujo; permitirá que el personal que laboran en el área puedan desarrollar sus actividades de manera coordinada, evitará que se dupliquen las tareas y servirá para que cada trabajador sepa el orden en que deben de realizarse las mismas, lo cual permitirá alcanzar el principal objetivo del proyecto que consiste en la mejora de los procesos, con la finalidad de mejorar la prestación del servicio al cliente.

Dicho la anterior, presentamos los diagramas mejorados de los procesos de compra, proceso de ingreso y salida de insumos del almacén, y del proceso de preparación de menús.

Proceso de Compras mejorado:

A continuación el diagrama de flujo del proceso de compras con las mejoras propuestas:

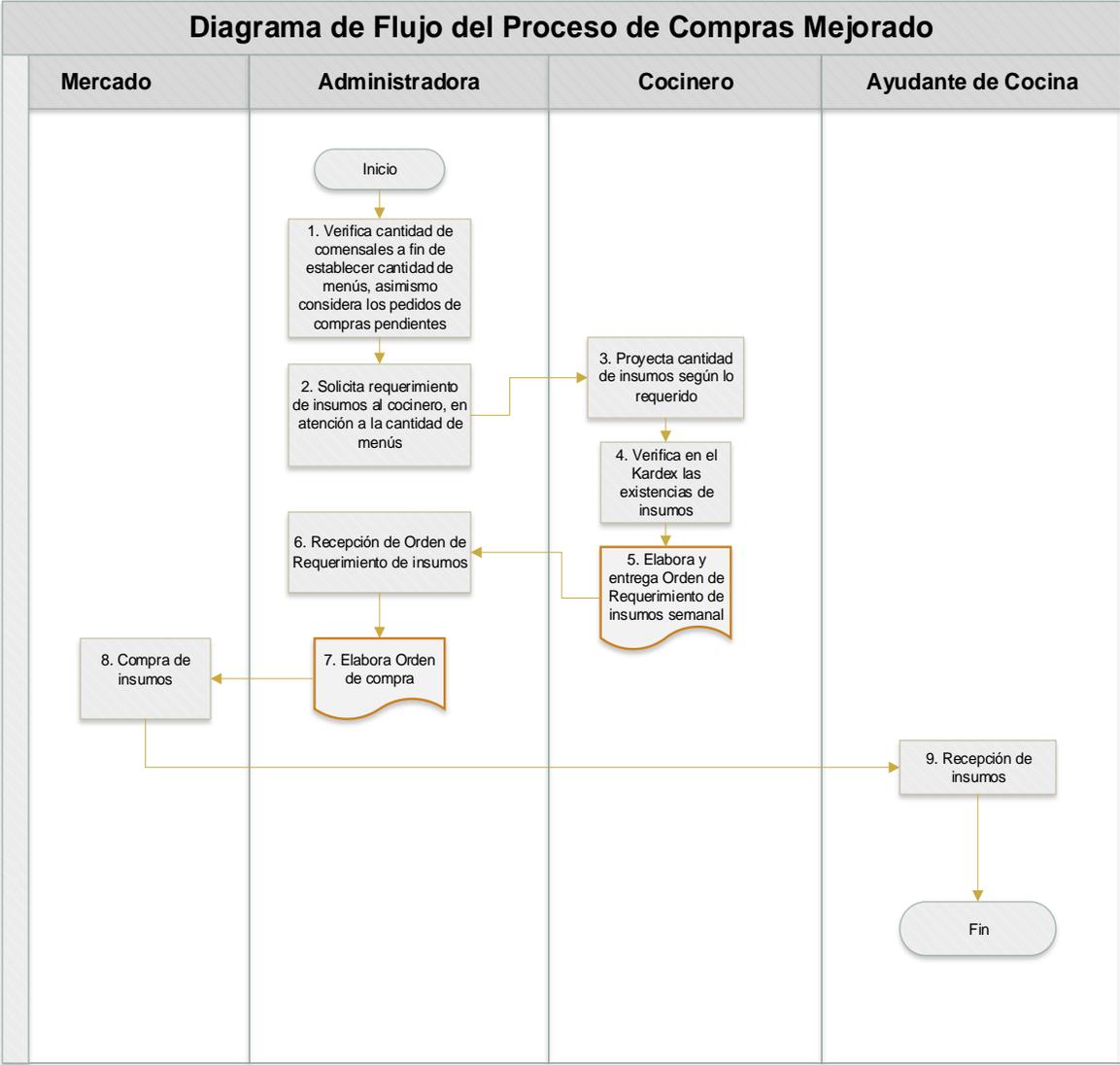


Figura 14. Diagrama de Flujo del Proceso de Compras Mejorado

Fuente: Elaboración propia, 2017

En el proceso de compras mejorado, describiremos a continuación como se desarrollarán las actividades:

Primera Actividad: La administradora es quien la llevará a cabo, verificando la cantidad de comensales para poder establecer la cantidad de menús que se requieren para la programación semanal siguiente, asimismo tomará en cuenta las indicaciones de la nutricionista que asesora a la Empresa CORPECO, para poder combinar de manera adecuada los platillos que componen el menú. También tomará en cuenta los pedidos de compras que quedan pendiente en el proceso de ingreso y salidas de insumos del almacén.

Segunda actividad: Será llevada a cabo por la administradora quien una vez que entregue al cocinero la programación semanal de menús, le solicitará requerimiento de insumos teniendo como base la cantidad de menús a preparar.

Tercera actividad: El cocinero la realizará, en la cual proyectará la cantidad de insumos según los platillos a elaborar de acuerdo a la programación semanal, la cual elaborará de acuerdo a las cantidades estandarizadas por cada plato.

Cuarta actividad: Será realizada por el cocinero, quien procederá a verificar en el kardex las existencias de insumos en el almacén.

Quinta actividad: El cocinero procederá a elaborar la Orden de Requerimiento de Insumos, la cual entregará a la administradora para que elabore la Orden de compra respectiva.

Sexta actividad: Tarea que será realizada por la Administradora, quien recibirá la Orden de Requerimiento de Insumos, con la cual procederá a procesar y elaborar la Orden de compra.

Séptima actividad: La presente actividad será efectuada por la administradora y consiste en la elaboración de la Orden de compra, la cual contiene la lista de los insumos requeridos de acuerdo a la programación de menús semanales y de la Orden de Requerimiento de Insumos elaborada por el cocinero, con la cual se dirigirá al mercado para efectuar las compras respectivas.

Octava actividad: Consistente en la compra de insumos y la realiza la administradora, quien se dirigirá al Mercado Mayorista de Unicachi y para llevarla a cabo se basará en la Orden de compra; las compras las realizará en puestos de ventas del mercado que considera le brindan la comodidad y confianza del caso, asimismo el pago se efectuará en efectivo. La administradora al momento del pago deberá exigir que le extiendan el respectivo comprobante de pago, en este caso por tratarse de puestos de mercado debe ser Boleta de Venta para un adecuado control del egreso de dinero.

Novena actividad: Es realizada por el ayudante de cocina, quien recibirá los insumos y verificará con la orden de compra que los insumos comprados concuerden en cantidades y variedades consignadas en la Orden de compra.

Proceso de Ingreso y Salida de Insumos del almacén Mejorado

El diagrama de flujo del proceso de ingreso y salida de insumos del almacén con las mejoras que hemos propuesto, a continuación:

