

UNIVERSIDAD DE SONORA DIVISIÓN DE INGENIERÍA



POSGRADO EN INGENIERÍA INDUSTRIAL MAESTRÍA EN INGENIERÍA EN SISTEMAS Y TECNOLOGÍA

IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PARA EL CONTROL INTERNO EN UNA EMPRESA DEL
GIRO ALIMENTICIO.

T E S I S

PRESENTADA POR

GABRIELA VALVERDE MUÑOZ

Desarrollada para cumplir con uno de los
requerimientos parciales para obtener
el grado de Maestra en Ingeniería

DIRECTOR DE TESIS
DR. JAIME ALFONSO LEÓN DUARTE

HERMOSILLO, SONORA, MÉXICO.

ENERO 2022

Universidad de Sonora

Repositorio Institucional UNISON



**"El saber de mis hijos
hará mi grandeza"**



Excepto si se señala otra cosa, la licencia del ítem se describe como openAccess

Universidad de Sonora

Repositorio Institucional UNISON



**"El saber de mis hijos
hará mi grandeza"**



Excepto si se señala otra cosa, la licencia del ítem se describe como openAccess



"El saber de mis hijos
hará mi grandeza"

UNIVERSIDAD DE SONORA



División de Ingeniería
Posgrado en Ingeniería Industrial
Maestría en Ingeniería en Sistemas y Tecnología

Hermosillo, Sonora a 30 de noviembre de 2021.

GABRIELA VALVERDE MUÑOZ

Con fundamento en el artículo 66, fracción III, del Reglamento de Estudios de Posgrado vigente, otorgamos a usted nuestra aprobación de la fase escrita del examen de grado, como requisito parcial para la obtención del Grado de Maestro(a) en Ingeniería: Ingeniería en Sistemas y Tecnología.

Por tal motivo este jurado extiende su autorización para que se proceda a la impresión final del documento de tesis: **IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL CONTROL INTERNO EN UNA EMPRESA DEL GIRO ALIMENTICIO** y posteriormente efectuar la fase oral del examen de grado.

ATENTAMENTE

DR. JAIME ALFONSO LEON DUARTE
Director(a) de tesis y Presidente del jurado

DRA. MARGARITA VALENZUELA
GALVAN
Secretario(a) del Jurado

M.C. MARTINA ELISA PLATT
BORBON
Vocal del Jurado

DR. JAIME OLEA MIRANDA
Vocal del Jurado

Portoviejo, Manabí, Ecuador, a 6 de diciembre de 2021.

GABRIELA VALVERDE MUÑOZ

Con fundamento en el artículo 66, fracción III, del Reglamento de Estudios de Posgrado de la Universidad de Sonora, otorgo a usted mi aprobación de la fase escrita del examen profesional, como requisito parcial para la obtención del Grado de Maestra en Ingeniería: Ingeniería en Sistemas y Tecnología.

Por tal motivo, como sinodal externo y vocal del jurado, extiendo mi autorización para que se proceda a la impresión final del documento de tesis: **IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL CONTROL INTERNO EN UNA EMPRESA DEL GIRO ALIMENTICIO** y posteriormente efectuar la fase oral del examen de grado.

ATENTAMENTE



Firmado electrónicamente por:

**NEYFE
SABLON**

DRA. NEYFE SABLON COSSIO
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MANABÍ
Sinodal Externo y Vocal del Jurado

Nota: Imprimir este formato en hoja membretada de la institución/empresa a la que pertenece el sinodal externo. *Estos dos renglones de la nota NO deben aparecer cuando se imprima en la hoja membretada.*

RESUMEN

Las organizaciones a nivel mundial se rigen mediante procesos, es por ello que nace la necesidad de controlar cada uno de ellos para que se desarrollen de una manera eficiente: por esta razón el control interno es una herramienta muy útil para desarrollar manuales de procedimientos. El control interno beneficia a la compañía al brindar una seguridad sobre la razonabilidad de sus estados en las diferentes áreas; es una herramienta óptima e idónea para plasmar el proceso de actividades específicas dentro de una organización, a partir de la especificidad de procedimientos y controles para realizar actividades de una manera eficaz y eficiente.

Un manual de procedimientos representa un medio valioso para la comunicación, su finalidad es registrar y transmitir la información entre las áreas que integran la empresa respecto a la organización y al funcionamiento de la misma; es decir, es un documento que contiene información e instrucciones sobre la organización, su historia, políticas, procedimientos y actividades necesarios para la mejor ejecución del trabajo dentro de la compañía y el aprovechamiento óptimo de los recursos que dispone.

Los procedimientos se han caracterizado por un fin común, que consiste en que las actividades específicas sean definidas y se replicadas; de ahí se establecen las reglas que marcan la pauta y la uniformidad de las actividades, lo que conduce a una reducción de errores operativos o errores por toma de decisión incorrecta, facilita el entrenamiento del personal, transmite la información y permite gestionar el conocimiento dentro de las organizaciones.

La tesis explica la manera en la que fue desarrollado e implantado un manual de procedimientos para mejorar el control interno de una PyME del giro alimenticio. La investigación es de tipo exploratoria y descriptiva, se utilizó el método deductivo y el método analítico, donde se analizó la metodología implementada para medir diversos

factores a nivel interno en la empresa: eficacia de la producción de lasañas, capacitación del personal, satisfacción del cliente y porcentaje de merma.

El estudio fue realizado en una empresa del giro alimenticio localizada en la ciudad de Hermosillo, Sonora, dedicada a la producción de platillos con especialidad italiana, La empresa planea una expansión con el fin de aprovechar su concepto de negocio.

La finalidad del proyecto es contribuir en el control interno mediante la implementación del manual de procedimientos acorde a las necesidades de cada una de las áreas de la empresa que se estudiaron, el área de cocina y área del servicio al cliente, donde se examinaron y se analizaron las falencias operativas dentro de la empresa, logrando así una estandarización óptima de recursos y mejora en el desarrollo de sus procesos.

ABSTRACT

The Organizations in the world level are governed by processes, which is why they need to be controlled one by one that way they can have an efficient development, so it is why internal control is a very useful tool to develop procedure manuals, the Internal control benefits the company by providing certainty on the reason by the actually situation in the different areas; It is a very helpful tool to capture the process of specific activities inside of the company, from the procedures and controls to bring activities effectively and efficiently.

The procedures manual is a valuable for the communication, the purpose is to record and transmit information between the areas that make up the company regarding the organization and functioning; In different words, it is a document that contains information and instructions about the shape, history, policies, procedures and activities necessary for the best execution of the work in the company and the optimal exploitation to use the available resources.

The procedures have a common purpose, which is a defined a specific activity id repeated the way to do it, and that is where the establishment of rules set the standard and uniformity of the activities to avoid operational errors, or mistakes due to wrongs decisions, issue personal training, transmits information and handle knowledge to be managed in the organizations.

The thesis explains how is the developed and the execution of the procedures manual to improve the internal control of a company in the food business area. The research is exploratory and descriptive using deductive and the analytical method. The methodology implemented to measure various factors internally in the company: efficiency of lasagna production, staff training, customer satisfaction and percentage of decrease.

The study was focused on the food business area in Hermosillo Sonora, dedicated to the production of dishes with Italian style, with the aim of expanding in order to take advantage of the concept.

The purpose of the project is to contribute to internal control by implementing the procedures manual according to the needs of each of the areas of the company that were analyze, the kitchen and the customer service area, where they were examined and analyzed the operational faults in the company, striking a balance an optimal standardization of resources and improvement in the development of their processes.

AGRADECIMIENTOS

En primera instancia agradezco a Dios por darme la oportunidad de culminar una meta más en mi vida profesional, sin duda a mis padres, quienes estuvieron acompañándome en este proceso, motivándome en todo momento y se han esforzado siempre por apoyarme en llegar al punto en el que me encuentro.

A mis profesores de posgrado, quienes me guiaron en esta etapa, en especial a mi director de tesis, el Dr. Jaime León Duarte, por su apoyo, conocimiento, enseñanzas y por la oportunidad de poder recurrir a él en todo el desarrollo de este proyecto.

Para finalizar, agradezco también a mis compañeros de maestría quienes formamos un gran equipo en esta experiencia, al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) y al Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa (PFCE), por el apoyo económico brindado en mis estudios de posgrado.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	ii
ABSTRACT	iv
AGRADECIMIENTOS	vi
ÍNDICE GENERAL	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xi
ÍNDICE DE DIAGRAMAS.....	xii
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS	xiv
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Presentación	1
1.1.1 Sistema de la empresa	3
1.2. Planteamiento del problema.....	4
1.3. Objetivo general	4
1.4. Objetivos específicos	5
1.5. Hipótesis	5
1.6. Alcances y delimitaciones	5
1.7. Justificación.....	5
2. MARCO DE REFERENCIA	7
2.1. Conceptos básicos.....	7
2.1.1 Manual	7
2.1.2 Procedimiento	7
2.1.3 Gestión del conocimiento.....	7
2.1.4 Toma de decisiones.....	8
2.1.5 Estándar o indicador	9
2.1.6 Administración por procesos.....	9
2.2. Procesos	9

2.2.1 Definición	9
2.2.2 Elementos de un proceso	11
2.2.3 Clasificación de procesos	11
2.2.4 Diseño de procesos	12
2.3 Manual de procedimientos	13
2.3.1 Definición	13
2.3.2 Objetivo de los manuales de procedimientos	14
2.3.3. Tipos de manuales de procedimientos	14
2.3.4 Estructura de los manuales de procedimientos	16
2.3.5 Importancia de los manuales de procedimientos	16
2.4. Control Interno	17
2.4.1 Importancia del Control Interno.....	20
2.4.2 Características del Control Interno.....	21
2.4.3 Elementos del Sistema de Control Interno.....	21
3. METODOLOGIA.....	22
3.1 Análisis de la situación actual.	25
3.1.1 Definición de la problemática	25
3.1.2 Identificación de las necesidades	26
3.1.3 Documentación y análisis de información	31
3.2 Diseño del manual.	32
3.2.1 Estructura del manual	32
3.3 Implementación.....	33
3.3.1 Presentación del manual.	33
3.3.2 Implementación en la empresa.....	34
3.4 Evaluación.	34
3.5 Análisis de resultados.	35
4. IMPLEMENTACIÓN	37
4.1. Análisis de la situación actual	37
4.1.1 Visitas a la empresa.....	37
4.1.2 Documentación y análisis de información	41

4.2. Diseño del Manual	50
3.2.1 Estructura del manual	50
4.3. Implementación.....	51
4.3.1 Presentación del manual	51
4.3.2 Implementación en la empresa	52
4.4. Evaluación.....	57
4.5. Análisis de Resultados.....	58
5. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y TRABAJOS FUTUROS.....	63
6. REFERENCIAS.....	65
7.ANEXOS	68

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Organigrama de la empresa Diprontos	3
Figura 1.2 Sistema de la empresa Diprontos	4
Figura 3.1 Metodología propuesta.....	25
Figura 3.2 Cuestionario abierto	28
Figura 3.3 Cuestionario de evaluación	29
Figura 3.4 Entrevista al gerente	30
Figura 3.5 Encuesta Satisfacción del cliente	31
Figura 3.6 Estructura técnica del manual	32
Figura 3.7 Diagrama de ejecución.....	33
Figura 4.1 Cuestionario de evaluación documentado	39
Figura 4.2 Entrevista al Gerente General.....	40
Figura 4.3 Encuesta de satisfacción del cliente documentada	41
Figura 4.4 Portada Manual de Procedimientos	50
Figura 4.5 Presentación de Inducción	53
Figura 4.6 Medidas de los moldes.....	55
Figura 4.7 Tabla medidora implementada	56
Figura 4.8 Guía de cocina	56
Figura 4.9 Prueba de conocimiento aplicada	58
Figura 4.10 Encuesta satisfacción.....	58
Figura 4.11 Formato medidor utilizado (primera semana).....	61
Figura 4.12 Formato medidor utilizado (cuarta semana).....	61

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1 Indicador 1	42
Gráfico 4.2 Indicador 2	42
Gráfico 4.3 Indicador 3	42
Gráfico 4.4 Indicador 4	42
Gráfico 4.5 Indicador 5	43
Gráfico 4.6 Indicador 6	43
Gráfico 4.7 Indicador 7	43
Gráfico 4.8 Indicador 8	43
Gráfico 4.9 Indicador 9	44
Gráfico 4.10 Indicador 10	44
Gráfico 4.11 Indicador 11	44
Gráfico 4.12 Indicador 12	44
Gráfico 4.13 Indicador 13	44
Gráfico 4.14 Indicador 14	45
Gráfico 4.15 Indicador 15	45
Gráfico 4.16 Indicador 16	45
Gráfico 4.17 Indicador 17	45
Gráfico 4.18 Indicador 18	46
Gráfico 4.19 Indicador 19	46
Gráfico 4.20 Indicador 20	46
Gráfico 4.21 Indicador 21	46
Gráfico 4.22 Frecuencia	47
Gráfico 4.23 Visitas	47
Gráfico 4.24 Temperatura	47
Gráfico 4.25 Sabor	47
Gráfico 4.26 Cantidad	48
Gráfico 4.27 Actitud	48

Gráfico 4.28 Presencia	48
Gráfico 4.29 Servicio	48
Gráfico 4.30 Instalaciones	48
Gráfico 4.31 Calidad.....	48
Gráfico 4.32 Precio.....	49
Gráfico 4.33 Atractivo Visual	49
Gráfico 4.34 Experiencia de compra	49
Gráfico 4.35 Soporte al cliente	49

ÍNDICE DE DIAGRAMAS

Diagrama 4.1 Plan de Implementación	51
Diagrama 4.2 Proceso de Elaboración de la lasaña.....	54

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Fases de la toma de decisiones	8
Tabla 2.2 Tipos de Manuales	15
Tabla 3.1 Indicadores de desempeño	24
Tabla 3.2 Ficha de Observación.....	26
Tabla 3.3 Ficha de Actividades	27
Tabla 3.4 Análisis de resultados.....	36
Tabla 4.1 Ficha de observación documentaba.....	38
Tabla 4.2 Bitácora de Presentación del Manual	52
Tabla 4.3 Herramientas de medición.....	55
Tabla 4.4 Formato medidor diario	57
Tabla 4.5 Eficacia primera semana	59
Tabla 4.6 Eficacia cuarta semana	60
Tabla 4.7 Efectividad de las capacitaciones.....	60

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Manual de Procedimientos.....	68
Anexo 2. Índice.....	69
Anexo 3. Conceptualización de la empresa	70
Anexo 4. Objetivos	71
Anexo 5. Funciones.....	72
Anexo 6. Horarios.....	73
Anexo 7. Sección 2	74
Anexo 8. Herramientas de medición	75
Anexo 9. Herramientas de medición (2)	76
Anexo 10. Proceso de elaboración.....	77
Anexo 11. Proceso de elaboración (2)	78
Anexo 12. Instrucciones	79
Anexo 13. Reglamento	80
Anexo 14. Sección 3	81
Anexo 15. Manual de servicio al cliente	82
Anexo 16. Manual del servicio al cliente (2)	83
Anexo 17. Manual del servicio al cliente (3)	84

1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones a nivel mundial se rigen mediante procesos, es por ello que nace la necesidad de controlar cada uno de ellos para que se desarrolle de una manera eficiente, razón por la cual el control interno es una herramienta muy útil para aplicar a manuales de procedimientos.