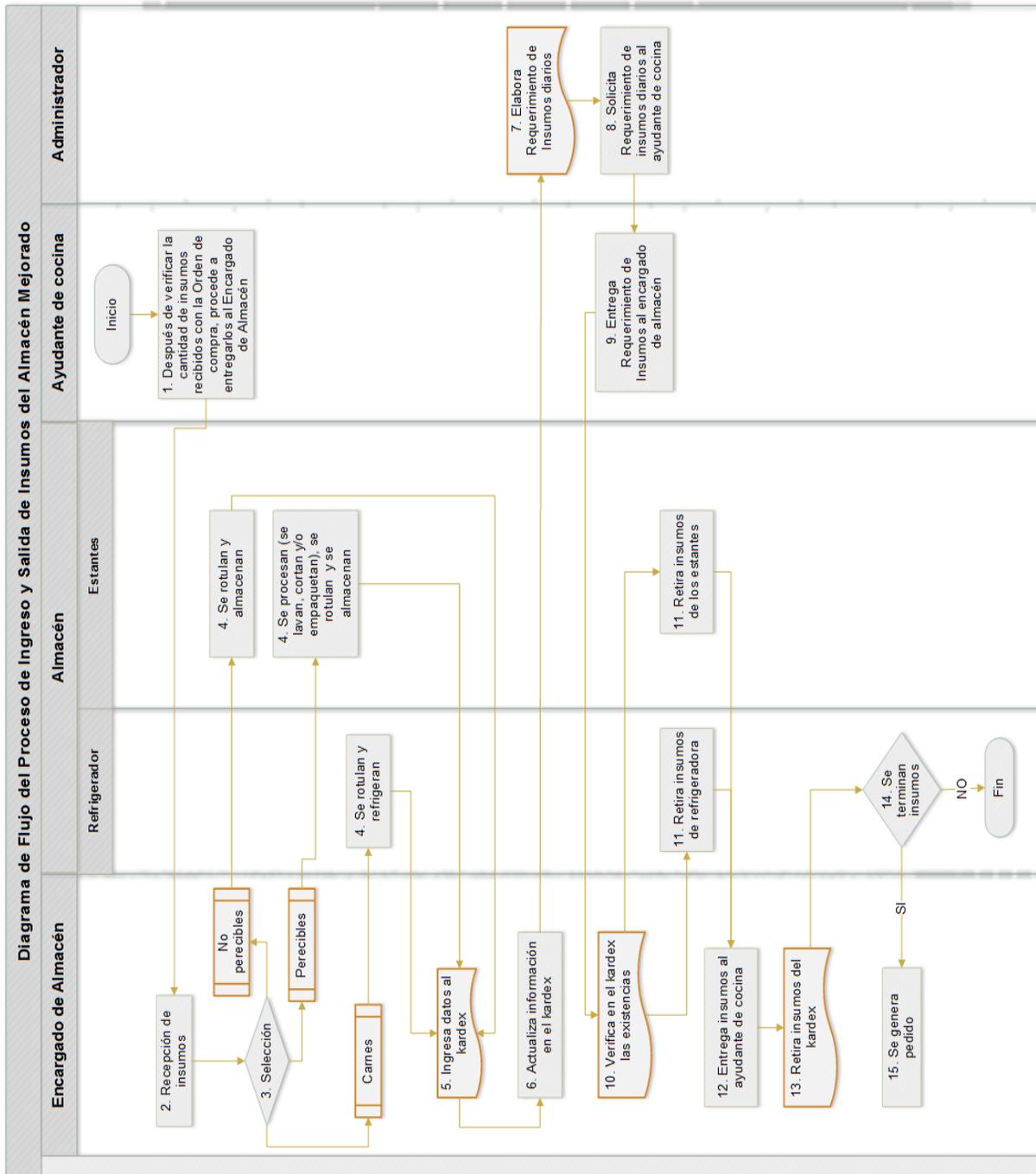


Figura 15. Diagrama de Flujo del Proceso de ingreso y salida de insumos del almacén (mejorado).

Fuente: Elaboración propia, 2017

Las actividades del proceso de ingreso y salida de insumos del almacén, se desarrollarán de la siguiente manera:

Primera actividad: Esta actividad será realizada por el ayudante de cocina, quien entrega los insumos al encargado del almacén.

Segunda actividad: La llevará a cabo el encargado del almacén y consiste en la recepción de los insumos.

Tercera actividad: Será ejecutada por el encargado del almacén, quien selecciona los insumos en tres tipos: carnes, perecibles y no perecibles

Cuarta actividad: Actividad que llevará a cabo el encargado del almacén, quien procederá a ordenar los insumos en el almacén de acuerdo al tipo de insumo: carnes, perecibles y no perecibles. Las carnes serán rotuladas con código de insumo, fecha de ingreso, fecha de vencimiento y luego se refrigerarán, los no perecibles serán rotuladas de igual manera que las carnes y se almacenarán en los respectivos anaqueles y estantes, los perecibles deberán ser procesados antes de ser almacenados, el procesado se refiere a que deben de ser lavados, cortados de ser el caso, empaquetados y rotulados con los mismos datos que los otros tipos de insumos para que puedan ser almacenados correctamente. Todos siempre deben de ser colocados debajo de los insumos existentes para que pueda realizarse el método de valuación PEPS (primeras entradas primeras salidas)

Quinta actividad: Tarea que realizará el encargado de almacén y consistente en el ingreso de la información de los insumos al kardex, ingresará de acuerdo al código de productos, la fecha de ingreso, la fecha de vencimiento, cantidades y tipo de unidad.

Sexta actividad: La llevará a cabo el encargado del almacén, quien verificará y actualizará la información en kardex e informará al cocinero para que pueda elaborar su requerimiento diario

Séptima actividad: El cocinero es quien realizará la actividad y consiste en la elaboración del Requerimiento de insumos diarios, que lo confeccionará de acuerdo a los platillos que va a elaborar.

Octava actividad: Consistente en que el cocinero solicitará requerimiento de insumos diarios al ayudante de cocina.

Novena actividad: Esta actividad la llevará a cabo el ayudante de cocina, quien entregará el Requerimiento de Insumos al encargado del almacén para que pueda entregar lo requerido.

Décima actividad: Será realizada por el encargado del almacén y consiste en la verificación de las existencias en el kardex para poder cumplir con el requerimiento recibido.

Décimo primera actividad: El encargado del almacén procederá a retirar los insumos requeridos del almacén.

Décimo segunda actividad: Será llevada a cabo por el encargado del almacén y consiste en la entrega de los insumos requeridos al ayudante de cocina, quien procederá a trasladarlos al área de cocina.

Décimo tercera actividad: La realizará el encargado del almacén quien procederá a retirar los insumos del kardex y que se actualice el saldo de existencia de insumos.

Décima cuarta actividad: Cuando se terminan los insumos dentro del almacén, hay dos situaciones la primera es si no se terminan, termina el proceso; mientras que si se terminan se genera la actividad decima quinta.

Décima quinta actividad: El encargado del almacén si es que se han terminado los insumos generará el pedido respectivo.

Proceso de Preparación de menús Mejorado

Detallamos en el siguiente diagrama de flujos las mejoras para el proceso de preparación de menús:

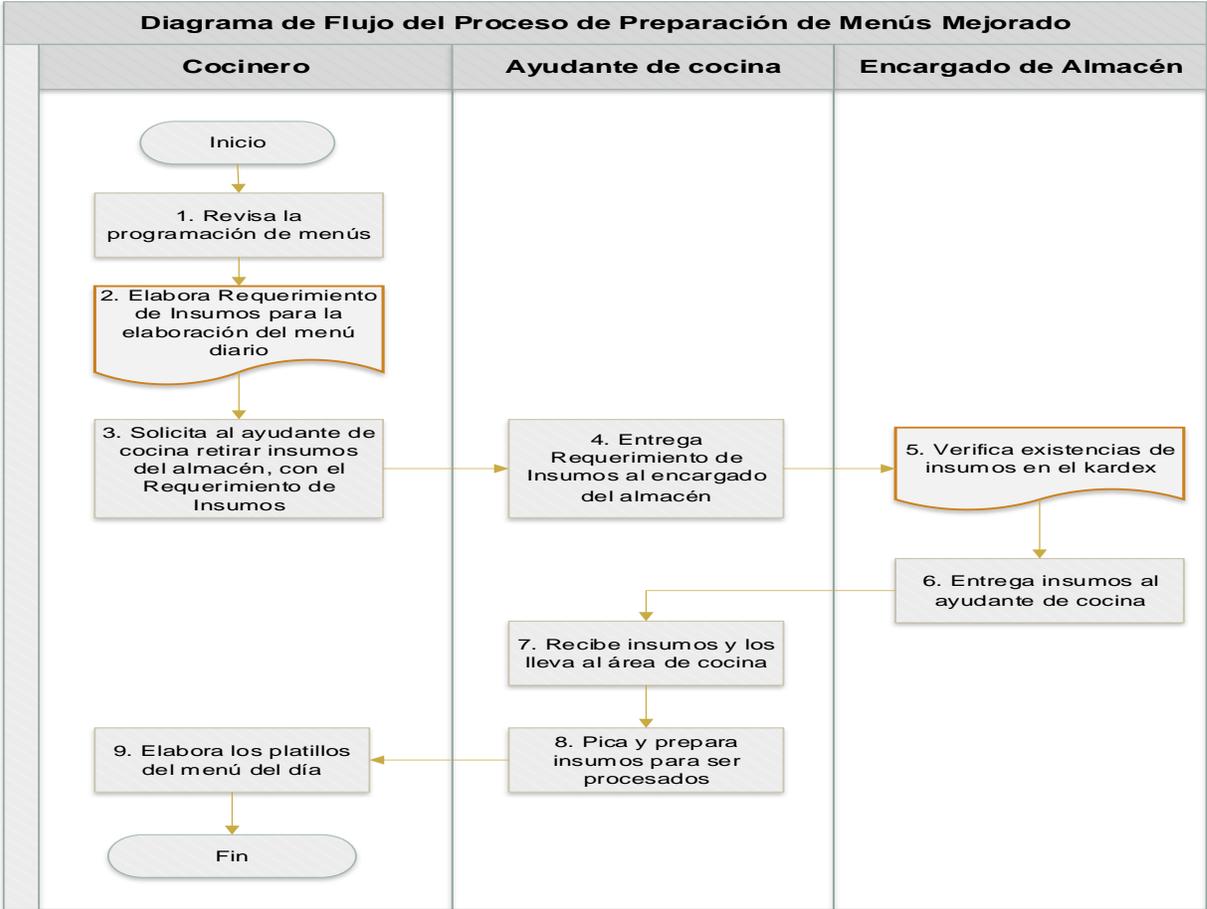


Figura 16. Diagrama de Flujo del Proceso de Preparación de Menú Mejorado

Fuente: Elaboración propia, 2017

Hemos elaborado el diagrama de flujo del proceso de preparación de menú, el cual deberá desarrollarse de la siguiente manera:

Primera actividad: Será realizada por el cocinero, quien revisa la programación de menús semanal, para verificar que platillos se deben de elaborar y solicitar los insumos requeridos.

Segunda actividad: El cocinero realizará esta actividad, consistente en la elaboración del Requerimiento de Insumos para la elaboración de los platillos que forman parte del menú diario.

Tercera actividad: Será realizada por el cocinero, quien solicitará al ayudante de cocina retirar los insumos del almacén con el Requerimiento de insumos respectivo.

Cuarta actividad: El ayudante de cocina será el encargado de llevar a cabo esta actividad, en este punto entregará el requerimiento de insumos al encargado del almacén para que retire y le entregue los insumos.

Quinta actividad: Verificación por parte del encargado del almacén en sus kardex para verificar las existencias y poder proveer al ayudante de cocina.

Sexta actividad: Será ejecutada por el encargado del almacén quien procede a la entrega de los insumos requeridos al ayudante de cocina.

Séptima actividad: Consiste en la recepción de insumos por parte del ayudante de cocina para que los traslade al área de cocina y pueda procesar los insumos.

Octava actividad: En este punto el ayudante procesará los insumos para la elaboración de los platillos que componen el menú: los lava, pela, pica y sancocha de ser el caso, luego de lo cual quedarán listos para la elaboración de los platillos

Novena actividad: Será realizada por el cocinero, una vez que se encuentran listos y procesados los insumos (pelados, picados, lavados, etc.), quien procederá a elaborar los diferentes platos que componen el menú. Esta actividad pone fin al proceso.

Manual de Organización y Funciones del Área de Operaciones (Mejorado):

Se elabora en coordinación con la administradora, en el cual se detallará lo siguiente:

Descripción del cargo de cada personal de la empresa, la descripción del cargo, el perfil del colaborador, los requisitos del puesto, detallando las funciones inherentes a cada cargo, las responsabilidades del colaborador.

Debe de ser de cumplimiento obligatorio por todos y cada uno de los miembros de la organización.

Debe de ser entregada una copia a cada colaborador al momento que se concreta su contratación.

Anexo 3. Manual de Organización y Funciones (Mejorado)

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Código	MOF- AO-01
		Versión	1
		Fecha	30/10/2017
		Área de Operaciones	
Puesto:	Administradora		
Reporta a:	Gerente General		
Le reportan:	Cocinero, jefe de línea, steward		
MISION:	Administrar, planificar y controlar las actividades del personal del área de Operaciones.		
PERFIL:	Bachiller o Licenciado en Administración de Empresas o Administración de Hoteles y Restaurantes. Edad de 25 años en adelante. Conocimiento en manejo de alimentos e inventarios. Experiencia mínima de 02 años en puestos similares.		
FUNCIONES:	Coordinar con la Jefe de Cocina la planificación de los menús semanales. Controlar los tickets, formatos y cuadernos de control de los colaboradores de la empresa a la cual se brinda el servicio. Supervisar que todo funcione correctamente para que los clientes se sientan satisfechos con el servicio.		
COMPETENCIAS:	Habilidad para la organización y control de tareas. Trabajo bajo presión. Manejo de personal.		
CURSOS:	Cursos de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)		

Fuente: Elaboración propia, 2017

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Código	MOF- AO-01
		Versión	1
		Fecha	30/10/2017
		Área de Operaciones	
Puesto:	Jefe de cocina/Cocinero		
Reporta a:	Administradora		
Le reportan:	Ayudante de cocina		
MISION:	Planificación, ejecución y control para la elaboración de los platos que componen los menús solicitados, de acuerdo a los estándares y tiempos establecidos.		
PERFIL:	Estudios de gastronomía. Edad de 25 años en adelante. Conocimiento en manejo de alimentos e inventarios. Experiencia mínima de 02 años en puestos similares.		
FUNCIONES:	Preparación de los platos del menú diario. Mantener la seguridad y la higiene de los utensilios, enseres de cocina y de los equipos que se encuentran dentro del área. Supervisar las actividades del ayudante de cocina. Coordinar con la Administradora la programación de los menús semanales. Determinar los estándares de los insumos para los diferentes platos (Menus). Verificar stock de insumos en el kardex.		
COMPETENCIAS:	Trabajo sobre presión. Manejo de personal		
CURSOS:	Curso de Buenas Prácticas de Manufacturas		

Fuente: Elaboración propia, 2017

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Código	MOF- AO-01
		Versión	1
		Fecha	30/10/2017
		Área de Operaciones	
Puesto:	Ayudante de Cocina		
Reporta a:	Jefe de Cocina/Cocinero		
Le reportan:	--		
<p>MISION: Prestar asistencia para el desarrollo de las operaciones del área de cocina, con eficiencia y prontitud.</p> <p>PERFIL: Estudios técnicos de gastronomía. Edad mínima requerida: 20 años en adelante.</p> <p>FUNCIONES: Recibir los insumos para la preparación de los platos que conforman el menú diario. Lavar, cortar y preparar los insumos para que el cocinero prepare los alimentos. Cubrir el puesto del cocinero en caso de ausencia de éste por descanso, permisos o cualquier contingencia.</p> <p>COMPETENCIAS: Habilidad para la organización y control de tareas. Trabajo bajo presión. Manejo de personal.</p> <p>CURSOS: Cursos de BPM</p>			

Fuente: Elaboración propia, 2017

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Código	MOF- AO-01
		Versión	1
		Fecha	30/10/2017
		Área de Operaciones	
Puesto:	Steward		
Reporta a:	Jefe de Cocina/Cocinero		
Le reportan:	--		
<p>MISION: Mantener en óptimas condiciones las áreas del comedor y cocina.</p> <p>PERFIL: Secundaria completa. Edad mínima requerida: 20 años en adelante.</p> <p>FUNCIONES: Encargada/o de la limpieza del área de la cocina y del comedor, así como de todos los utensilios, instrumentos que son utilizados y pertenezcan a dicha zona Encargada/o del lavado y secado de los platos, vasos, cubiertos y demás vajilla</p> <p>COMPETENCIAS: Habilidad y rapidez en el desempeño de las tareas.</p> <p>CURSOS: No requeridos.</p>			

Fuente: Elaboración propia, 2017

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Código	MOF- AO-01
		Versión	1
		Fecha	30/10/2017
		Área de Operaciones	
Puesto:	Encargado del almacén		
Reporta a:	Administradora		
Le reportan:	--		
MISION:	Responsable de recibir, ordenar y entregar los insumos que se requieren en el área de operaciones.		
PERFIL:	Estudios técnicos en Administración o Contabilidad. Experiencia en la industria de restaurante. Edad mínima requerida: 20 años en adelante.		
FUNCIONES:	Recibir los insumos, rotularlos, ingresarlos al kardex y ordenarlos de manera adecuada en el almacén. Controlar el ingreso y salida de insumos del almacén. Verificar las fechas de vencimiento de los insumos. Mantener los documentos correspondiente al manejo del Almacén.		
COMPETENCIAS:	Habilidad para la organizar y controlar insumos. Trabajo bajo presión. Manejo de sistema kardex. Manejo de sistema de almacenes. Experiencia mínima de 01 año en puestos similares		
CURSOS:	Cursos de Buena Práctica de Manipulación de alimentos.		

Fuente: Elaboración propia, 2017

Formatos de control interno

Los formatos de control interno que se establecerán son los siguientes:

Formato de Control de Existencias (Kardex): Método PEPS

Formato de requerimiento de insumos diarios

Formato de Orden de Compras

Ficha de evaluación sanitaria

Formato de control de higiene e indumentaria del personal

Formato de control de existencias (Kardex): Método de Valuación PEPS

Para un adecuado control de insumos en el almacén, se establecerá el uso del kardex para controlar su ingreso y salida, y el Método de Valuación a aplicar de acuerdo a la R.M. N° 363-2005/MINSA, que en su art. 18° precisa que debe de ser el Método PEPS (primeros ingresos, primeras salidas). Asimismo según la misma norma para poder efectuar el control se deben de empaquetar y rotular con la fecha de ingreso y de salida los insumos, con lo cual la persona encargada de retirarlos del almacén podrá identificarlos fácilmente.