El control interno beneficia a las organizaciones al brindar una seguridad sobre la razonabilidad de sus estados en las diferentes áreas; es una herramienta óptima e idónea para plasmar el proceso de actividades específicas dentro de una organización, donde, se especifican procedimientos y controles para realizar actividades de una manera eficaz y eficiente. La evaluación del sistema de control interno por medio de los manuales de procedimientos afianza las fortalezas de la empresa frente a la gestión.

Por ello a continuación se muestra el desarrollo de un manual de procedimientos para la mejora del control interno, exponiendo cuáles son los resultados esperados del estudio, al seguir la metodología propuesta.

1.1. Presentación

En el año 2010 se fundó la empresa “Diprontos” de giro alimenticio, dedicada a la producción de platillos con especialidad italiana, en la cual se ha obtenido gran éxito en sus 11 años, es por ello que desea expandirse con el fin de aprovechar el mercado de una manera que sea financieramente posible para la empresa.

Actualmente la empresa se encuentra con dificultades de crecimiento, y aunque es un modelo probado, no quiere decir que todo esté hecho. El problema radica, básicamente, en las limitaciones que tiene la empresa para su crecimiento. Esto se debe a varias deficiencias, la principal es que no cuentan con manuales de funciones y/o procedimientos que puedan controlar la empresa; es decir, tienen sus procesos

insuficientes o mal enfocados y no tienen mecanismos claros para que ese conocimiento se lleve a la práctica.

Se ha podido observar que en Diprontos los procedimientos de trabajo establecidos están afectando las actividades, porque no se ha realizado una revisión de cada una de las tareas que se realizan en ella. Esto genera que las mismas no se encuentren controladas, es decir, la segregación de las tareas no está definida adecuadamente, porque no se ha realizado un levantamiento de información de las actividades que ejecuta cada uno de los integrantes de la compañía, y esto incide en la definición de funciones y responsabilidades del talento humano.

El personal que desempeña la función administrativa en Diprontos ha cambiado o ha sido reemplazado en varias oportunidades, lo que ha propiciado que cada individuo agregue un estilo propio al momento de ejecutar sus tareas. Incluso, la información no está archivada de la misma manera y orden específico, al igual que se encuentra información duplicada o redundante. Por otro lado, se considera que el tiempo invertido por el personal para realizar las labores asignadas es mayor de lo esperado. Incluso, los esfuerzos que deben hacer los encargados para adiestrarlos también son mayores; es decir, se requiere una gran inversión de tiempo para la orientación de nuevos trabajadores que desempeñen funciones administrativas y de gerencia.

Por último, otro aspecto es que las actividades de Diprontos no tienen el control necesario, es decir, internamente en la empresa no se ha considerado un proceso administrativo que establezca la documentación correspondiente para este tipo de actividades, afectando en la planificación y organización de la misma. Lo anterior conlleva a invertir una razonable cantidad de tiempo y esfuerzos para adiestrar a los empleados, quienes realizan sus labores y organizan dicha información de acuerdo a sus conocimientos y forma de trabajo. De seguir así, Diprontos pudiera verse afectado en su rendimiento económico, incurriendo en costos excesivos y graves pérdidas de tiempo, incluyendo en este punto, una gran inversión de tiempo para la orientación de

los nuevos trabajadores que desempeñen funciones de la administración y gerencia. A continuación, se muestra en la figura 1.1 el Organigrama de la empresa.



Figura 1.1 Organigrama de la empresa Diprontos

1.1.1 Sistema de la empresa

El sistema de la empresa Diprontos se compone por seis proveedores principales: Costco, Carnicería RODA, Rivera Gas, Comestibles Maldonado y Quesos y quesos. Las entradas del proceso principal, es decir, la elaboración de la lasaña, son los siguientes: pasta, queso, salsa de tomate, carne molida, tomate, gas, aceite de oliva, y el pedido del cliente.

Se puede observar en la figura 1.2 el proceso de la elaboración del producto, iniciando por la llegada de la materia prima, armado de la lasaña, horneado, empacado y entrega. Esto con la finalidad de obtener las salidas, el producto final: la lasaña.

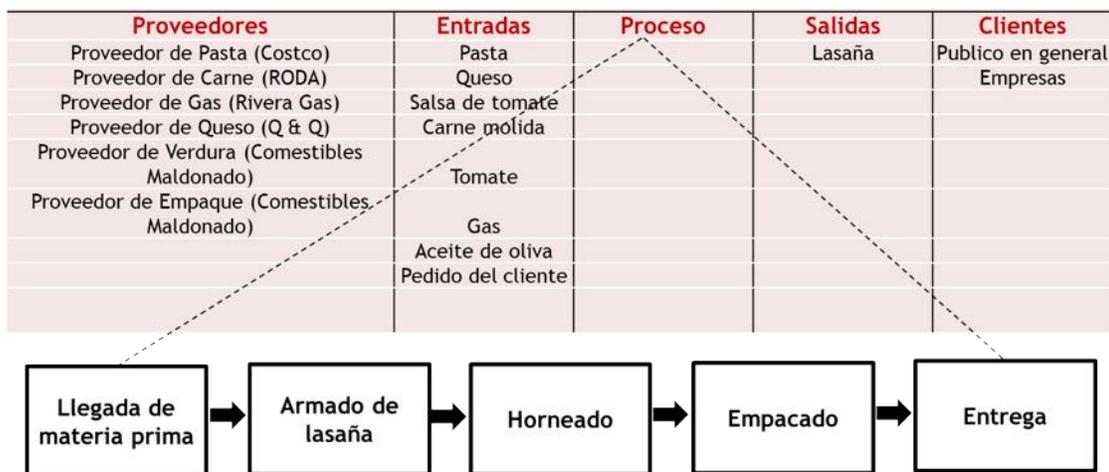


Figura 1.2 Sistema de la empresa Diprontos

1.2. Planteamiento del problema

La inexistencia de pasos para el control de los procedimientos en la empresa Diprontos, es decir, tienen sus procesos insuficientes o mal enfocados y no tienen mecanismos claros para que ese conocimiento se lleve a la práctica, mala de administración en las áreas, la falta de documentación y procedimientos estandarizados para realizar las actividades; ocasionando confusiones, demoras, duplicidad de esfuerzos y cumplimiento deficiente de sus funciones en general, lo que ha generado déficit de simplificación y estandarización en sus procesos, afectando en la planificación y organización de la misma.

Se ha detectado que la merma ha aumentado un 5% del año 2019 al 2020, esto debido a la rotación y que los empleados realizan el proceso de distintas formas; por otro lado, uno de cada diez clientes se queja por el mal servicio ofrecido por el personal de la empresa.

1.3. Objetivo general

Contribuir en el control interno de la empresa del giro alimenticio mediante la implementación de un manual de procedimientos, con la finalidad de lograr una estandarización óptima de recursos y mejora en el desarrollo de sus procesos.

1.4. Objetivos específicos

- Efectuar un diagnóstico de la situación actual y analizar los procesos de las áreas funcionales de la empresa.
- Desarrollar y redactar el manual de procedimiento para el control interno de las áreas de Diprontos.
- Implementar y evaluar la herramienta propuesta para conocer su grado de efectividad en el cumplimiento del objetivo propuesto.
- Realizar el análisis costo/beneficio de la propuesta de implementación del manual de procedimiento.

1.5. Hipótesis

La implementación de un manual de procedimientos en la empresa generará estandarización y mejores controles en las distintas áreas para lograr la realización de sus actividades de forma eficaz y eficiente, reduciendo el porcentaje de pérdidas y aumentando la satisfacción del cliente.

1.6. Alcances y delimitaciones

La investigación se realizará en las áreas funcionales y operativas de la empresa Diprontos, haciendo énfasis en el área de cocina y servicio al cliente.

1.7. Justificación

Diprontos requiere de un control efectivo, sobre todo en el proceso de elaboración de su producto principal, es por eso que se tomó la decisión de la realización de un manual de procedimientos, ya que con este la empresa podrá conocer las actividades que llevan a cabo en sus distintas áreas para tener un mejor control. Al realizar este manual de procedimientos se podrán encontrar las fallas que existen en el área de producción y del servicio al cliente, así mismo se obtendrán las posibilidades de convertir sus debilidades en fortalezas al proponer mejoras a la empresa en estas importantes áreas.

En busca de la expansión del negocio, crecimiento de las cifras, reconocimiento de marca y la intención de transferir su saber hacer, se ha decidido desarrollar un manual de procedimientos en las distintas áreas de Diprontos para el mejor control y estandarización de la misma, teniendo como pilar que es un negocio exitoso, basándose en los resultados obtenidos de los últimos años y basados en la capacidad de abarcar los diferentes segmentos de mercados como el alimenticio, el de producción o el de prestación de servicios.

2. MARCO DE REFERENCIA

En este capítulo se desarrolla el análisis de la literatura relacionada al tema de estudio de esta investigación. Se mencionan antecedentes y conceptos básicos relacionados con los manuales de procedimiento, como por ejemplo su definición, clasificación, y elementos, así como herramientas, tecnologías y estrategias. De igual manera se abordan temas relacionados con el control interno en las organizaciones, y se mencionan casos de estudio relacionados con metodología a utilizar.

2.1. Conceptos básicos

A continuación, se muestran los conceptos básicos para el análisis de la literatura de la presente investigación.

2.1.1 Manual

Según Múnera (2002), es la forma en el cual se gestionan, dentro de los diferentes procesos de la empresa, mediante los cuales se pueda aprovechar de una forma inteligente todo el conocimiento que se maneja en la organización. Otra definición que plantea Diamond (1983) de los manuales es que son un medio de comunicación especializado y necesita de habilidades de comunicación especializada, que se estructuran a través de pasos simples y lógicos.

2.1.2 Procedimiento

De acuerdo con Prieto (1997), un procedimiento es una serie de pasos definidos que permiten trabajar correctamente para disminuir la posibilidad de error o accidente, es decir, es el modo de ejecutar determinadas operaciones que se realizan de la misma forma.

2.1.3 Gestión del conocimiento

Knowledge Management, Fleitas y Gil (2008) definen a la gestión del conocimiento como el conjunto de metodologías, sistemas y herramientas que benefician a las

empresas en relación con los conocimientos que son esenciales para su actividad, tales como: gestionar su capital intelectual, gestionar necesidades actuales y futuras, prevenir y evitar riesgos de descapitalización, gestionar carencias estructurales y coyunturales, acumular su base de conocimientos en cada evento de trabajo ya sea individual o grupal, promover también la comunicación e intercambio de ideas y experiencia entre los trabajadores y finamente rentabilizar la base de conocimientos.

2.1.4 Toma de decisiones

Término planteado por Drucker (2006), definido como un proceso dividido en seis etapas: clasificar el problema, definir el problema, delimitar el problema, identificar lo que satisfará las condiciones de la problemática, establecer las acciones a realizar y quiénes las realizarán, y obtener retroalimentación para comprobar la eficacia de la decisión.

Por otro lado, Simón (2008) define toma de decisiones, aquella que se desarrolla en tres fases: inteligencia, diseño y elección. En la siguiente tabla se desglosan las tres fases de la toma de decisiones.

Inteligencia	Recopilación de datos del interior de la organización. Recopilación de datos del exterior de la organización. Recopilación de información de los modos posibles de resolver el problema.
Diseño	Organizar los datos; seleccionar un modelo para procesar los datos. Elaborar propuestas de acciones posibles y razonables.
Elección	Seleccionar un curso de acción.

Tabla 2.1 Fases de la toma de decisiones

2.1.5 Estándar o indicador

Para Tapping (2002) es una imagen o norma simple y clara de las condiciones deseadas y que se pueden medir, de manera que hagan obvias las anomalías a fin de que se implementen acciones que corrijan las desviaciones.

2.1.6 Administración por procesos

Es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes (Carrasco, 2001).

2.2. Procesos

2.2.1 Definición

Según la norma ISO 9000-2000, un proceso es una serie de actividades que están relacionadas e interactúan entre sí, mismas que se transforman los elementos de entrada en resultados (Jaime Beltrán Sanz, 2009).