Formatos de requerimiento de insumos diarios

El formato de requerimiento de insumos diarios se ha elaborado con la finalidad de formalizar los pedidos que realiza el cocinero de los insumos que necesita para la elaboración de los platos que conforman el menú diario, asimismo con el mencionado formato el encargado del almacén podrá descargar de forma correcta del kardex la salida de insumos y el retiro de los mismos del almacén.

Asimismo podemos mencionar que son seis formatos de requerimientos de insumos los cuales se encuentran en los anexos del presente trabajo, en los cuales se va a consignar el tipo de unidad y las cantidades que se requieran, en esta oportunidad solo hemos adjuntamos el formato de requerimiento de insumos de carnes; a continuación detallamos los formatos:

Requerimiento de insumos de carnes.

Requerimiento de insumos de abarrotes.

Requerimiento de insumos de especias e infusiones.

Requerimiento de insumos de tubérculos y verduras.

Requerimiento de insumos de frutas.

Requerimiento de insumos de embutidos.

Anexo 5. Formato de Requerimiento de insumos diarios

REQUERIMIENTO DE INSUMOS: CARNES					
					N°. Doc.:
Fecha					
Mes:			Semana:		
CARNE DE AVES			CARNE DE VACUNO		
Descripción	U. Medida	Cantidad	Descripción	U. Medida	Cantidad
Pollo para menú	kg		Carne para guiso	kg	
Pollo para carta	kg		Lomito	kg	
Espinazo	kg		Bisteck para la carta	kg	
Pollo Entero	kg		Chuleta para la carta	kg	
Filete de Pollo	kg		Churrasco para la carta	kg	
Menudencia	kg		Hueso	kg	
Corazón	kg		Sancochado	kg	
Mollejas	kg		Carne molida	kg	
Alas	kg		Corazón	kg	
Piernas	kg		Higado	kg	
			Mondongo	kg	
Gallina en trozos	kg		CARNE DE CERDO		
Gallina Entera	kg		Cerdo	kg	
			Chuleta de Cerdo	kg	
Pavita	kg				
Pavita en Trozos	kg		CARNE DE PESCADO		
			Filete de pescado	kg	
			Choros	kg	
			Mariscos	kg	
			Pota	kg	
Elaborado por:			Administrador:		
Firma:			Firma:		

Fuente: Elaboración propia, 2017

Ficha de evaluación sanitaria

Según la R.M. N° 363-2005/MINSA, en su artículo 43°, los establecimientos que elaboran alimentos para el consumo humano deben de formular un Plan de Autocontrol Sanitario y conformar un Equipo de Autocontrol Sanitario, el cual debe de capacitarse cada 6 meses (según el art. 37° de la R.M 363) por ser manipuladores de alimentos, asimismo deben de hacer una evaluación de las condiciones sanitarias del establecimiento utilizando el anexo 3 de la mencionada R.M y que a continuación adjuntamos:

Anexo 7. Ficha de evaluación sanitaria



FICHA DE EVALUACIÓN SANITARIA DE RESTAURANTES Y SERVICIOS AFINES

Semana:

	RUBROS	L	M	M	J	V	S	OBSERVACIONES
1	Almacén							
1.1	Ordenamiento y limpieza							
1.2	Ambiente adecuado (seco y ventilado)							
1.3	Envasados (sin óxido, de contenido, abolladura, fecha vigente)							
1.4	Ausencia de sustancias químicas							
1.5	Rotación de stock							
1.6	Contar con parihuelas y/o anaqueles							
2	Cocina							
2.1	El diseño permite realizar operaciones con higiene							
2.2	Pisos, paredes y techos limpios, en buen estado de conservación							
2.3	Estantes limpios y ordenados							
2.4	Mesas de trabajo limpias y ordenadas							
2.5	Campana extractora limpia y ordenada							
2.6	Iluminación adecuada							
2.7	Ventilación adecuada							
2.8	Facilidades para el lavado de manos							
3	Cámara de postres, embutidos, frutas y verduras							

3.1	Alimentos refrigerados adecuadamente										
3.2	Alimentos envasados adecuadamente (recipientes adecuados y tapados)										
3.3	Las carnes y derivados correctamente clasificados										
3.4	Frutas y verduras en buen estado, sin alteraciones										
3.5	Puertas cerradas en buen estado										
3.6	Salsas preparadas en recipientes limpios y tapados										
3.7	Productos en buen estado, sin alteraciones										
3.8	Contaminación cruzada										
	RUBROS	L	M	M	J	V	S	OBSERVACIONES			
4	Residuos										
4.1	Basureros con tapa oscilante y bolsas plásticas, en cantidad suficiente y ubicados adecuadamente										
4.2	Contenedor principal y ubicado adecuadamente										
4.3	Se elimina la basura a diario										
5	Plagas										
5.1	Ausencia de insectos										
5.2	Ausencia de indicios de roedores										
6	Equipos										
6.1	Conservación y limpieza										
6.2	Funcionamiento										
7	Vajilla, cubiertos y utensilios										
7.1	Buen estado de conservación										
7.2	Limpieza y desinfección										
7.3	Tabla de picar inabsorbente, limpia y en buen estado de conservación										
8	Preparación										
8.1	Lavado y desinfección de frutas y verduras										
8.2	Aspecto limpio del aceite, color ligeramente amarillo y sin olor a rancio										
8.3	Cocción completa de los alimentos										
8.4	No existe la presencia del personal diferente a los manipuladores de alimentos										
8.5	Los alimentos crudos se almacenan separadamente de los cocidos o preparados										

8.6	Procedimiento de descongelación adecuada								
9	Manipulador								
9.1	Uniforme completo y limpio								
9.2	Se observa higiene personal								
9.3	Aplica BPM								
10	Medidas de seguridad								
10.1	Contra incendios (extintores operativos y vigentes)								
10.2	Botiquín de primeros auxilios operativo								
10.3	Insumos para limpieza y desinfección almacenados en lugar adecuado y alejados de alimentos y del fuego								
	RUBROS	L	M	M	J	V	S	OBSERVACIONES	
11	Comedor								
11.1	Ubicado próximo a la cocina								
11.2	Pisos, paredes y techos limpios, en buen estado								
11.3	Conservación y limpieza de sillas y mesas								

Conforme ✓

×

No Conforme

Supervisado por:

.....

Fuente: R.M. N° 363-2005/MINSA

Formato de control de higiene e indumentaria del personal

De acuerdo a la R.M. N° 363-2005/MINSA, Título IV, art. 35 debido a que manipulan alimentos los trabajadores deben de mantener una esmerada higiene personal, por lo que es necesario realizar los controles pertinentes, por lo cual hemos elaborado el Formato de Control de Higiene e Indumentaria del Personal que a continuación se adjunta:

Formato de encuesta periódica a comensales:

Se establecerán la formulación de encuestas periódicas a los comensales, que se llevarán a cabo cada dos meses, con la finalidad de conocer la satisfacción de los clientes con relación al servicio, la calidad y cantidad de los alimentos, así como el servicio que reciben, todo ello con la finalidad de mantener el control de los procesos y mejorar la prestación del servicio al cliente.

Anexo 9. Encuesta al usuario del comedor de CORPECO SAC



ENCUESTA AL CLIENTE DEL CONCESIONARIO CORPECO SAC

La veracidad de su opinión personal al respecto nos permitirá adaptar las acciones necesarias para brindarle un servicio de calidad. Nunca podremos mejorar aquello que desconocemos.

I. DATOS GENERALES DEL SERVICIO:

TIPO DE DIETA QUE CONSUME :	HORARIO EN EL QUE HACE USO DEL COMEDOR:						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 70%;">NORMAL</td> <td style="width: 30%;"></td> </tr> <tr> <td>DIETA</td> <td></td> </tr> </table> <p style="font-size: x-small;">OTRO: Minutos (H) o noche.</p>	NORMAL		DIETA		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">HH:mm</td> <td style="width: 50%;"></td> </tr> </table>	HH:mm	
NORMAL							
DIETA							
HH:mm							

II. SATISFACCION RESPECTO AL SERVICIO

LA CALIDAD DEL SERVICIO:	MALO	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
LA ATENCION DEL PERSONAL QUE SIRVE LOS ALIMENTOS					
LA ATENCION DE LOS MOZOS					
LA LIMPIEZA DEL COMEDOR					
LA LIMPIEZA DE LAS MESAS					

Marcar con (X) su elección.

CONSIDERA QUE LA ATENCION QUE RECIBE ES:	<input type="checkbox"/> RAPIDA	<input type="checkbox"/> NORMAL	<input type="checkbox"/> LENTA
---	---------------------------------	---------------------------------	--------------------------------

III. SATISFACCION RESPECTO A LOS ALIMENTOS

LA CALIDAD DE LOS ALIMENTOS:	MALO	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
1.- ENTRADA / SOPA					
2.- 2.1 CARNE DEL SEGUNDO					
SEGUNDO 2.2 PROVISION QUE ACOMPAÑA (ARROZ, ENSALADA, OTRO)					
3.- POSTRE					
4.- BEBIDA					

Marcar con (X) en la opción.

¿QUE OPINA DEL SABOR Y SAZON DE LOS PLATOS?

MALA NORMAL BUENA
 ESABRIDA DELICIOSA MUY CONDIMENTADA

LA CANTIDAD DE ALIMENTOS:	PEQUEÑA	NORMAL	GRANDE
1.- ENTRADA/SOPA			
2.- 2.1.- CARNE DEL SEGUNDO			
SEGUNDO 2.2.- PROVISION QUE ACOMPAÑA (ARROZ, ENSALADA, OTRO)			
3.- POSTRE			
4.- BEBIDA			

Marcar con (X) en la opción.

¿LA TEMPERATURA EN QUE SE SIRVEN LOS PLATOS LE PARECE?

BUENA MALA

IV. COMUNICACION E INFORMACION DEL SERVICIO EN GENERAL

¿QUE ES LO QUE MAS LE AGRADA?

.....

.....

.....

¿QUE ES LO QUE MENOS LE AGRADA?

.....

.....

.....

SI TIENE ALGUN COMENTARIO COMPLEMENTARIO O COLATERAL AL SERVICIO QUE SE LE BRINDA, POR FAVOR EXPONERLO EN LAS LINEAS SIGUIENTES:

.....

.....

.....

.....

(Si le falta espacio, tenga la amabilidad de continuar al reverso de la hoja).

DATOS DEL CLIENTE

NOMBRE Y APELLIDO:

Fuente: Elaboración propia, 2017

Capacitaciones al personal:

Para implementar la mejora en los procesos del área operativa de la Empresa CORPECO SAC, de acuerdo a las fases del Estudio de trabajo; en la fase 6 se estableció que eran necesarias las capacitaciones al personal en los nuevos métodos de trabajo.

Así mismo de acuerdo al art. 37° de la R.M. 363/2005 MINSA: “deben de llevarse a cabo capacitaciones al personal cada 6 meses por lo menos, bajo responsabilidad de la administración de las empresas que prestan el servicio de elaboración de alimentos, por lo cual se tienen que aplicar las fichas de evaluación de sanitaria de restaurantes y afines que el MINSA publica como anexo en la mencionada R.M.”

Así mismo adjuntamos los cuadros de capacitaciones a llevar a cabo de acuerdo a lo expresado en el párrafo anterior.

Capacitaciones internas al personal

Las capacitaciones internas al personal se realizarán con la finalidad de que el personal del área de operaciones aprenda a conocer y a usar los nuevos formatos que se están estableciendo en el presente proyecto de mejora, las capacitaciones serán brindadas a todo el personal involucrado en las distintas actividades en las que se emplearán dichos formatos para que hagan un adecuado uso de los mismos.

Para llevar a cabo las capacitaciones se tiene que alquilar una sala acondicionada para tal fin, el costo del alquiler por ejemplo en la Cámara Peruana de Ciencias y Tecnología es de S/ 200,00 + IGV (S/ 36,00) que hace un total de S/ 236,00.

Tabla 7

Cuadro de capacitaciones internas al Personal

Capacitaciones Internas al personal			
No.	Actividades	Tiempo	Participantes
1	Capacitación para el uso del Formato de requerimiento de insumos	30 minutos	Todo el personal del área de operaciones
2	Capacitación para el uso del Formato de requerimiento de insumos	30 minutos	Todo el personal del área de operaciones
3	Capacitación para el uso del Formato de Orden de compras	20 minutos	Cocinero, ayudante de cocinero
4	Capacitación para el uso de los Formatos de Ficha de evaluación sanitaria y de control de higiene e indumentaria del personal	40 minutos	Todo el personal del área de operaciones

Fuente: Elaboración propia, 2017

Capacitaciones externas al personal

Las capacitaciones externas que se brindarán a los trabajadores del área de operaciones, serán orientadas a las Buenas Prácticas de Manipulación de alimentos, HACCP y para una adecuada atención a los clientes; serán brindadas por entidades o instituciones con profesionales especializados en el tema. Líneas abajo se detalla el cuadro de capacitaciones necesarias para cumplir además con lo que se señala en el art. 37° de la R.M. 363/2005 MINSA.

Tabla 8

Cuadro de capacitaciones externas al Personal

Capacitaciones Externas al personal				
Institución o Entidad	Curso/Taller	Participantes	Tiempo de duración	Costo S/.
Municipalidad Metropolitana de Lima	Técnicas del Servicio y Manipulación de Alimentos	Todo el personal del área de operaciones	2 horas	Sin costo
Sociedad Peruana de Gastronomía - APEGA	Buenas Prácticas de manipulación de Alimentos e inocuidad alimentaria	Cocinero Ayudante de cocina Encargado almacén	2:30 horas	Por participante S/ 90,00 Total S/ 270,00
Cenfotur	Calidad en la atención al cliente para personal de contacto	Steward	5 sesiones de 3 horas cada una	Matrícula: S/ 35,00 Cuota Única: S/ 250,00 Total: S/ 285,00
Universidad Nacional Agraria La Molina	BPM y HACCP para el servicio seguro en restaurantes y servicios afines	Administradora	30 horas modalidad virtual	Cuota Única S/ 300,00

Fuente: Elaboración propia, 2017

CAPÍTULO VII
IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA, CALENDARIO DE ACTIVIDADES,
RECURSOS, PRESUPUESTO.

7.1. Implementación de la propuesta del proyecto de mejora:

En primer lugar podemos señalar que el presente proyecto de mejora consiste en el establecimiento de los 3 principales procesos como son el proceso de compras, el proceso de ingreso y salida de insumos del almacén; por último el proceso de elaboración de menú que repercuten directamente en la atención adecuada a los clientes, esto con la finalidad de lograr su satisfacción por el servicio que se les brinda.

Gastos para la implementación del proyecto de mejora

A continuación detallamos los gastos en que se incurrirá para la implementación del proyecto de mejora

Remuneración del Encargado del Almacén

En el cuadro líneas abajo, se muestra el detalle del gasto por la contratación de un Encargado del Almacén, contratación que consideramos de suma importancia para que exista un verdadero control de los insumos, este control evitará que haya pérdidas por compras innecesarias, porque los productos se malogren o deterioren, y porque no hay existencias.

Tabla 9

Cálculo de la Remuneración del Encargado del Almacén

Cálculo de la Remuneración del Encargado de Almacén					
Puesto	Monto Remuneración	Asignación Familiar 10%	Essalud 9%	ONP 13%	Total Gasto
Encargado de Almacén	1300.00	130.00	117.00	169.00	1716.00
					1716.00

Fuente: Elaboración propia, 2017

Costo de Capacitaciones Externas al personal

En el presente cuadro se detalla los precios de cada curso o taller a los que deberán asistir los trabajadores del área de operaciones de CORPECO SAC, de acuerdo a la programación de capacitaciones externas.

Tabla 10

Cuadro del Costo de Capacitaciones Externas al personal.

Cuadro de Costo de Capacitaciones Externas al personal		
Institución o Entidad	Curso/Taller	Costo S/.
Municipalidad Metropolitana de Lima	Técnicas del Servicio y Manipulación de Alimentos	0.00
Sociedad Peruana de Gastronomía - APEGA	Buenas Prácticas de manipulación de Alimentos e inocuidad alimentaria	270.00
Cenfotur	Calidad en la atención al cliente para personal de contacto	285.00
Universidad Nacional Agraria La Molina	BPM y HACCP para el servicio seguro en restaurantes y servicios afines	300.00
Total S/.		855.00

Fuente: Elaboración propia, 2017

Costo de Capacitaciones Internas al personal

Para las capacitaciones internas a los trabajadores del área de operaciones se incurrirá en los siguientes gastos: el alquiler del local para la capacitación, esto ya que las capacitaciones deben de ser brindadas en un lugar apropiado y asimismo se brindará a cada participantes lapiceros, hojas bond y portapapeles para que los participantes puedan tomar debida nota de las exposiciones. Debemos de indicar que las capacitaciones al personal serán brindadas por la Administradora, por lo que no hay gasto por este concepto.

Tabla 11

Cuadro del Costo de Capacitaciones Internas al personal.

Cuadro de Costo de Capacitaciones Internas al Personal	
Concepto	Costo S/.
Alquiler de Sala Para Capacitaciones	200.00
Fundas porta papel A-4 (Paquete de 10 unidades)	4.00
2 Paquetes de Lapiceros (Paquete de 6 unidades)	8.00
Paquete de hojas bond	9.00
Total S/.	221.00

Fuente: Elaboración propia, 2017

Cuadro Resumen de Costos para la Implementación de Propuesta de Mejora

En cuadro de resumen de costos, detalla los conceptos y gastos en que se incurriría por la implementación del presente proyecto de mejora, tal como se puede observar los montos no son significativos y la empresa no tendría que realizar una gran inversión.