La palabra proceso se deriva del latín processus, que significa avance y/o progreso. El cuál es el conjunto de tareas o actividades de trabajo interrelacionadas que se caracterizan por necesitar ciertos insumos (productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y tareas individuales que implican valor añadido (Mallar, 2010).

Por su parte la Junta de Castilla y León (2006) define proceso en el ámbito administrativo a la secuencia ordenada de actividades, incluidos los procedimientos administrativos, interrelacionadas entre sí, que se utilizan para dar respuesta o prestar servicio al ciudadano, como cliente, usuario o beneficiario de servicios o prestaciones los cuales crean valor intrínseco para el cliente externo e interno.

Para Medina (2010) los procesos son una parte fundamental de cualquier sistema empresarial, ya que abordan con éxito las exigencias de la cotidianidad empresarial. Los procesos eficientes y eficaces facilitan la solución de problemas y a su vez mejoran la respuesta a las estrategias trazadas y a los conceptos en la misión y visión de las organizaciones.

Un proceso ha de verse, como la secuencia de pasos diseñados, con el fin de producir un producto o servicio de valor para alguien externo al proceso; es un conjunto de actividades interrelacionadas, que interactúan para transformar elementos de entrada (materias primas, insumos, energía, dinero, información) en resultados de valor agregado (productos y servicios), de utilidad para algunos clientes e información dirigida a los propios clientes y otros actores del entorno (Acevedo, 2010).

La gestión por procesos es una forma de organización distinta de la clásica organización funcional, y en el que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización (Sescam, 2002).

Por otra parte Bergholz, (2011) considera que la gestión por procesos se puede definir como una forma de enfocar el trabajo, donde se busca el mejoramiento continuo de las actividades de una empresa mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de todos los procesos.

La gestión por procesos implica reaccionar con flexibilidad y rapidez a cambios en las condiciones económicas; estos cambios se entienden por la necesidad de revisar los métodos de funcionamiento, si la empresa ha perdido su nivel competitivo y necesita mejorar en tiempos cortos, puede recurrir a la reingeniería de procesos, que se basa en el rediseño radical de procesos para alcanzar grandes mejoras en medidas críticas de rendimiento como: costos, calidad, servicio y rapidez y a la vez que maximice el valor agregado. Por otro lado, la mejora continua puede contribuir a disminuir las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización, mediante la mejora gradual de los procesos, un aumento de la productividad (Hernández Nariño, 2013).

2.2.2 Elementos de un proceso

- ✓ Entradas: es la recopilación de personas, o todos aquellos elementos necesarios para abordar el proceso.
- ✓ Procedimientos: son aquellas pautas necesarias para llevar a cabo un proceso. También la secuencia que se necesita para su desarrollo que transforma las entradas en salidas.
- ✓ Salidas: son los resultados o elementos que genera un proceso.
- ✓ Recursos: son todos los elementos fijos o variables, imprescindibles para que el proceso tenga lugar.
- ✓ Usuarios del proceso: son los destinatarios de la salida de los procesos.
- ✓ Indicador: es una medida de una característica del proceso.
- ✓ Propietario del proceso: aquel responsable de su desarrollo.
- ✓ Sistema de Control: conjunto de indicadores y medidas del rendimiento del proceso y del nivel de orientación del mismo a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los diferentes usuarios tanto internos como externos.
- ✓ Alcance o límites del proceso: delimitan el comienzo y el fin del mismo. El proceso debe comenzar a partir de la identificación de las necesidades y expectativas del cliente, y terminar con la satisfacción efectiva de las mismas (Cantón Mayo, 2010).

2.2.3 Clasificación de procesos

Estratégicos: Aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente, al largo plazo. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores claves o estratégicos.

Operativo: Este tipo de proceso dentro de una empresa u organización, es la que genera como resultado final el bien o servicio para el mercado. Los insumos o materia prima que sería en este caso, más la transformación de la misma se obtiene el

resultado final. Dentro de un restaurante los procesos operativos se desarrollan en las áreas de bodega, cocina y servicio ya que es indispensable el uso de materia prima y métodos de transformación para llegar un plato final o receta.

Apoyo: Son procesos que esta ligados de cierta manera con otros tipos de procesos, pero que llegan a un mismo objetivo general. En consecuencia, de lo antes mencionado, los procesos que se van a diseñar en la presente investigación son de naturaleza operativa. Son aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones (Jaime Beltrán Sanz, 2009).

2.2.4 Diseño de procesos

- **Mapa de Procesos**

La manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es precisamente a través de un mapa de procesos, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión. Para la elaboración de un mapa de procesos, y con el fin de facilitar la interpretación del mismo, es necesario reflexionar previamente en las posibles agrupaciones en las que pueden encajar los procesos identificados. La agrupación de los procesos dentro del mapa permite establecer analogías entre los procesos, al tiempo que facilita la interrelación y la interpretación del mapa en su conjunto.

El tipo de agrupación puede y debe ser establecido por la propia organización, no existiendo para ello ninguna regla específica. Considerando la agrupación elegida por la organización, el mapa de procesos debe incluir de manera particular los procesos identificados y seleccionados, planteándose la incorporación de dichos procesos en las agrupaciones definidas.

Para establecer adecuadamente las interrelaciones entre los procesos es fundamental reflexionar acerca de que salidas produce cada proceso y hacia quien van, que

entradas necesita el proceso y de donde vienen y que recursos consume el proceso y de donde proceden (Jaime Beltrán Sanz, 2009).

- **Jerarquía de procesos**

Según Harrington (1992) la jerarquía de los procesos está dada en base a su complejidad, es decir en base a las actividades ordenadas sistemáticamente que posee el proceso y que si falta alguna afectaría crucialmente al resultado final.

- **Medición de procesos**

Cuando se trabaja con un enfoque basado en procesos es necesario hacer un seguimiento y medición de los procesos, con el objetivo de conocer si los resultados que están generando los procesos están relacionados a lo planificado, tener una buena documentación de los procesos no es suficiente ya que todo procesos es un sistema y todo sistema tiene retroalimentación, por lo tanto para mejorar es necesario conocer el desempeño de los procesos, se debe establecer un mecanismo para realizar el seguimiento y medición, para esto es necesario establecer un conjunto de indicadores de los procesos.

Los indicadores constituyen un instrumento que permite recoger de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a la ejecución y los resultados de uno o varios procesos, de manera que se pueda determinar la capacidad y eficacia de los mismos, así como de la eficiencia. Es un soporte de información (habitualmente expresión numérica) que representa una magnitud, de manera que a través del análisis del mismo se permita la toma de decisiones sobre los parámetros de actuación (variables de control) asociados (Jaime Beltrán Sanz, 2009).

2.3 Manual de procedimientos

2.3.1 Definición

En los momentos actuales no existe una definición única de manual de procedimientos, para Duhat, citado por Carrasco Torres (2014), lo define como un documento que

contiene en forma ordenada y sistemática, información e instrucciones sobre la historia, organización, políticas, normas y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la realización de las tareas.

Para (Franklin, 2004) los manuales de procedimientos constituyen un documento técnico que incluye toda información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones relacionadas entre sí, que se constituye en una unidad para la realización de una actividad o tarea en una organización. La definición de Diamond (1983) dice que el manual de procedimientos es el libro de los “cómos”, es la pregunta común de cómo hacer las cosas. A estos manuales también se les llama como manuales de operaciones.

Los manuales contienen más que nada la información sobre un conjunto de operaciones o de etapas que en forma secuencial se establecen para llevar a cabo una determinada actividad, este documento nos describe claramente cuáles son las etapas o pasos que deben cumplirse para ejecutar una función, cuales son los soportes documentales y que autorización requiere (Rusenias, 1999).

2.3.2 Objetivo de los manuales de procedimientos

El objetivo primordial de los manuales es especificar el porqué de las decisiones y el cómo se deben aplicar en la práctica; los manuales permiten presentar una visión de conjunto de la organización, al igual que, precisar todas aquellas funciones determinadas a cada área o departamento para especificar las responsabilidades, y con ello lograr prevenir duplicaciones, evitar pérdidas de tiempo, y detectar errores, en conclusión los manuales proporcionan ahorro de tiempo y esfuerzos en la realización de las tareas de trabajo (Ramón, 2001).

2.3.3. Tipos de manuales de procedimientos

Rodríguez Valencia (2002) menciona de forma muy breve los tipos de manuales de procedimientos, y los clasifica de la siguiente manera: manuales de procedimientos de oficina y manuales de procedimiento de fábrica. También los clasifica en base a la

actividad o actividades que comprenden, como: áreas y trabajos individuales, prácticas departamentales y prácticas generales en un área determinada de actividad.

Tipo	Concepto
Organización	Este tipo de manual resume el manejo de una empresa en forma general. Indican la estructura, las funciones y roles que se cumplen en cada área.
Departamental	Dichos manuales, en cierta forma, legislan el modo en que deben ser llevadas a cabo las actividades realizadas por el personal. Las normas están dirigidas al personal en forma diferencial según el departamento al que se pertenece y el rol que cumple.
Política	Sin ser formalmente reglas en este manual se determinan y regulan la actuación y dirección de una empresa en particular.
Calidad	Es entendido como una clase de manual que presenta las políticas de la empresa en cuanto a la calidad del sistema. Puede estar ligado a las actividades en forma sectorial o total de la organización.
Sistema	Debe ser producido en el momento que se va desarrollando el sistema. Está conformado por otro grupo de manuales.
Múltiple	Estos manuales están diseñados para exponer distintas cuestiones, como por ejemplo normas de la empresa, más bien generales o explicar la organización de la empresa, siempre expresándose en forma clara.
Procedimientos	Este manual determina cada uno de los pasos que deben realizarse para emprender alguna actividad de manera correcta.
Puesto	Determinan específicamente cuales son las características y responsabilidades a las que se acceden en un puesto preciso.
Bienvenida	Su función es introducir brevemente la historia de la empresa, desde su origen, hasta la actualidad. Incluyen sus objetivos y la visión particular de la empresa. Es costumbre adjuntar en estos manuales un duplicado del reglamento interno para poder acceder a los derechos y obligaciones en el ámbito laboral.
Técnicas	Estos manuales explican minuciosamente como deben realizarse tareas particulares, tal como lo indica su nombre, da cuenta de las técnicas.

Tabla 2.2 Tipos de Manuales

2.3.4 Estructura de los manuales de procedimientos

La siguiente estructura está tomada del libro “Organización de empresas” de Franklin (2004):

- Identificación, aquí se incluyen los datos de la empresa, logotipo, nombre de la empresa, denominación del manual, fecha de elaboración, número de páginas y datos relativos a la o las revisiones del manual.
- Índice, presenta la relación de capítulos y apartados del documento.
- Introducción, es una breve explicación del contenido total del manual.
- Objetivo, muestra qué es lo que se quiere lograr con dicho documento.
- Alcance, son todos los requisitos a cumplir para lograr el objetivo.
- Políticas, son criterios que orientan y facilitan las operaciones.
- Responsable, es el puesto o la unidad administrativa que tiene a su cargo la preparación y aplicación del procedimiento.
- Procedimientos, son la descripción detallada de las operaciones, se presentan por escrito y de una forma secuencial, describe en qué consiste el procedimiento, cómo, dónde y con qué se lleva a cabo.
- Glosario, es la lista que explica de forma técnica algunos conceptos relacionados en el contenido.

2.3.5 Importancia de los manuales de procedimientos

La importancia de los manuales de procedimientos hoy en día, es tener todos aquellos instrumentos adecuados que mejoren la realización de las actividades y los procesos, se busca que, dentro de un grupo de trabajo, empresa, organización o institución, es en sí haya el mejoramiento continuo de sus actividades y el aprovechamiento óptimo de los recursos que dispone. Para poder tener una oportunidad de reducción de costos es necesario saber que recae principalmente en la estandarización de los procedimientos, ya que siempre existirán mejores maneras de realizar las tareas, en sí, el objetivo es buscar todos aquellos pasos óptimos y establecerlos como un

procedimiento a seguir, para después de ello realizar una previa evaluación de dichas actividades y así lograr conocer la eficiencia de los resultados (Leas, 1988).

Los Manuales de Procedimientos son herramientas efectivas del Control Interno las cuales son guías prácticas de políticas, procedimientos, controles de segmentos específicos dentro de la organización; estos ayudan a minimizar los errores operativos financieros, lo cual da como resultado la toma de decisiones óptima dentro de la institución (Vivanco Vergara, 2017).

2.4. Control Interno

Señalín, Vega y Herrera, señalan que “Todas las empresas deben tener un adecuado control interno, debido a que gracias a su correcta gestión también se puede evaluar la calidad de la tarea administrativa” (Serrano, 2018).

El control interno se conoce como al contexto en el que se desenvuelven las organizaciones, es decir, un proceso mediante el cual se asienta el estilo de gestión con el que deberán ser administradas, el cual permite detectar posibles inconvenientes dentro de los procesos organizacionales, convirtiéndose en una ayuda y/o apoyo dentro de la toma de decisiones, garantizando de esta manera un adecuado cumplimiento de los objetivos establecidos (Franklin N. Stefanell, 2016).

Se puede entender como control interno al conjunto de planes adoptados por la gerencia de una organización con el propósito de salvaguardar sus activos, generar información fiable, fomentar el cumplimiento de las políticas administrativas de la empresa para lograr eficacia y eficiencia en sus operaciones y llegar a los objetivos establecidos. Se puede concluir que un sistema de control interno fuerte, proporciona confianza a la alta dirección respecto de los informes financieros y respecto del cumplimiento de normas y leyes que regulan la actividad de la empresa (Aguilar, 2010).

En todas las empresas mexicanas es fundamental tener un adecuado control interno, ya que se evitan riesgos y fraudes, se protegen y cuidan los activos y los intereses de las empresas, así como también se logra evaluar la eficiencia de la misma en cuanto

a su organización. La mayoría de las PYMES no cuentan con el control interno adecuado, debido a que gran parte de ellas son empresas familiares, en la mayoría de los casos, carecen de formalidad, de una organización adecuada y falta de manuales de procedimientos y de políticas que sean conocidas por todos los integrantes de la empresa (Aguirre C., 2012).

En una publicación de Mendivil (2010) definió al Control Interno (CI) como un sistema de organización, los procedimientos que tiene implantados y los empleados con los que cuenta, estructurados como un todo. El CI comprende desde el plan de organización y todos los métodos y medidas en una organización para salvaguardar sus bienes, verificar la exactitud y seguridad de los datos de contabilidad, desarrollar la eficiencia de las operaciones y fomentar la adhesión a la política administrativa (Tellez, 2004).

Para González (2014) la relevancia de poseer un sistema de control interno para las organizaciones empresariales radica en que a través de este procedimiento corporativo se organizan todos los procesos de la institución y se orientan y enfocan hacia la satisfacción de las diferentes necesidades que exhiba en un momento determinado, se protegen todos aquellos activos sociales que hacen parte de la estructura patrimonial de la empresa y se contrasta la eficiencia y la efectividad de las operaciones desarrolladas.

El control interno es un proceso realizado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una organización, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de aseguramiento razonable para la consecución de los objetivos relacionados a las operaciones, a la información y al cumplimiento el cual se consigue a través del monitoreo (Aguilar, 2010).

También podemos definir el control interno como el conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización los cuales tienen por objeto asegurar una eficiente, seguridad y orden en la gestión financiera, contable y administrativa de la empresa; salvaguardia de los activos, fidelidad del proceso de información y

registros, cumplimientos de políticas definidas, es importante destacar que esta definición de control interno no solo abarca el entorno financiero y contable sino también los controles cuya meta es la eficiencia administrativa y operativa dentro de la organización empresarial. La empresa en el momento de implementar el Sistema de Control Interno, debe elaborar un Manual de Procedimientos, el cual debe llevar todas las actividades y establecer aquellas responsabilidades de los funcionarios, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. La evaluación del Sistema de Control Interno a través de los manuales de procedimientos afianza y estabiliza las fortalezas de la empresa frente a la gestión (Bernal, 2000).

Entonces el control es una herramienta que ayuda al fortalecimiento de las empresas, pero no es la única, ni trabaja por sí sola, es una herramienta que se desarrolla en todos los campos de la empresa, para así ser útil a las necesidades y fortalecerse, generando más confianza a las partes de interés; el control es parte de un proceso que incluye varios tipos de controles, administrativos y contables (Cepeda, 1997).

El Control Interno bien aplicado contribuye fuertemente a obtener una gestión óptima, toda vez que genera beneficios a la administración de la entidad, en todos los niveles, así como en todos los procesos, sub procesos y actividades en donde se implemente, el control interno fortalece a una entidad para conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad y prevenir la pérdida de recursos (Mendoza-Zamora, 2018).

Debido a la importancia que adquiere el sistema de Control Interno para cualquier entidad, se hace necesario revisar los procedimientos actuales de la organización, ya que sirven de punto de partida y el principal soporte para efectuar los cambios que se necesiten para lograr alcanzar y consolidar la eficiencia, efectividad, eficacia y economía en todos los procesos de la empresa (Bernal, 2000).

Así mismo Castañeda (2014) determina que las organizaciones deben establecer un mínimo de reglas en las operaciones para lograr sus objetivos y metas, que se denominan sistema de control interno, el cual está sujeto a regulaciones nacionales e

internacionales, pero cuya puesta en marcha y óptimo funcionamiento son responsabilidad de la administración de cada organización.

El control interno al ser un proceso para proporcionar seguridad, tiene diferentes componentes como ambiente de control que es la base de la cultura organizacional de la empresa, donde se evaluará posteriormente los riesgos, se continua con las actividades de control, la información y comunicación, fase de interacción con todos los miembros de la empresa, y por último terminar con el monitoreo que es el que permite emprender acciones de mejora continua en la organización. Por eso el control es muy importante dentro de las empresas y para ratificar lo descrito Juan Ramón Santillana (2001) define el control interno como: la fase del proceso administrativo que tiene como propósito coadyuvar al logro de los objetivos de las otras cuatro fases que lo componen: planeación, organización, captación de recursos y administración, estas se unen de tal manera que todas participan en el logro de la misión y los objetivos de la entidad.

García, Maldonado, Galarza y Grijalva, indican que: “El factor riesgo ha sido siempre inherente a la concepción del ser humano, sin embargo, el administrador ha buscado la forma de efectuar cierto control sobre sus actividades para lograr disminuirlo” (García, 2019).

2.4.1 Importancia del Control Interno

Desde el punto de vista del gestor: el establecimiento de procedimientos de control interno es una responsabilidad del gestor de la entidad, aunque el tiempo y los recursos son limitados, las revisiones de los sistemas de control interno implantados no siempre se llevan a cabo con la frecuencia deseada. Por otro lado, desde el punto de vista del auditor: Barquero menciona que, la revisión del control interno es imprescindible en cualquier auditoría dado que el auditor está obligado a ello para cumplir con las normas estipuladas (Barquero, 2013).

2.4.2 Características del Control Interno

Según Cepeda (1997) el control interno se lleva a cabo dentro de la empresa tomando en consideración las siguientes características:

- ✓ Corresponde a la máxima autoridad de la organización la responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el sistema de control interno, que debe adecuarse a la naturaleza, la estructura y la misión de la organización.
- ✓ La auditoría interna, o quien funcione como tal, es la encargada de realizar la evaluación de forma independiente la eficacia, efectividad, aplicabilidad y actualidad del sistema de control interno de la organización.
- ✓ El control interno debe estar diseñado con la finalidad de prevenir errores.
- ✓ Los mecanismos de control deben estar en las normas de la organización.
- ✓ Su objetivo es identificar desviaciones, considerando que su ausencia es una causa de las desviaciones.
- ✓ El control interno es inherente al desarrollo de las actividades de la organización.

2.4.3 Elementos del Sistema de Control Interno

Goxens (1999) plantea que toda organización bajo la responsabilidad de sus directivos, debe establecer aspectos que orienten la aplicación del control interno:

- ✓ Definir los objetivos y las metas, desde las generales como específicas, además formular los planes operativos necesarios.
- ✓ Definir políticas que se utilicen como guía de acción y procedimientos para la ejecución de políticas.
- ✓ Adoptar un sistema de organización para ejecutar correctamente los planes.
- ✓ Delimitar precisamente a la autoridad y los niveles de responsabilidad.
- ✓ Admitir las normas de protección y utilización racional de todos los recursos.
- ✓ Dirección y administración del personal en base a un adecuado sistema de evaluación.
- ✓ Aplicar las recomendaciones resultantes de las evaluaciones de control interno.

3. METODOLOGIA

En este capítulo se presenta la metodología para la implementación del manual de procedimientos en el área de cocina y servicio para el control interno de la empresa Diprontos, el cual busca en sí el mejoramiento continuo de sus actividades y el aprovechamiento óptimo de los recursos que dispone.

Tipo de Investigación

- Investigación Exploratoria, cuyo objetivo es captar una perspectiva general del tema. Este tipo de estudios ayuda a dividir un problema muy grande y llegar a unos sub-problemas, más precisos hasta en la forma de expresar la hipótesis.” (Mohammad, 2000). De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014) las investigaciones del tipo no experimental se limitan a observar los fenómenos en su ambiente natural para poder llevar a cabo el análisis. Además, la investigación es de tipo exploratorio, ya que se obtendrá una visión generalizada de la realidad de todos los procesos en el restaurante Diprontos y se conocerá de manera directa como se está manejando actualmente para así poder plantear las correctas estrategias.
- La Investigación Descriptiva es el otro tipo de investigación a utilizar, ya que refiere minuciosamente e interpreta lo que es, misma que está relacionada a conexiones existentes, prácticas que prevalecen, opiniones, puntos de vista, procesos en marcha, efectos que se siente o tendencias que se desarrollan.” (Best, 1982).

Método de Investigación

- Método Deductivo: “Es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. El método se inicia con un el análisis de las leyes cuya aplicación es universal y comprobada para aplicarlo a soluciones particulares” (Bernal, 2006, pág. 56). Con el método deductivo se analizará las conclusiones obtenidas en la investigación

descriptiva para así llegar a posibles soluciones que nos ayudaran a llegar a nuestro objetivo general.

- Método Analítico: “Este proceso cognoscitivo consiste en descomponer un objeto de estudio, separada cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual” (Bernal, 2006, pág. 56). El método analítico ayudará a estudiar cada proceso del establecimiento el cual nos lleva a los resultados para mejorar dichos procesos respetando los objetivos planteados en la investigación.

Técnicas de Investigación

- Observación: “La observación puede definirse como el uso sistemático de nuestros sentidos en la búsqueda de los datos que necesitamos para resolver un problema de investigación” (Sabino, 2001, pág. 154). La observación directa dentro del establecimiento ayudará a palpar directamente cómo se maneja actualmente el establecimiento y así levantar todos los datos suficientes para la investigación.
- Encuesta: “Es una metodología de investigación que intenta obtener información cuantitativa sobre una población ya sea en términos descriptivos o de relación entre varias variables” (Gómez, pág. 239). Se realizarán encuestas a los clientes más frecuentes con el fin de obtener datos sobre problemas más específicos que se deba poner una mayor atención.
- Cuestionarios: El cuestionario supone su aplicación a una población bastante homogénea, con niveles similares y problemáticas semejantes. Se puede aplicar colectivamente, por correo o a través de llamadas telefónicas” (Méndez, 2001, pág. 153 a 156). Se aplicarán cuestionarios a los actores principales que se encuentran dentro del establecimiento para recopilar la información que ayude con el proceso investigativo.

Toda propuesta de trabajo requiere del establecimiento de una metodología que ayude a sistematizar el trabajo y que aporte los puntos clave para desarrollar con éxito los objetivos que se persiguen. Por este motivo, en este apartado analizamos

la metodología a implementar y así medir diversos factores a nivel interno, entre ellos:

- ✓ Eficacia en la producción de lasañas
- ✓ Capacitación del personal
- ✓ Satisfacción del cliente
- ✓ Porcentaje de merma

A continuación, en la tabla 3.1, se presentan los indicadores a utilizar en la metodología según los procesos internos que se desarrollan en la empresa Diprontos.

	Indicador	Descripción
Eficacia	$\frac{\textit{Producción real}}{\textit{Producción esperada}} * 100$	Objetivo: lograr las metas con la menor cantidad de recursos. Se debe establecer una meta de producción en cantidades. Resultado: mayor número de lasañas producidas con el menor recurso posible.
Efectividad de las capacitaciones realizadas	$\frac{\textit{Calificación total de las pruebas}}{\textit{Total personas capacitadas}} * 100$	Objetivo: Evaluar la efectividad de la capacitación realizada de acuerdo a el número de capacitaciones evaluadas satisfactoriamente. Resultado: Porcentaje de cumplimiento del plan de capacitación realizada, medida a través de test o evaluación teórica o práctica.
Porcentaje de satisfacción de clientes	$\frac{\textit{Total clientes con quejas y reclamos}}{\textit{Total clientes atendidos}} * 100$ <i>En un periodo de tiempo específico (minuto, día, mes, año)</i>	Objetivo: Medir la relación entre el número de clientes que expresa a la empresa alguna inconformidad respecto al total de clientes atendidos. Resultado: Conocer el porcentaje de satisfacción del cliente respecto a los productos ofrecidos por la empresa, detectando causas y emprendiendo acciones correctivas. Este indicador debe ser de naturaleza decreciente.
Merma	$\frac{\textit{Producto bruto} - \textit{Producto Neto}}{\textit{Producto Bruto}} * 100$	Objetivo: Medir el porcentaje de merma de la cantidad de materia prima utilizada respecto a la desperdiciada. Resultado: Conocer la pérdida que se tiene de los productos empleados,

Tabla 3.1 Indicadores de desempeño

Con la finalidad de formar una metodología que permita implementar un manual de procedimientos para el área de cocina y servicio de la empresa “Diprontos”, se puede observar en la figura 3.1 la metodología propuesta, conformada por cinco fases.

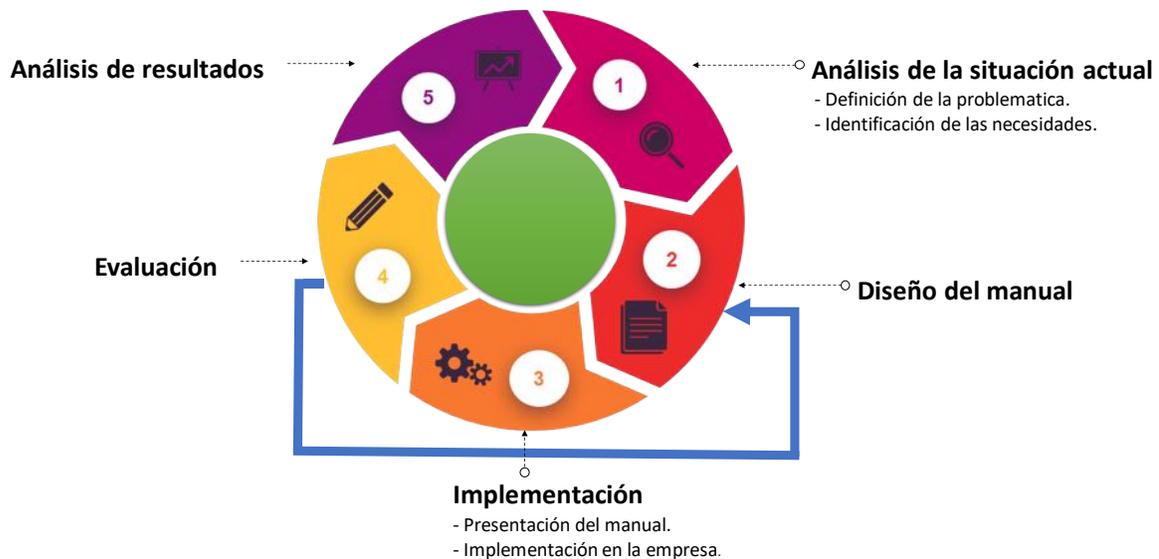


Figura 3.1 Metodología propuesta

A continuación, se describen las fases del modelo metodológico.