Tabla 12

Cuadro de Costos para implementar Propuesta de Mejora

Cuadro de Costos para implementar Propuesta de Mejora	
Conceptos	Costo S/
Costos de capacitaciones externas	855.00
Alquiler de sala para capacitaciones internas	200.00
Utiles de oficina para las capacitaciones internas	21.00
Total S/.	1076.00

Fuente: Elaboración propia, 2017

7.2. Calendario de actividades y recursos

A continuación el calendario de actividades y recursos para la implementación del proyecto de mejora, en el cual se detalla las actividades a desarrollar dentro del lapso de 3 meses de duración de la implementación, se precisa en que semana se efectuara y el costo en soles en que se incurriría para llevarlo a cabo.

Tabla 13

Calendario de actividades y recursos para la implementación

CALENDARIO DE ACTIVIDADES Y RECURSOS															
Fase	Actividades	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Recursos	Soles
		Semanas				Semanas				Semanas					
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1. Seleccionar	Identificar y seleccionar procesos a ser estudiados														
2. Registrar	Observación directa de los procesos														
	Entrevistas con el personal y la administradora													Formatos de entrevistas, lapicero	
	Entrevistas con los representantes de las empresas													Formatos de entrevistas, lapicero	
	Encuesta de satisfacción a comensales													Formatos de encuestas, lapiceros	
3. Examinar	Análisis a profundidad de los procesos actuales														
4. Establecer	Proponer y establecer mejoras a los procesos														
	Establecer el uso de formatos de control														
5. Evaluar	Evaluar las alternativas de solución propuestas														
6. Definir	Definición de secuencias de actividades de los procesos													Pc	
	Definición de quién realizará cada secuencia de las actividades de los procesos													Pc	
	Elaboración de los formatos de control													Pc	
	Capacitaciones internas a los trabajadores													Alquiler de sala, funda porta papel, lapiceros, hojas bond	221.00
	Capacitaciones externas a los trabajadores														855.00
	Definir acciones de control a los procesos														
7. Implantar	No se puede llevar a cabo														
8. Controlar	No se puede llevar a cabo														
												TOTAL \$/.	1076.00		

Fuente: Elaboración propia, 2017

Capítulo VIII
Conclusiones y recomendaciones

8.1 Conclusiones

Con el presente estudio de trabajo se ha logrado describir los procesos actuales de la empresa CORPECO SAC, se ha identificado los puntos críticos y omisiones de cada proceso.

El presente estudio de trabajo ha definido qué acciones de mejoras pueden implementarse en los procesos del área operativa de CORPECO SAC, con la finalidad de mejorar el servicio que se presta.

El proyecto de mejora va a permitir que se documenten los procesos, al establecerse nuevas formas de llevarlos a cabo, asimismo se han propuestos formatos que ayudarán a un mejor desempeño de las actividades por parte de los trabajadores.

Con los formatos de control y establecimiento de los procesos mejorados a establecer, se podrá controlar las actividades que las comprenden; lo cual evitará pérdidas en insumos y otros gastos innecesarios en que se incurren en la actualidad en el área de operaciones de CORPECO SAC.

8.2 Recomendaciones

Se recomienda verificar que se lleven a cabo las actividades de la manera en que se describen en los procesos mejorados propuestos y así evitar omisiones que no permitan lograr los objetivos trazados.

Se recomienda establecer acciones de mejora continua, tales como actualización de los procesos, programar capacitaciones de forma continua y permanente a los trabajadores, realizar encuestas de satisfacción a los comensales de forma periódica y permanente, tomar en cuenta las sugerencias de mejora de los trabajadores y clientes, con la finalidad de mejorar el servicio.

Se recomienda establecer documentos de control, tales como kardex, órdenes de compra, requerimientos de pedidos, control de higiene e indumentaria del personal y otros acorde con la normativa en la que se enmarca el servicio.

Por último, se recomienda conocer de manera permanente a través de las entrevistas con los trabajadores, clientes internos y clientes externos si se están llevando a cabo las mejoras a establecer con el presente proyecto, adicionalmente conocer la percepción que tienen los comensales del servicio que se les presta, a través de las encuestas de satisfacción periódicas.

REFERENCIAS

- Aguirre, M. (2013), *Plan de negocios para implementar una cadena de restaurantes Raw Food en Santiago, Chile*, Santiago: Universidad de Chile.
- Aparicio, V. y Ávila, A., (2014), *Aporte nutricional de los almuerzos brindados por un concesionario a estudiantes universitarios*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Barquin Morales Janelly. (2008, julio 9), La gestión de compra: Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/la-gestion-de-compras/>
- Espino, E. (2016), *Implementación de Mejora en la Gestión Compras para incrementar la productividad en un concesionario de alimentos*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Janampa, G. (2012), *Diseño de los procesos logísticos en el concesionario VSD A&B Proboca*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Marín Alvarez, Y. y Marín Ramirez, M. (2009). *Procesos productivos y administrativos*. Medellín, México: Instituto Tecnológico Metropolitano
- Organización Internacional del Trabajo. (1996). *Introducción al estudio del trabajo* (4ta. ed.). Ginebra, Suiza: Oficina Internacional del Trabajo.
- Sistemas Y Calidad Total.com (2011). *Sistemas de Gestión de la Calidad*. Recuperado el 30 de Agosto de 2017 de <http://www.sistemasycalidadtotal.com/calidad-total/sistemas-de-gestion-de-la-calidad-%E2%94%82-historia-y-definicion/>

Stoner, J.A., Freeman, R.E. y Gilbert, D.R. (1996) *Administración (6ta. ed)*. México, D.F., México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Summers, D. (2006). *Administración de la calidad*. México D.F., México: Pearson Educación.

Uriarte, J. (2015), *Propuesta de Mejora de procesos, basados en normas de higiene para un restaurante*. México DF: Instituto Politécnico Nacional.

Valdés Herrera Clemente, (2009, Junio 19). *Teorías de la administración*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/teorias-administracion/>

Villavicencio, J. (2015), *Plan de negocios para la creación de un restaurante que ofrezca alimentos frescos, balanceados y ricos en nutrientes que aporten diariamente a la salud del consumidos, en el sector de La Paz, al norte de la ciudad de Quito, con proyección a crear una franquicia internacional en el mercado colombiano*. Quito: Universidad Internacional del Ecuador.

ANEXOS

Anexo 1. Formato de Encuesta de satisfacción



ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

Buen día! La presente encuesta es para conocer su opinión sobre nosotros, lo cual es muy importante para nuestra organización y nos servirá de instrumento en la mejora de nuestros servicios que le brindamos.

	Malo	Regular	Bueno	Excelente
1) Ambiente limpio:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Buena atención y trato:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Calidad del menú:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Sabor y sazón son agradables:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) Rapidez del servicio:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿Qué acciones de mejora propone?

.....

.....

Muchas gracias!!!

Anexo 2. Manual de Organización y Funciones Actual

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Código	MOF- AO-01
		Versión	1
		Fecha	30/10/2017
		Área de Operaciones	
Puesto:	Administradora		
Reporta a:	Gerente General		
Le reportan:	Cocinero, jefe de línea, steward		
MISION:	Administrar, planificar y controlar las actividades del personal del área de Operaciones.		
PERFIL:	Bachiller o Licenciado en Administración de Empresas o Administración de Hoteles y Restaurantes. Edad de 25 años en adelante. Conocimiento en manejo de alimentos e inventarios. Experiencia mínima de 02 años en puestos similares.		
FUNCIONES:	Coordinar con la Gerencia General la planificación de los menús semanales. Controlar los tickets, formatos y cuadernos de control de los colaboradores de la empresa a la cual se brinda el servicio. Supervisar que todo funcione correctamente para que los clientes se sientan satisfechos con el servicio.		
COMPETENCIAS:	Habilidad para la organización y control de tareas. Trabajo bajo presión. Manejo de personal.		
CURSOS:	Cursos de BPM		

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Código	--
		Versión	--
		Fecha	--
		Área de Operaciones	
<p>PUESTO: Ayudante de Cocina</p> <p>FUNCIONES: Recibir los insumos para la preparación de los platos que conforman el menú diario.</p> <p>Lavar, cortar y preparar los insumos para que el cocinero prepare los alimentos.</p> <p>Cubrir el puesto del cocinero en caso de ausencia de éste por descanso, permisos o cualquier contingencia.</p> <p>EXPERIENCIA: No existe</p> <p>FORMACION: No existe</p> <p>CAPACITACIONES No existe</p> <p>PUESTO: Encargada de Línea</p> <p>FUNCIONES: Verificar que los comensales porten su ticket para su atención.</p> <p>Servir los alimentos de la gamela a las charolas de los comensales.</p> <p>EXPERIENCIA: No existe</p> <p>FORMACION: No existe</p> <p>CAPACITACIONES No existe</p>			