3.1 Análisis de la situación actual.

En esta fase se realizará un análisis del entorno de trabajo con la finalidad de conocer a mayor profundidad la problemática que se presenta en la empresa. Esta fase tiene como objetivo recabar la información para poder determinar e identificar las necesidades existentes en la empresa, con el fin de diseñar el manual de procedimientos satisfaciendo las necesidades.

3.1.1 Definición de la problemática

Este paso corresponde a realizar visitas a la empresa, con la finalidad de determinar el entorno donde se desarrolla la problemática, los principales actores involucrados y

las interacciones entre ellos, y en base a esto poder definir la problemática actual en la organización.

3.1.2 Identificación de las necesidades

El objetivo de esta parte del estudio es comprender el medio en el cual se desarrolla el problema, para así identificar las características que debe incluir el manual de procedimientos a implementar. En esta actividad se procederá a la evaluación del desempeño de cada proceso y actividades.

Actividad 1: Selección y observación de procesos

Seleccionar los procesos que se van a plasmar en el manual, observando quienes participan en ellos, cómo hacen su trabajo, así como la forma en que se relacionan entre ellos. Toda observación realizada de dichas actividades debe ser documentada para su análisis posterior. En la documentación se debe de anotar el período en que se hizo la visita, así como cada acción que se considere importante dentro de la actividad observada, la hora en que sucede, las personas que participan y comentarios adicionales que se consideren de importancia y que ayuden a determinar la condición actual de la problemática. Para la documentación de lo observado durante las visitas, se sugiere el uso del formato de ficha de observación que se muestra en la tabla 3.2.

	Ficha de Observación
	Lasañas - Pastas - Ensaladas
	Fecha:
	Nombre:
	No. de Ficha:
Observaciones:	

Tabla 3.2 Ficha de Observación

Para mejorar el levantamiento de información se empleará también el formato que se muestra en la tabla 3.3 (Ficha de actividades), entre los elementos se define: número para la secuencia de actividades, departamento: lugar donde se realizan las actividades, nombre del proceso, funcionario: encargado del proceso, cargo de la persona responsable del proceso, fecha, actividades y/o tareas que se realizan en el proceso, lugar donde se realiza el proceso, frecuencia: periodicidad con la que se realiza la tarea y el volumen, el cual señala la cantidad de veces que se realiza la tarea.

 Lasañas, pastas y ensaladas	Ficha de actividades			
	Lasañas - Pastas - Ensaladas			
	Fecha:			
	Departamento:			
Proceso:				
Funcionario:				
Cargo/Función:		Hoja 1		
Actividad	Lugar	Frecuencia	Volumen	Tiempo
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
Comentarios				

Tabla 3.3 Ficha de Actividades

Actividad 2: Cuestionario al personal

Una vez identificados los actores involucrados y las interacciones entre estos, se aplicarán cuestionarios para conocer la perspectiva que tienen sobre los procedimientos en el restaurante, las recetas, tiempos, cantidades, sus vivencias y experiencia en el tema. Este procedimiento se ejecutará en base a las respuestas obtenidas de los cuestionarios con cada uno de los encargados de las áreas a estudiar más como reuniones individuales y grupales para analizar la información recopilada obteniendo una mayor exactitud. Se aplicarán los cuestionarios a los empleados que

se encuentran dentro de la organización para recopilar la información que ayude con el proceso investigativo, esto se realizará con el fin de determinar cada una de sus actividades de cada trabajador, en el proceso de fabricación de los platillos italianos, como se muestra en la figura 3.2 y en la figura 3.3.

<p>Nombre del trabajador: Antigüedad:</p> <ol style="list-style-type: none">1. ¿Qué puesto ocupa en la empresa?2. ¿Qué actividades realiza en su puesto?3. ¿Cuáles son los pasos que le conciernen para la elaboración de los productos?4. ¿Qué tipos de recursos necesita para la elaboración de los platillos?5. Utiliza algún formato para el control del procedimiento de acuerdo a su cargo, si es así especifique ¿Para qué lo utiliza? Y ¿Qué tipo de formato es?	
--	--

Figura 3.2 Cuestionario abierto



Dipronto's
Lasañas, pastas y ensaladas

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA OBJETIVO

La siguiente encuesta es un trabajo de investigación académica y tiene por finalidad conocer el desempeño laboral que tienen actualmente los trabajadores de la empresa.

INSTRUCCIONES

A continuación se presentan varios indicadores. Marque con una X en la casilla que coincida con su criterio.
De la afirmación 1 a la 4 selección SI o NO
De la afirmación 4 en adelante, la escala a utilizarse es:
4= Siempre (S) 3= Casi Siempre (CS) 2= A Veces (AV) 1= Nunca (N)

DATOS INFORMATIVOS

Área de trabajo: _____ Cargo que ocupa: _____ Tiempo en la empresa: _____

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Aspecto	N°	Indicadores	Escala de valoración			
			4		1	
			SI	NO	SI	NO
Responsabilidades de la empresa	1	La empresa me entregó un manual de procesos previo a mis actividades operativas.				
	2	La empresa me entregó un manual de funciones para realizar mi trabajo.				
	3	Recibí inducción y capacitación antes de iniciar mis labores.				
	4	Conozco la historia y trayectoria de la empresa				
4= Siempre(S) 3= Casi Siempre (CS) 2= A Veces (AV) 1= Nunca (N)			4	3	2	1
Motivación y reconocimiento	5	La empresa reconoce mi esfuerzo y dedicación en las actividades que desarrollo.				
	6	Estoy motivado y me gusta el trabajo que desarrollo.				
	7	Me siento parte de un equipo de trabajo.				
	8	La empresa me proporciona oportunidades para desarrollar mi carrera profesional.				
Ambiente de trabajo	9	El trabajo en mi área está bien organizado.				
	10	Considero que no existe preferencia entre los trabajadores.				
	11	Las instalaciones y los recursos de la empresa facilitan mi actividad laboral.				
	12	Es satisfactoria la relación con mis jefes y compañeros de trabajo.				
	13	Conozco las funciones exactas que debo realizar en mi puesto de trabajo.				
Comunicación	14	La empresa me mantiene informado de los temas que afectan a mi trabajo.				
	15	La comunicación entre las diferentes áreas de la empresa es eficaz.				
	16	Considero que los medios de comunicación e información que maneja la empresa son efectivos.				
	17	Mis jefes y demás compañeros escuchan mis ideas y comentarios.				
Dedicación	18	Considero que el trabajo que realizo es satisfactorio.				
	19	Cumplo todas las actividades asignadas en mi jornada de trabajo.				
	20	Dejo actividades pendientes para el siguiente día.				
	21	Respeto los horarios de mi puesto de trabajo (puntualidad)				

Figura 3.3 Cuestionario de evaluación

Actividad 3: Entrevista al gerente

Se pretende realizar una entrevista al representante de la gerencia, a continuación, se detalla en la figura 3.4 una serie de preguntas con el fin de conocer los aspectos positivos y negativos de la empresa en cuanto a las áreas de servicio y cocina.

 Lasañas, pastas y ensaladas	
ENTREVISTA AL GERENTE	
1. ¿Cuántos empleados cuenta el restaurante? ¿Cree usted que son los suficientes o necesita más?	
2. ¿Cómo cambiaría la empresa con la implementación de procesos operativos en el área de cocina y servicio?	
3. ¿El establecimiento cuenta con un manual de procesos operativos y funciones de personal para las áreas de cocina y servicio?	
4. ¿La empresa cuenta con un programa de capacitación para mejorar el desempeño laboral?	
5. ¿De qué manera los empleados conocen las funciones que deben realizar?	
6. ¿Cómo es la relación de la gerencia con el personal?	
7. ¿Existe un plan de incentivos y recompensas dirigido a los empleados?	
8. ¿Cuáles son los planes del restaurante, en cuanto a modernización, ampliación o una sucursal? Explique detalladamente	

Figura 3.4 Entrevista al gerente

Actividad 4: Encuesta de satisfacción de cliente

Por otro lado, se empleará una encuesta a distintos clientes aleatoriamente, para evaluar la satisfacción del cliente, es decir, evaluar la relación entre el número de clientes que expresa a la empresa alguna inconformidad o sugerencias respecto al número total de clientes atendidos.

 Lasañas, pastas y ensaladas					
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE					
Diprontos desea conocer tu opinión con la finalidad de mejorar nuestros productos y servicio.					
INSTRUCCIONES					
A continuación se presentan varios indicadores. Marque con una X en la casilla que coincida con su criterio.					
CRITERIOS DE EVALUACIÓN					
1. ¿Con que frecuencia visita el restaurante Diprontos?					
Una vez a la semana: _____		Una vez al mes: _____		Primera vez: _____	
Una vez cada 15 días: _____		Algunas veces al año: _____			
2. ¿Cuándo suele visitar el restaurante?					
Fin de semana: _____			Entre semana: _____		
3. ¿Los alimentos llevan la temperatura adecuada?					
Siempre: _____		Casi siempre: _____		A veces: _____ Nunca: _____	
4. ¿La comida tiene buen sabor?					
Siempre: _____		Casi siempre: _____		A veces: _____ Nunca: _____	
5. ¿Considera adecuada la cantidad del platillo?					
Siempre: _____		Casi siempre: _____		A veces: _____ Nunca: _____	
6. ¿El equipo de servicio al cliente tiene buena actitud?					
Siempre: _____		Casi siempre: _____		A veces: _____ Nunca: _____	
7. ¿Los trabajadores tienen buena presencia?					
Siempre: _____		Casi siempre: _____		A veces: _____ Nunca: _____	
8. ¿El servicio es rápido y eficaz?					
Siempre: _____		Casi siempre: _____		A veces: _____ Nunca: _____	
9. ¿Encontró las instalaciones ordenadas y limpias?					
Siempre: _____		Casi siempre: _____		A veces: _____ Nunca: _____	
10. ¿Cómo calificarías los productos en las siguientes áreas?					
	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutro	Satisfecho	Muy satisfecho
Calidad					
Precio					
Atractivo visual					
Experiencia de compra					
Soporte al cliente					

Figura 3.5 Encuesta Satisfacción del cliente

3.1.3 Documentación y análisis de información

Para documentar las respuestas de las fichas, encuestas, cuestionarios, pueden ser grabadas en audio, grabadas en video, en computadora o escritas en papel, para posteriormente analizar las respuestas y determinar las necesidades de conocimiento del personal, y de igual forma, poder identificar a las personas que poseen conocimientos tácitos en los diferentes temas que integran los procesos de la

elaboración de los alimentos, así como las reglas y/o pasos a seguir en las diferentes actividades de la organización.

3.2 Diseño del manual.

Esta fase consiste en definir quienes participarán en el diseño y desarrollo de la estrategia, así como determinar los indicadores que permitirán evaluar el beneficio que se obtiene al implementar la estrategia.

3.2.1 Estructura del manual

Esta etapa pretende definir la forma y/o estructura del manual, tomando en cuenta la estructura del proceso y las actividades de trabajo, así como también la información necesaria para llevar a cabo la evaluación de las actividades que realizan los empleados. La estructura del manual se realizará en cinco partes, empezando por la portada en donde se presenta el logotipo y nombre de la organización y el título; siguiendo con el índice; la tercera parte consta de la conceptualización de la empresa, es decir, la presentación e introducción, como cuarta parte se plasmarán los procedimientos empezando por el título, objetivo, alcance, referencias, condiciones normativas y la introducción del procedimiento; finalizando con los anexos en la quinta parte. Se puede observar la figura 3.4 la estructura planteada para el manual de procedimientos.



Figura 3.6 Estructura técnica del manual

3.3 Implementación.

El objetivo de esta fase es poner a prueba el manual diseñado, por lo cual será necesario llegar a un acuerdo con la organización para planear como se llevarán a cabo las pruebas del manual sin afectar las actividades de las áreas de trabajo.

3.3.1 Presentación del manual.

Se elaborará un manual de procedimientos acorde a las necesidades de la empresa, tomando en cuenta la estructura del procedimiento de la lasaña y del servicio al cliente, analizando y detallando los pasos que se deben seguir para llevar a cabo los diferentes procesos característicos de la organización. El plan de ejecución comprende el detalle de las actividades o tareas que se realizan en el área de cocina y de servicio al cliente para la implementación del manual de procedimientos en Diprontos, mismo que se presentará al Gerente de un inicio, siguiendo con los empleados involucrados en los procesos. Se puede observar en la figura 3.7 el diagrama de ejecución:

Actividad		Semana							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Inducción al manual	Explicar y definirles el manual al gerente y empleados	■							
	Leer detenidamente el manual de procedimientos								
	Definir los estándares de productividad y de servicio								
Aplicación del manual	Realizar las tareas en base a los nuevos estándares establecidos en el manual		■						
	Utilizar los formatos de medición								
	Seguimiento a la correcta utilización de la herramienta								
Medición y comparación de procedimientos	Medir los indicadores en los distintos procesos						■		
Documentación y análisis de información	Analizar la información obtenida al aplicar la herramienta								■

Figura 3.7 Diagrama de ejecución

3.3.2 Implementación en la empresa.

La implementación del manual de procedimientos consiste en adoptar los lineamientos e instrucciones en los procesos de realización de lasañas y brindar el servicio al cliente, esta herramienta se aplicará y se observará por cuatro semanas como se indica en el diagrama anterior, durante ese período los trabajadores realizarán las tareas diarias en base a los nuevos estándares establecidos en el manual, deberán llenar el formato de medición para poder analizar la cantidad producida y la cantidad de materia prima utilizada. Durante este período se dará seguimiento con visitas a la empresa para verificar que estén utilizando correctamente la herramienta.

3.4 Evaluación.

Para realizar la evaluación del área de cocina y de servicio al cliente se llevará a cabo una prueba de conocimiento a los empleados, donde se puedan comparar las técnicas de investigación utilizadas anteriormente, con los resultados obtenidos de las pruebas después de la aplicación del manual de procedimientos, es decir, una vez ya finalizadas las capacitaciones ellos deberán aprobar satisfactoriamente dichas pruebas para poder determinar la funcionalidad de dicho manual. Se puede observar un ejemplo de la prueba de conocimiento en la figura 3.8.

TEST MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREA: COCINA	 Lasañas, pastas y ensaladas
1. Menciona las medidas (oz) para la aplicación de la combinación de quesos en cada lasaña: Chica: _____ Mediana: _____ Grande: _____	
2. ¿Cuántas láminas de pasta requiere cada lasaña? Chica: _____ Mediana: _____ Grande: _____	
3. Escribe la cantidad de carne para cada lasaña: Chica: _____ Mediana: _____ Grande: _____	
4. ¿Cuántas cucharas de crema bechamel necesita cada lasaña? Chica: _____ Mediana: _____ Grande: _____	
5. Menciona los utensilios necesarios para realizar cualquier lasaña:	

Figura 3.8 Prueba de conocimiento

Para el área de servicio al cliente, donde se encuentra la persona encargada de atender a los visitantes de la empresa, quienes evaluarán el servicio que se les brinda, es decir, se planteará una pregunta a todos los clientes que visitan el lugar. A modo de motivación, al contestar se les dará la oportunidad de participar en un sorteo de una lasaña al mes. Se muestra el formato en la figura 3.9.

Dipronto's
Lasañas, pastas y ensaladas

¿Qué tan satisfecho te encuentras con nuestro servicio?

Comentarios: _____

Nombre: _____

Celular: _____

Figura 3.9 Pregunta de satisfacción

3.5 Análisis de resultados.

Una vez obtenida la información en las pruebas de conocimiento realizadas a los empleados de Diprontos, se deberán evaluar los indicadores mencionados anteriormente para lograr un mayor porcentaje de eficacia en la cantidad de lasañas elaboradas con el menor recurso posible. Además, se analizará el indicador sobre las capacitaciones de los empleados con las pruebas de conocimiento donde deberán obtener un promedio aprobatorio. Respecto a la Merma se pretende utilizar el Formato de medición del proceso de lasañas para poder medir y analizar dichos resultados. Por otro lado, el porcentaje de satisfacción del cliente se medirá mediante otra encuesta ya después de haber sido aplicado el manual de procedimientos al empleado de

servicio al cliente. Se puede observar en la tabla 3.4 la forma en que serán analizados dichos resultados:

	Indicador	Personal involucrado	Herramienta
Eficacia	$\frac{\textit{Producción real}}{\textit{Producción esperada}} * 100$	Empleados de cocina y Gerente	Formato de medición del proceso de lasañas
Efectividad de las capacitaciones realizadas	$\frac{\textit{Calificación total de las pruebas}}{\textit{Total personas capacitadas}} * 100$	Empleados del área de cocina y área del servicio al cliente	Promedio aprobatorio en las pruebas de conocimiento
Merma	$\frac{\textit{Peso bruto} - \textit{Peso Neto}}{\textit{Peso Bruto}} * 100$	Gerente	Formato de medición del proceso de lasañas
Porcentaje de Satisfacción del cliente	$\frac{\textit{Total clientes con quejas y reclamos}}{\textit{Total de clientes atendidos}} * 100$	Clientes y Gerente	Encuesta a los clientes

Tabla 3.4 Análisis de resultados

En base a las metas que la empresa se propone alcanzar en producir, en vender, en ahorro de materia prima y servicio, se determinará con el Gerente las metas específicas de manera cuantitativa.

4. IMPLEMENTACIÓN

En el presente capítulo se muestra cómo la estrategia descrita en el capítulo anterior ha sido implementada en la empresa Diprontos. En las siguientes secciones se describen las actividades que se llevaron a cabo en cada una de las fases de la estrategia para cumplir con los objetivos del proyecto.

4.1. Análisis de la situación actual

Al iniciar esta fase, se llevó a cabo una reunión con los empleados del restaurante y con el gerente general, en la cual se presentaron los pasos de la metodología propuesta, la justificación y los beneficios esperados. También durante la reunión se dio a conocer el valor y la importancia de contar con un manual de procedimientos en la organización.

4.1.1 Visitas a la empresa

Actividad 1: Selección y Observación de actividades

Con el fin de conocer la dinámica de trabajo en el restaurante y comprender a fondo la problemática que presentaba, se informó al gerente general que se realizarían visitas a la empresa en diferentes horas del día, únicamente para observar los procesos de las actividades diarias. Para evitar que empleados del restaurante cambiaran su rutina de trabajo o la forma de realizar los procedimientos, se les informó que las visitas serían para revisar y observar las tareas y el entorno en el que trabajan.

Se llevaron a cabo un total de 10 visitas, donde todo lo observado fue documentado haciendo uso de los formatos de las fichas anteriormente mencionadas. En la tabla 4.1 se puede observar un ejemplo de la ficha documentada en los procesos de la empresa.

	Ficha de Observación
	Lasañas - Pastas - Ensaladas
	Fecha: 5 de Octubre 2020
	Nombre: Fatima
	No. de Ficha: 01
<p>Observaciones: Proceso de elaboración de la lasaña Se observó el proceso de la producción de lasaña, donde el trabajador empezó por colocar los instrumentos de cocina necesarios, después tomó insumos: pasta, carne, crema y queso. Colocó una tabla para el cortado de la pasta, siguiendo con el molde donde se realiza el producto. La primera capa consta de 4 tiras de pasta siguiendo con 1/2 litro de la carne preparada, la esparció en todo el molde, después de ello se colocó otra capa de pasta siguiendo de crema y un puño de la combinación de quesos. se realizó otra vez lo mismo hasta formar las cuatro capas totales, y al final se colocó un poco de queso mozzarella para el terminado de la lasaña y un poco de perejil al gusto</p> <p>NOTAS: El trabajador no realiza la lasaña sin llevar: cofia para cabello, guantes en las manos y mandil.</p>	

Tabla 4.1 Ficha de observación documentada

Al observar el proceso de la elaboración de la lasaña se concluyó que los trabajadores no siguen de igual manera el procedimiento, esto debido a que cada empleado tiene su propia forma y estilo. No utilizaban las mismas cantidades de materia prima, es decir, en unas ocasiones la lasaña tenía más carne o queso, mientras que otras carecían de dichos insumos. Además, se confirmó una de las problemáticas planteada por el Gerente, ya que en varias ocasiones sucedió que había un gran desperdicio de pasta al elaborar las lasañas.

Actividad 2: Cuestionarios al personal

Con las visitas fue posible observar que debido a que el restaurante cuenta con un total, de 5 trabajadores, todos están involucrados en cierta medida en cada una de las actividades y por lo tanto interactúan constantemente entre ellos. Razón por la cual, para la siguiente actividad relacionada con los cuestionarios, se decidió aplicarlo a todos los empleados con el objetivo de conocer más aspectos y criterios, a continuación, se presenta un ejemplo del cuestionario documentado en la figura 4.1.

Dipronto's
Lasñáx, pastas y ensaladas

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA OBJETIVO

La siguiente encuesta es un trabajo de Investigación académica y tiene por finalidad conocer el desempeño laboral que tienen actualmente los trabajadores de la empresa.

INSTRUCCIONES

A continuación se presentan varios indicadores. Marque con una X en la casilla que coincida con su criterio.
De la afirmación 1 a la 4 selección SI o NO
De la afirmación 4 en adelante, la escala a utilizarse es:
4= Siempre (S) 3= Casi Siempre (CS) 2= A Veces (AV) 1= Nunca (N)

DATOS INFORMATIVOS

Área de trabajo: Cocina Cargo que ocupa: Jefe de cocina Tiempo en la empresa: 5 años

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Aspecto	N°	Indicadores	Escala de valoración			
			4	3	2	1
			SI	NO		
Responsabilidades de la empresa	1	La empresa me entregó un manual de procesos previo a mis actividades operativas.				X
	2	La empresa me entregó un manual de funciones para realizar mi trabajo.				X
	3	Recibí inducción y capacitación antes de iniciar mis labores.	X			
	4	Conozco la historia y trayectoria de la empresa	X			
4= Siempre (S) 3= Casi Siempre (CS) 2= A Veces (AV) 1= Nunca (N)			4	3	2	1
Motivación y reconocimiento	5	La empresa reconoce mi esfuerzo y dedicación en las actividades que desarrollo.		X		
	6	Estoy motivado y me gusta el trabajo que desarrollo.	X			
	7	Me siento parte de un equipo de trabajo.	X			
	8	La empresa me proporciona oportunidades para desarrollar mi carrera profesional.			X	
Ambiente de trabajo	9	El trabajo en mi área está bien organizado.	X			
	10	Considero que no exista preferencia entre los trabajadores.	X			
	11	Las instalaciones y los recursos de la empresa facilitan mi actividad laboral.		X		
	12	Es satisfactoria la relación con mis jefes y compañeros de trabajo.	X			
Comunicación	13	Conozco las funciones exactas que debo realizar en mi puesto de trabajo.	X			
	14	La empresa me mantiene informado de los temas que afectan a mi trabajo.		X		
	15	La comunicación entre las diferentes áreas de la empresa es eficaz.		X		
	16	Considero que los medios de comunicación e información que maneja la empresa son efectivos.		X		
Dedicación	17	Mis jefes y demás compañeros escuchan mis ideas y comentarios.	X			
	18	Considero que el trabajo que realizo es satisfactorio.	X			
	19	Cumplo todas las actividades asignadas en mi jornada de trabajo.	X			
	20	Dejo actividades pendientes para el siguiente día.				X
	21	Respeto los horarios de mi puesto de trabajo (puntualidad)	X			

Figura 4.1 Cuestionario de evaluación documentado

Actividad 3: Entrevista al Gerente

Al realizar la entrevista al gerente se pudieron recopilar respuestas más precisas sobre sus necesidades. Se puede constatar que sin duda la empresa requiere de un manual en el área de cocina y en el área de servicio al cliente. En la figura 4.2 se muestra la entrevista al Gerente General de la empresa Diprontos.

 Lasañas, pastas y ensaladas	
ENTREVISTA AL GERENTE	
1. ¿Cuántos empleados cuenta el restaurante? ¿Cree usted que son los suficientes o necesita más?	4 empleados, en fechas de mayor carga laboral se contrata más personal por unos días.
2. ¿Cómo cambiaría la empresa con la implementación de procesos operativos en el área de cocina y servicio?	Considero que pudiera ayudar a reducir un poco la merma que se aumentado con la elaboración del producto y quizás beneficiar también al personal al realizar mejor sus labores, en mejores tiempos.
3. ¿El establecimiento cuenta con un manual de procesos operativos y funciones de personal para las áreas de cocina y servicio?	No cuenta por el momento.
4. ¿La empresa cuenta con un programa de capacitación para mejorar el desempeño laboral?	No.
5. ¿De qué manera los empleados conocen las funciones que deben realizar?	Al ingresar al equipo de trabajo se les explica por dos o tres días, y ya después continúan con el apoyo de sus compañeros de trabajo.
6. ¿Cómo es la relación de la gerencia con el personal?	Considero que es buena, hay respeto, trato de tomar en cuenta sus opiniones e inquietudes.
7. ¿Existe un plan de incentivos y recompensas dirigido a los empleados?	No un plan pero de vez en cuando se les obsequia distintas presentes o bonus para motivación.
8. ¿Cuáles son los planes del restaurante, en cuanto a modernización, ampliación o una sucursal? Explique detalladamente	Sin duda queremos crecer a nivel nacional e internacional pero se necesita de un buen control interno para poder realizarlo.

Figura 4.2 Entrevista al Gerente General

Actividad 4: Encuesta de Satisfacción del cliente

Para realizar las encuestas a los clientes se tomó como población el número de los clientes atendidos en el mes de enero, se atendieron 551, de los cuales solo respondieron la encuesta alrededor de 30 personas aproximadamente. En la figura 4.3 se puede observar una encuesta documentada.

Dipronto's
Lasañas, pastas y ensaladas

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Diprontos desea conocer tu opinión con la finalidad de mejorar nuestros productos y servicio.

INSTRUCCIONES

A continuación se presentan varios indicadores. Marque con una X en la casilla que coincida con su criterio.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

1. ¿Con que frecuencia visita el restaurante Diprontos?
 Una vez a la semana: _____ Una vez al mes: _____ Primera vez: _____
 Una vez cada 15 días: Algunas veces al año: _____

2. ¿Cuándo suele visitar el restaurante?
 Fin de semana: Entre semana: _____

3. ¿Los alimentos llevan la temperatura adecuada?
 Siempre: _____ Casi siempre: A veces: _____ Nunca: _____

4. ¿La comida tiene buen sabor?
 Siempre: Casi siempre: _____ A veces: _____ Nunca: _____

5. ¿Considera adecuada la cantidad del platillo?
 Siempre: _____ Casi siempre: A veces: _____ Nunca: _____

6. ¿El equipo de servicio al cliente tiene buena actitud?
 Siempre: _____ Casi siempre: _____ A veces: Nunca: _____

7. ¿Los trabajadores tienen buena presencia?
 Siempre: Casi siempre: _____ A veces: _____ Nunca: _____

8. ¿El servicio es rápido y eficaz?
 Siempre: _____ Casi siempre: _____ A veces: Nunca: _____

9. ¿Encontró las instalaciones ordenadas y limpias?
 Siempre: Casi siempre: _____ A veces: _____ Nunca: _____

10. ¿Cómo calificarías los productos en las siguientes áreas?

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutro	Satisfecho	Muy satisfecho
Calidad				<input checked="" type="checkbox"/>	
Precio				<input checked="" type="checkbox"/>	
Atractivo visual					<input checked="" type="checkbox"/>
Experiencia de compra			<input checked="" type="checkbox"/>		
Soporte al cliente			<input checked="" type="checkbox"/>		

Figura 4.3 Encuesta de satisfacción del cliente documentada

4.1.2 Documentación y análisis de información

Una vez terminadas las fichas y los cuestionarios, las respuestas obtenidas fueron transcritas para posteriormente ser analizadas y determinar de acuerdo con sus conocimientos y experiencias relacionadas al tema de interés, necesidades de conocimiento del personal. El restaurante en su manejo operativo lo realiza de una forma empírica. Los procesos han sido ajustados en base a la experiencia de su propietaria mediante el paso del tiempo.

Cuestionario al personal

Al aplicar el Instrumento de Evaluación del Desempeño de los Trabajadores de la Empresa a los 5 empleados, se documentó la información y se representó en las siguientes gráficas, para así conocer, analizar y comparar visual y rápidamente los datos obtenidos:

Responsabilidades de la empresa

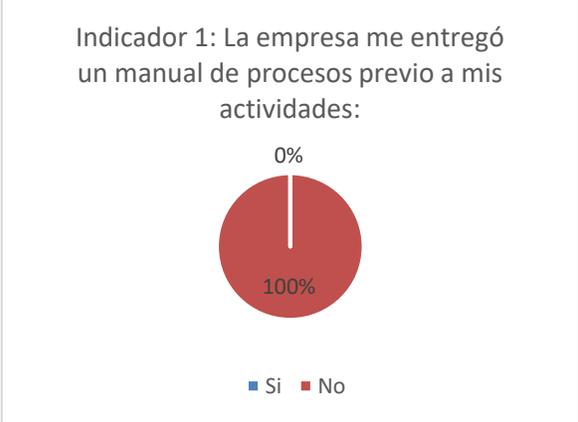


Gráfico 4.1 Indicador 1



Gráfico 4.2 Indicador 2

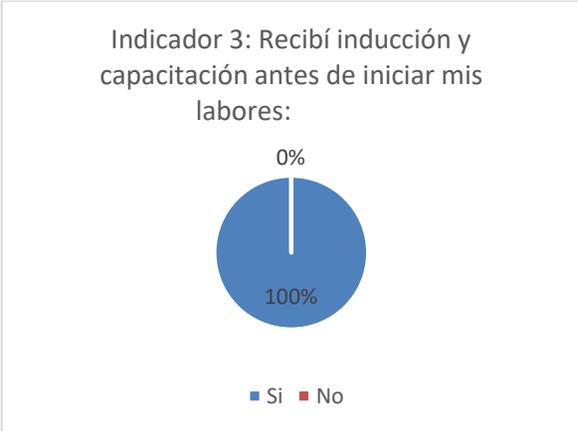


Gráfico 4.3 Indicador 3



Gráfico 4.4 Indicador 4

Se puede observar en esta sección que a los empleados los capacitan sin manual de procedimientos y sin manual de funciones, la cual es la gran problemática que se ha venido analizando, simplemente los inducen y orientan conforme van elaborando sus

tareas, donde, van surgiendo sus dudas y/o aclaraciones sobre cómo realizar sus procesos.

Motivación y reconocimiento

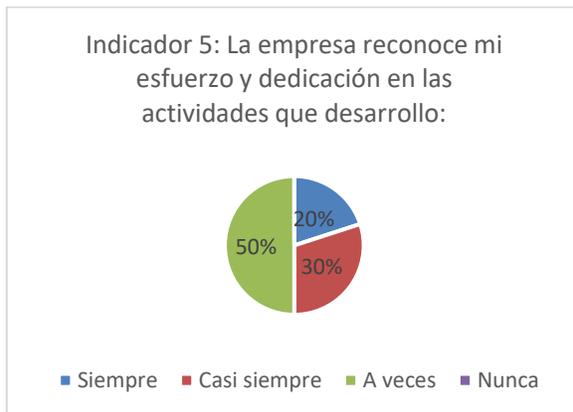


Gráfico 4.5 Indicador 5

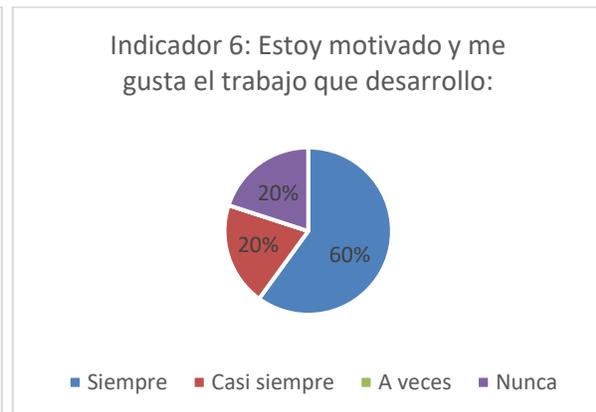


Gráfico 4.6 Indicador 6

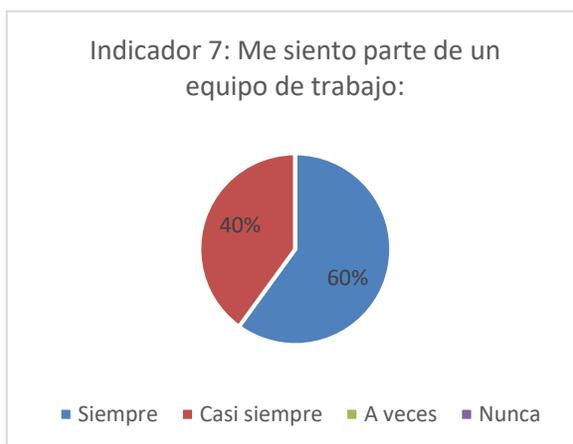


Gráfico 4.7 Indicador 7



Gráfico 4.8 Indicador 8

Se puede concluir en esta sección de motivación y reconocimiento, que la mayoría de los empleados de Diprontos si se sienten motivados en su equipo de trabajo y con las actividades que desarrollan; respecto al Indicador 8 comentan que nunca tienen oportunidad de desarrollar su carrera profesional esto debido a que un gran porcentaje de los empleados no cuentan con estudios profesionales, ya que la empresa no lo exige como requisito al ingresar.

Ambiente de trabajo



Gráfico 4.9 Indicador 9

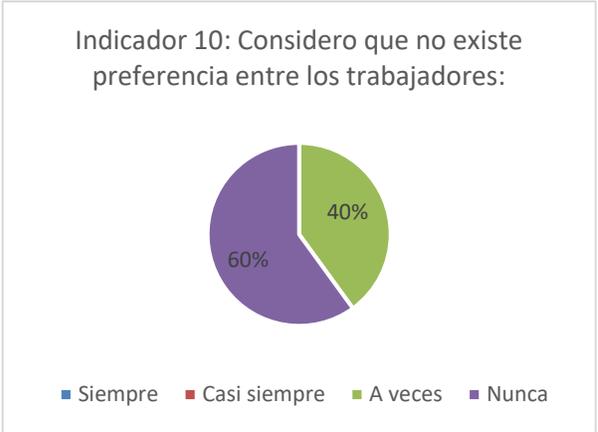


Gráfico 4.10 Indicador 10

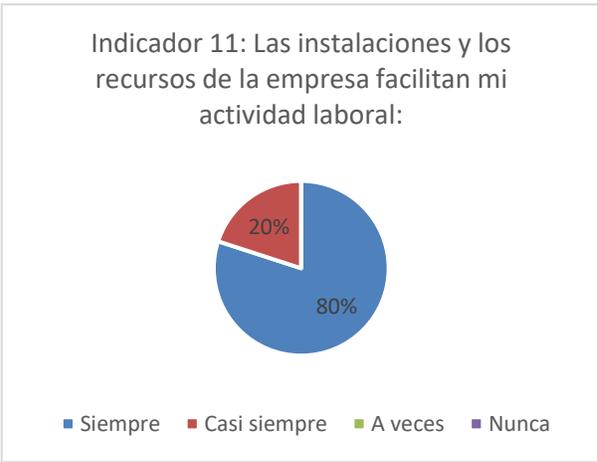


Gráfico 4.11 Indicador 11



Gráfico 4.12 Indicador 12

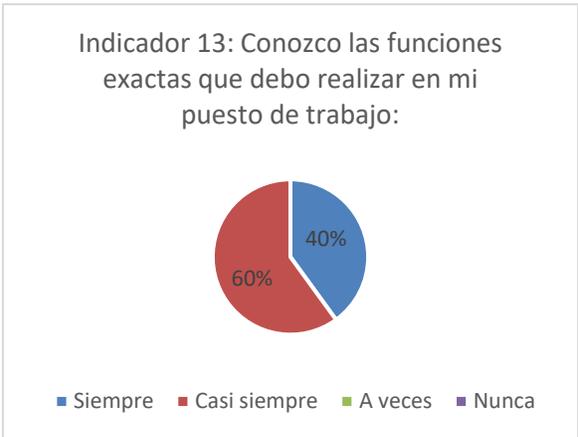


Gráfico 4.13 Indicador 13

Respecto al ambiente laboral, se puede observar que en general hay buena relación tanto con el gerente como con sus compañeros, algunos de ellos hicieron énfasis en que si cuidan el clima laboral de su organización y que tratan de mantener en un buen estado las instalaciones.

Comunicación



Gráfico 4.14 Indicador 14

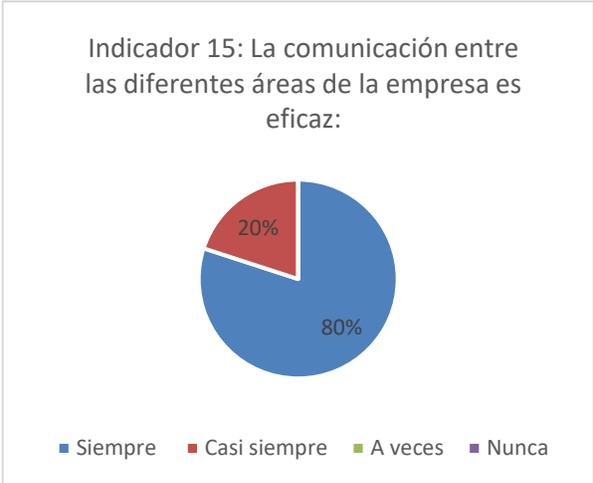


Gráfico 4.15 Indicador 15

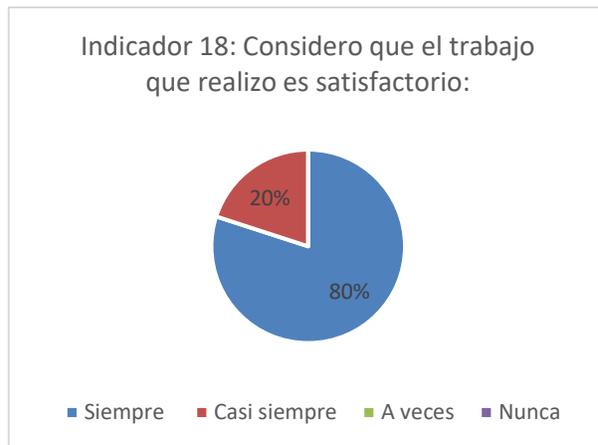
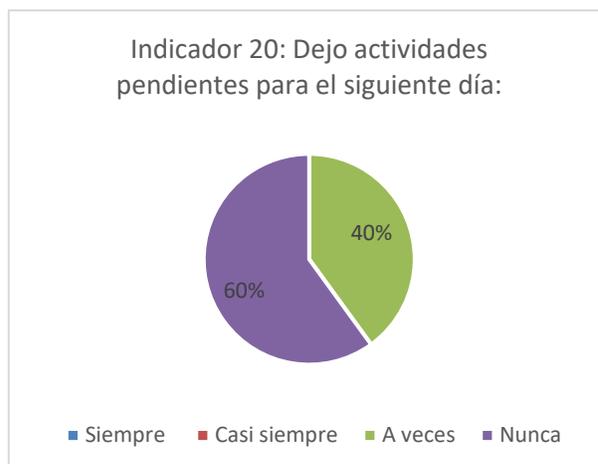
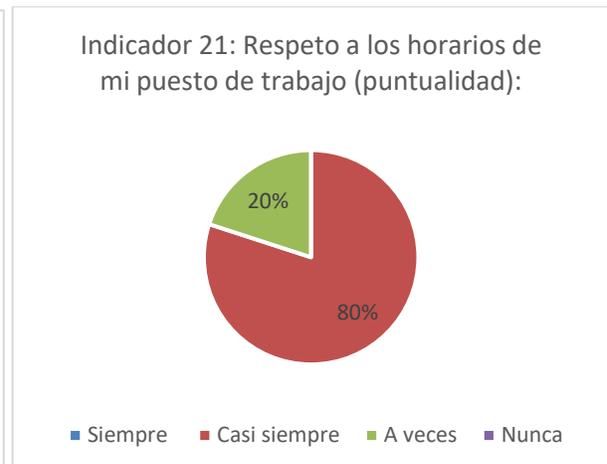


Gráfico 4.16 Indicador 16



Gráfico 4.17 Indicador 17

La comunicación en el equipo Diprontos es satisfactoria, los porcentajes muestran que la relación y comunicación entre sus áreas es eficaz, que los medios que utilizan son efectivos y el gerente si les proporciona mejores herramientas para que exista una comunicación y un clima positivo.

Dedicación**Gráfico 4.18** Indicador 18**Gráfico 4.19** Indicador 19**Gráfico 4.20** Indicador 20**Gráfico 4.21** Indicador 21

En esta última sección se puede concluir que los empleados si cumplen con sus funciones y tareas que les asignan, sin embargo, se puede observar que un gran porcentaje no realiza sus pendientes en el día, es decir, comentan que en ocasiones prefieren dejar sus actividades para el día siguiente.

Encuesta de Satisfacción del Cliente

Se realizaron 30 encuestas a distintos clientes que visitaron la empresa en el mes de diciembre, una vez documentada dicha información, se obtuvieron los siguientes resultados que se presentan gráficamente a continuación:

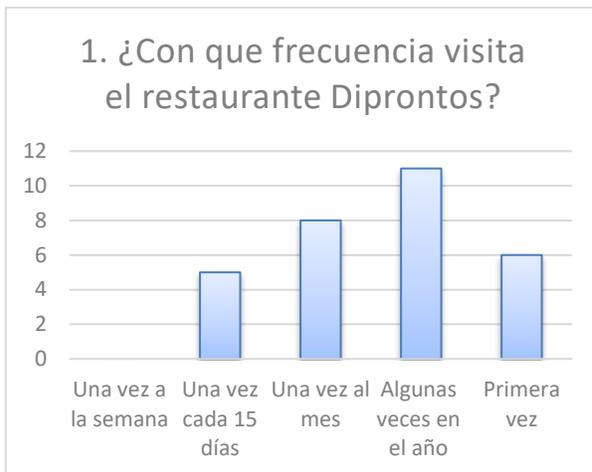


Gráfico 4.22 Frecuencia



Gráfico 4.23 Visitas

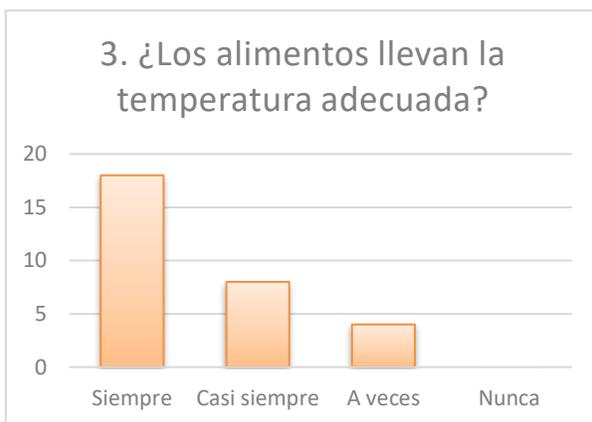


Gráfico 4.24 Temperatura

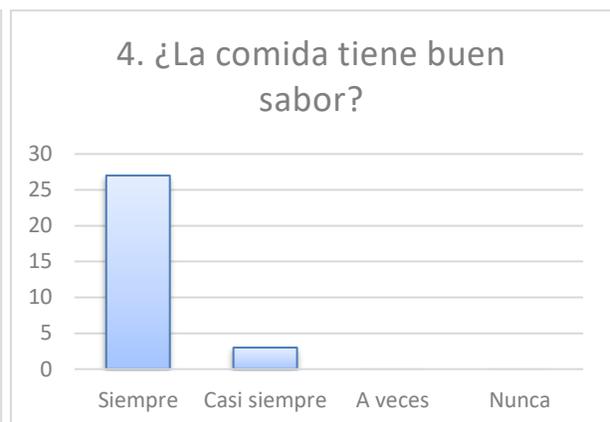


Gráfico 4.25 Sabor

Los clientes que visitan Diprontos suelen ir “algunas veces al año”, es decir, no especifican cuantas veces visitan la empresa, pero si se puede concluir que suele ser más en fin de semana. Respecto a la temperatura y sabor de los productos, se observa que un gran porcentaje de clientes se encuentra satisfecho con dichos factores.

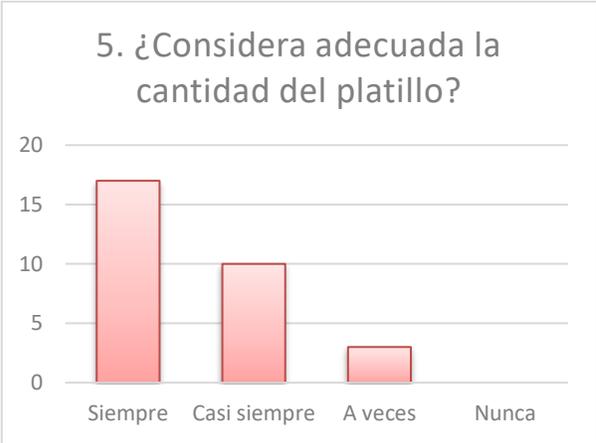


Gráfico 4.26 Cantidad

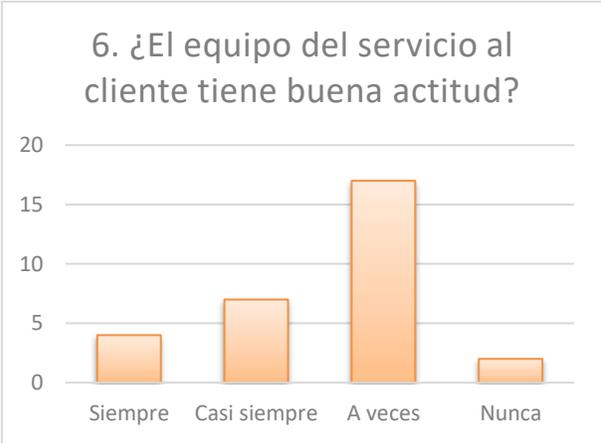


Gráfico 4.27 Actitud

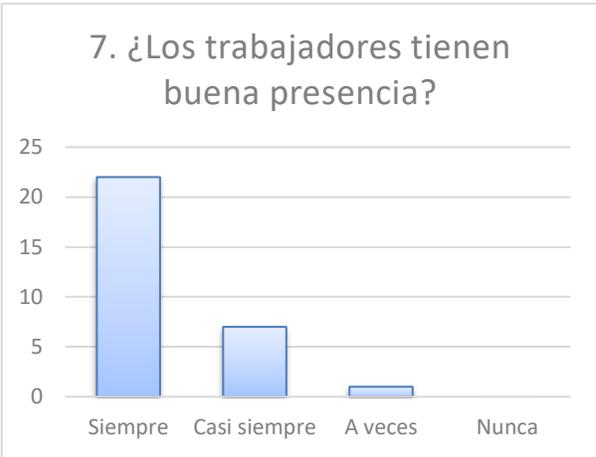


Gráfico 4.28 Presencia



Gráfico 4.29 Servicio

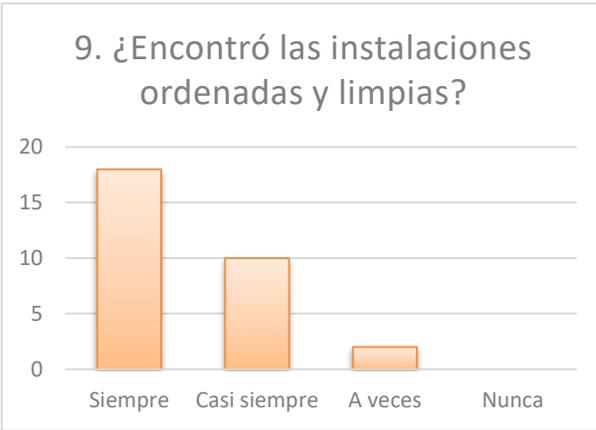


Gráfico 4.30 Instalaciones

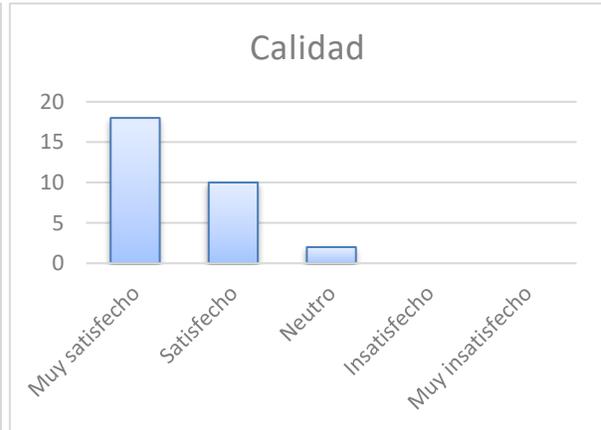


Gráfico 4.31 Calidad

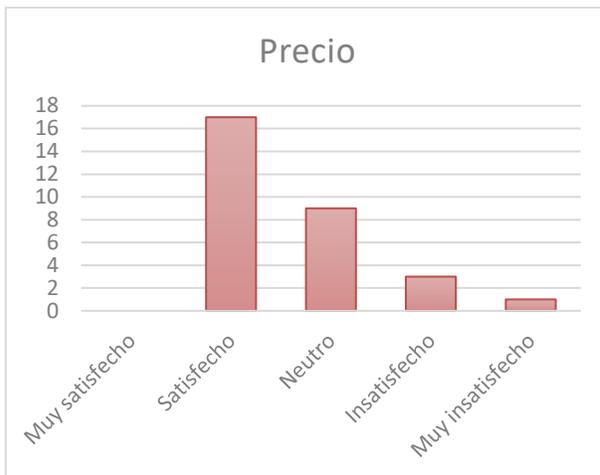


Gráfico 4.32 Precio

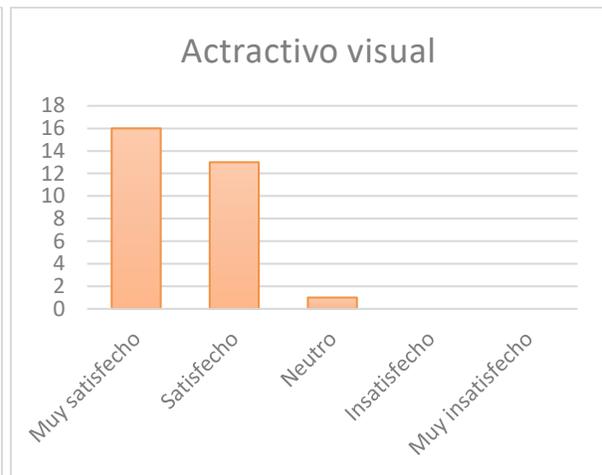


Gráfico 4.33 Atractivo Visual



Gráfico 4.34 Experiencia de compra



Gráfico 4.35 Soporte al cliente

Observando y analizado los datos obtenidos, se puede concluir que en el grafico No. 4.27 respecto a ¿El equipo del servicio al cliente tiene buena actitud? no fue muy satisfactoria, ya que más de la mitad de clientes encuestados respondieron “a veces”. El gráfico 4.34 nos informa que los clientes no se encuentran satisfechos con su experiencia de compra, de igual forma el gráfico 4.35 nos indica que más del 60% de los clientes no están conformes con el soporte al cliente que se brinda en la empresa, debido a lo anterior y en base a todas las respuestas estudiadas se puede constatar que puede haber quejas y/o se tiene un déficit de atención en el área de servicio al cliente.

4.2. Diseño del Manual

El siguiente manual de procedimientos está dirigido hacia los colaboradores de la empresa “Diprontos” con la finalidad de mejorar las destrezas y habilidades, obteniendo así, una idea más clara y amplia sobre las funciones a realizar y lograr un buen resultado satisfaciendo las necesidades y expectativas de sus clientes, tomando en cuenta los valores de la empresa. Se muestra la portada del Manual en la figura 4.4.



El documento se encuentra dividido en tres secciones:

- ✓ Sección 1: Conceptualización de la Empresa
- ✓ Sección 2: Manual del Área de Cocina
- ✓ Sección 3: Manual de Servicio al Cliente



Figura 4.4 Portada Manual de Procedimientos

3.2.1 Estructura del manual

El manual está estructurado por tres secciones como se menciona anteriormente, la primera sección hace referencia a la presentación de la empresa, donde se definen los objetivos y alcance del presente manual, también se menciona la estructura de la empresa junto con la descripción de puestos y funciones del personal.

La segunda sección es el manual del área de cocina, la cual está constituida primeramente por la definición de los productos que elaboran, sus ingredientes, los utensilios necesarios, los lineamientos e instrucciones para el proceso de elaboración

de lasaña, junto con su debido reglamento en el área de cocina y el reglamento de limpieza y mantenimiento.

La última sección hace referencia al manual de servicio al cliente, el cual contiene desde el uniforme, imagen, conducta, reglas, el trato al cliente, describe el área de atención al cliente, como es el desarrollo del servicio, es decir, para llevar, a domicilio o para comer en el lugar. Además, se explica cómo debe ser la toma de pedidos correcta y el manejo adecuado de inventario de bebidas.

4.3. Implementación

La implementación del Manual de Procedimientos para el Control Interno en Diprontos se realizó por medio de cuatro partes como se puede observar en el diagrama 4.1, y tuvo una duración de 8 semanas:

1. Inducción al Manual de Procedimientos
2. Aplicación del Manual de Procedimientos
3. Medición y comparación de Procedimientos
4. Documentación y análisis de información