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Código	--
		Versión	--
		Fecha	--
		Área de Operaciones	
<p>PUESTO: Steward</p> <p>FUNCIONES: Encargada/o de la limpieza del área de la cocina y del comedor, así como de todos los utensilios, instrumentos que son utilizados y pertenezcan a dicha zona</p> <p> Encargada/o del lavado y secado de los platos, vasos, cubiertos y demás vajilla</p> <p>EXPERIENCIA: No existe</p> <p>FORMACION: No existe</p> <p>CAPACITACIONES No existe</p>			

Anexo 3. Manual de Organización y Funciones Mejorado

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Código	MOF- AO-01
		Versión	1
		Fecha	30/10/2017
		Área de Operaciones	
Puesto:	Administradora		
Reporta a:	Gerente General		
Le reportan:	Cocinero, jefe de línea, steward		
MISION:	Administrar, planificar y controlar las actividades del personal del área de Operaciones.		
PERFIL:	Bachiller o Licenciado en Administración de Empresas o Administración de Hoteles y Restaurantes. Edad de 25 años en adelante. Conocimiento en manejo de alimentos e inventarios. Experiencia mínima de 02 años en puestos similares.		
FUNCIONES:	Coordinar con la Gerencia General la planificación de los menús semanales. Controlar los tickets, formatos y cuadernos de control de los colaboradores de la empresa a la cual se brinda el servicio. Supervisar que todo funcione correctamente para que los clientes se sientan satisfechos con el servicio.		
COMPETENCIAS:	Habilidad para la organización y control de tareas. Trabajo bajo presión. Manejo de personal.		
CURSOS:	Cursos de BPM		

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Código	MOF- AO-01
		Versión	1
		Fecha	30/10/2017
		Área de Operaciones	
Puesto:	Jefe de cocina/Cocinero		
Reporta a:	Administradora		
Le reportan:	Ayudante de cocina		
MISION:	Planificación, ejecución y control para la elaboración de los platos que componen los menús solicitados, de acuerdo a los estándares y tiempos establecidos.		
PERFIL:	Estudios de gastronomía. Edad de 25 años en adelante. Conocimiento en manejo de alimentos e inventarios. Experiencia mínima de 02 años en puestos similares.		
FUNCIONES:	Preparación de los platos del menú diario. Mantener la seguridad y la higiene de los utensilios, enseres de cocina y de los equipos que se encuentran dentro del área. Supervisar las actividades del ayudante de cocina. Coordinar con la Administradora la programación de los menús semanales. Verificar stock de insumos en el almacén, así como vencimientos de los mismos		
COMPETENCIAS:	Trabajo sobre presión. Manejo de personal		
CURSOS:	Curso de Buenas Practicas de Manufacturas		

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Código	MOF- AO-01
		Versión	1
		Fecha	30/10/2017
		Área de Operaciones	
Puesto:	Ayudante de Cocina		
Reporta a:	Jefe de Cocina/Cocinero		
Le reportan:	--		
MISION:	Prestar asistencia para el desarrollo de las operaciones del área de cocina, con eficiencia y prontitud.		
PERFIL:	Estudios técnicos de gastronomía. Edad mínima requerida: 20 años en adelante.		
FUNCIONES:	<p>Recibir los insumos para la preparación de los platos que conforman el menú diario.</p> <p>Lavar, cortar y preparar los insumos para que el cocinero prepare los alimentos.</p> <p>Cubrir el puesto del cocinero en caso de ausencia de éste por descanso, permisos o cualquier contingencia.</p>		
COMPETENCIAS:	<p>Habilidad para la organización y control de tareas.</p> <p>Trabajo bajo presión.</p> <p>Manejo de personal.</p>		
CURSOS:	Cursos de BPM		

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Código	MOF- AO-01
		Versión	1
		Fecha	30/10/2017
		Área de Operaciones	
Puesto:	Steward		
Reporta a:	Jefe de Cocina/Cocinero		
Le reportan:	--		
MISION:	Mantener en óptimas condiciones las áreas del comedor y cocina.		
PERFIL:	Secundaria completa. Edad mínima requerida: 20 años en adelante.		
FUNCIONES:	Encargada/o de la limpieza del área de la cocina y del comedor, así como de todos los utensilios, instrumentos que son utilizados y pertenezcan a dicha zona Encargada/o del lavado y secado de los platos, vasos, cubiertos y demás vajilla		
COMPETENCIAS:	Habilidad y rapidez en el desempeño de las tareas.		
CURSOS:	No requeridos.		

Anexo 5. Formato de Requerimiento de insumos diarios

REQUERIMIENTO DE INSUMOS: CARNES					
					N°. Doc.:
Fecha					
Mes:			Semana:		
CARNE DE AVES			CARNE DE VACUNO		
Descripción	U. Medida	Cantidad	Descripción	U. Medida	Cantidad
Pollo para menú	kg		Carne para guiso	kg	
Pollo para carta	kg		Lomito	kg	
Espinazo	kg		Bisteck para la carta	kg	
Pollo Entero	kg		Chuleta para la carta	kg	
Filete de Pollo	kg		Churrasco para la carta	kg	
Menudencia	kg		Hueso	kg	
Corazón	kg		Sancochado	kg	
Mollejas	kg		Carne molida	kg	
Alas	kg		Corazón	kg	
Piernas	kg		Higado	kg	
			Mondongo	kg	
Gallina en trozos	kg		CARNE DE CERDO		
Gallina Entera	kg		Cerdo	kg	
			Chuleta de Cerdo	kg	
Pavita	kg				
Pavita en Trozos	kg		CARNE DE PESCADO		
			Filete de pescado	kg	
			Choros	kg	
			Mariscos	kg	
			Pota	kg	
Elaborado por:			Administrador:		
Firma:			Firma:		

REQUERIMIENTO DE INSUMOS: ABARROTÉS

N°. Doc.:

Fecha

Mes:

Semana:

Descripción	U. Medida	Cantidad	Descripción	U. Medida	Cantidad
Aceite Vegetal	litro		Huevos	kg	
Aceite de Oliva	litro		Ketchup	kg	
Arroz	saco		Leche evaporada	plancha	
Azúcar Blanca	saco		Lentejas	kg	
Azúcar Rubia	saco		Linaza	kg	
Azúcar Impalpable	kg		Maicena	kg	
Arveja Partida	kg		Maiz cancha	kg	
Conserva de Atún - Filete	caja		Maiz morado	kg	
Conserva de Atún - Trozo	caja		Manteca	kg	
Café Instantáneo	lata		Mantequilla	kg	
Café para pasar	kg		Mayonesa	kg	
Cebada	kg		Mermelada	kg	
Chujo	kg		Mostaza	kg	
Conserva de Duraznos	latas		Morón	kg	
Fideos cortos	kg		Pallar	kg	
Fideos Tallarín	kg		Wantán	paquete	
Frijol Canario	kg		Queso fresco	kg	
Frijol Panamito	kg		Queso parmesano	kg	
Galleta soda	kg		Quinoa	kg	
Garbanzos	kg		Pan	kg	
Gelatina	kg		Chifle	kg	
Harina preparada	kg		Sal	saco	
Harina sin preparar	kg		Salsa de tamarindo	botella	
Semola	kg		Trigo	kg	

Elaborado por:

Administrador:

Firma:.....

Firma:.....

EQUERIMIENTO DE INSUMOS: ESPECIES E INFUSIONES

N°. Doc.:

Fecha

Mes:

Semana:

Descripción	U. Medida	Cantidad	Descripción	U. Medida	Cantidad
Aji	kg		Maní molido	kg	
Aji Panca	kg		Maca	kg	
Aji Mirasol	kg		Manzanilla	kg	
Ajinomoto	sobre		Manzanillo en infusión	caja	
Anís	kg		Orégano	kg	
Boldo	caja		Pasas	kg	
Canela - Entera	kg		Palillo	kg	
Canela - Molida	kg		Pasta de Tomate	Sobre	
Cerveza	botella		Pecanas	kg	
Chicha de jora	litro		Sillao	litro	
Clavo de olor	kg		Vainilla	botella	
Comino molido	kg		Vinagre blanco	botella	
Cubitos d/pollo	caja		Vinagre tinto	botella	
Cubitos d/carne	caja		Vino Blanco	botella	
Deli arroz	tiras		Vino Tinto	botella	
Hongos y Laurel	kg				
Hierba Luisa	kg				
Hierba Luisa en infusión	kg				

Elaborado por:

Administrador:

Firma:

Firma:

REQUERIMIENTO DE INSUMOS: TUBERCULOS Y VERDURAS

Nº. Doc.:

Fecha

Mes:

Semana:

Descripción	U. Medida	Cantidad	Descripción	U. Medida	Cantidad
Ají	kg		Kión	kg	
Albahaca	atados		Limón	kg	
Ajo	kg		Lechuga	atados	
Arveja	kg		Maíz morado	kg	
Apio	atados		Nabo	kg	
Beterraga	atados		Olluco	kg	
Brócoli	kg		Papa amarilla	kg	
Camote	kg		Papa blanca	kg	
Caigua	unidad		Papa rosada	kg	
Cebolla	kg		Perejil	atados	
Cebolla china	atados		Pepinillo	unidad	
Choclo desgranado	kg		Poro	atados	
Choclo entero	kg		Pimiento	kg	
Col	unidad		Rabanito	atados	
Culantro	atados		Rocoto	kg	
Espárragos	atados		Tomate	kg	
Espinaca	atados		Vainita	kg	
Frejol verde	kg		Yuca	kg	
Habas	kg		Zanahoria	kg	
Huacatay	atados		Zapallo	kg	

Elaborado por:

Administrador:

Firma:

Firma:

REQUERIMIENTO DE INSUMOS: FRUTAS

Nº. Doc.:

Fecha

Mes:

Semana

Descripción	U. Medida	Cantidad
Carambola	kg	
Durazno para postre	kg	
Fresa	kg	
Lúcuma	kg	
Mandarina	kg	
Manzana para agua	kg	
Manzana para postre	kg	
Maracuya	kg	
Melón	kg	
Melocotón	kg	
Pera para postre	kg	
Palta	kg	
Papaya	caja	
Piña	caja	
Plátano de seda	mano	
Plátano de la isla	mano	
Sandía	kg	
Uva	kg	
Naranja para jugo	caja	

Elaborado por:

Administrador:

Firma:

Firma:

REQUERIMIENTO DE INSUMOS: EMBUTIDOS

Nº. Doc.:

Fecha

Mes:

Semana

Descripción	U. Medida	Cantidad
Hot dog	Paquete	
Jamón del país	Paquete	
Jamón inglés	Paquete	
Jamonada	Paquete	
Chorizo	kg	
Salchicha	kg	
Queso Fresco	kg	
Queso Edan	kg	
Tocino	kg	

Elaborado por:

Administrador:

Firma:.....

Firma;.....

	<h2>ORDEN DE COMPRA</h2>	N°.....		
Fecha:				
Área:				
Solicitado a:				
Ítem No.	Nombre del insumo	Tipo Unidad	Cantidad	Precio S/.
Solicitado por:				
Firma:				

Anexo 7. Ficha de evaluación sanitaria



FICHA DE SUPERVISION DE EQUIPOS E INSTALACIONES

Semana:

	RUBROS	L	M	M	J	V	S	OBSERVACIONES
1	Almacén							
1.1	Ordenamiento y limpieza							
1.2	Ambiente adecuado (seco y ventilado)							
1.3	Envasados (sin óxido, de contenido, abolladura, fecha vigente)							
1.4	Ausencia de sustancias químicas							
1.5	Rotación de stock							
1.6	Contar con parihuelas y/o anaqueles							
2	Cocina							
2.1	El diseño permite realizar operaciones con higiene							
2.2	Pisos, paredes y techos limpios, en buen estado de conservación							
2.3	Estantes limpios y ordenados							
2.4	Mesas de trabajo limpias y ordenadas							
2.5	Campana extractora limpia y ordenada							
2.6	Iluminación adecuada							
2.7	Ventilación adecuada							
2.8	Facilidades para el lavado de manos							
3	Cámara de postres, embutidos, frutas y verduras							
3.1	Alimentos refrigerados adecuadamente							
3.2	Alimentos envasados adecuadamente (recipientes adecuados y tapados)							
3.3	Las carnes y derivados correctamente clasificados							
3.4	Frutas y verduras en buen estado, sin alteraciones							
3.5	Puertas cerradas en buen estado							
3.6	Salsas preparadas en recipientes limpios y tapados							
3.7	Productos en buen estado, sin alteraciones							
3.8	Contaminación cruzada							
	RUBROS	L	M	M	J	V	S	OBSERVACIONES
4	Residuos							
4.1	Basureros con tapa oscilante y bolsas plásticas, en cantidad suficiente y ubicados adecuadamente							

4.2	Contenedor principal y ubicado adecuadamente							
4.3	Se elimina la basura a diario							
5	Plagas							
5.1	Ausencia de insectos							
5.2	Ausencia de indicios de roedores							
6	Equipos							
6.1	Conservación y limpieza							
6.2	Funcionamiento							
7	Vajilla, cubiertos y utensilios							
7.1	Buen estado de conservación							
7.2	Limpieza y desinfección							
7.3	Tabla de picar inabsorbente, limpia y en buen estado de conservación							
8	Preparación							
8.1	Lavado y desinfección de frutas y verduras							
8.2	Aspecto limpio del aceite, color ligeramente amarillo y sin olor a rancio							
8.3	Cocción completa de los alimentos							
8.4	No existe la presencia del personal diferente a los manipuladores de alimentos							
8.5	Los alimentos crudos se almacenan separadamente de los cocidos o preparados							
8.6	Procedimiento de descongelación adecuada							
9	Manipulador							
9.1	Uniforme completo y limpio							
9.2	Se observa higiene personal							
9.3	Aplica BPM							
10	Medidas de seguridad							
10.1	Contra incendios (extintores operativos y vigentes)							
10.2	Botiquín de primeros auxilios operativo							
10.3	Insumos para limpieza y desinfección almacenados en lugar adecuado y alejados de alimentos y del fuego							
	RUBROS	L	M	M	J	V	S	OBSERVACIONES
11	Comedor							
11.1	Ubicado próximo a la cocina							
11.2	Pisos, paredes y techos limpios, en buen estado							
11.3	Conservación y limpieza de sillas y mesas							

Conforme ✓

No Conforme ✗

Supervisado por:

.....

Anexo 9. Encuesta al usuario del comedor de CORPECO SAC



**ENCUESTA AL CLIENTE DEL CONCESIONARIO
CORPECO SAC**

La veracidad de su opinión personal al respecto nos permitirá adaptar las acciones necesarias para brindarle un servicio de calidad. Nunca podremos mejorar aquello que desconocemos.

I. DATOS GENERALES DEL SERVICIO:

<p>TIPO DE DIETA QUE CONSUME :</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 70%;">NORMAL</td> <td style="width: 30%;"></td> </tr> <tr> <td>DIETA</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2">OTRO:.....</td> </tr> </table> <p style="text-align: center;"><small>Mostrar en (0) minutos.</small></p>	NORMAL		DIETA		OTRO:.....		<p>HORARIO EN EL QUE HACE USO DEL COMEDOR:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%; text-align: center;">HH:MM</td> <td style="width: 80%;"></td> </tr> </table>	HH:MM	
NORMAL									
DIETA									
OTRO:.....									
HH:MM									

II. SATISFACCION RESPECTO AL SERVICIO

LA CALIDAD DEL SERVICIO:	MALO	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
LA ATENCION DEL PERSONAL QUE SIRVE LOS ALIMENTOS					
LA ATENCION DE LOS MOZOS					
LA LIMPIEZA DEL COMEDOR					
LA LIMPIEZA DE LAS MESAS					

Marcar una (X) en el espacio.

CONSIDERA QUE LA ATENCION QUE RECIBE ES:	<input type="checkbox"/> RAPIDA	<input type="checkbox"/> NORMAL	<input type="checkbox"/> LENTA
---	---------------------------------	---------------------------------	--------------------------------

III. SATISFACCION RESPECTO A LOS ALIMENTOS

LA CALIDAD DE LOS ALIMENTOS:	MALO	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
1.- ENTRADA / SOPA					
2.- SEGUNDO					
2.1.- CARNE DEL SEGUNDO					
2.2.- PROVISION QUE ACOMPAÑA (ARROZ, ENSALADA, OTRO)					
3.- POSTRE					
4.- BEBIDA					

Marcar con (X) su elección.

¿QUE OPINA DEL SABOR Y SAZON DE LOS PLATOS?

MALA NORMAL BUENA
 ESABRIDA DELICIOSA MUY CONDIMENTADA

LA CANTIDAD DE ALIMENTOS:	PEQUEÑA	NORMAL	GRANDE
1.- ENTRADA/SOPA			
2.- 2.1- CARNE DEL SEGUNDO			
SEGUNDO 2.2- PROVISION QUE ACOMPAÑA (ARROZ, ENSALADA, OTRO)			
3.- POSTRE			
4.- BEBIDA			

Marcar con (X) su elección.

¿LA TEMPERATURA EN QUE SE SIRVEN LOS PLATOS LE PARECE?

BUENA MALA

IV. COMUNICACION E INFORMACION DEL SERVICIO EN GENERAL

¿QUE ES LO QUE MAS LE AGRADA?

.....
.....
.....

¿QUE ES LO QUE MENOS LE AGRADA?

.....
.....
.....

SI TIENE ALGUN COMENTARIO COMPLEMENTARIO O COLATERAL AL SERVICIO QUE SE LE BRINDA,
POR FAVOR EXPONERLO EN LAS LINEAS SIGUIENTES:

.....
.....
.....
.....

(Si le falta espacio, tenga la amabilidad de continuar al reverso de la hoja).

DATOS DEL CLIENTE

NOMBRE Y APELLIDO: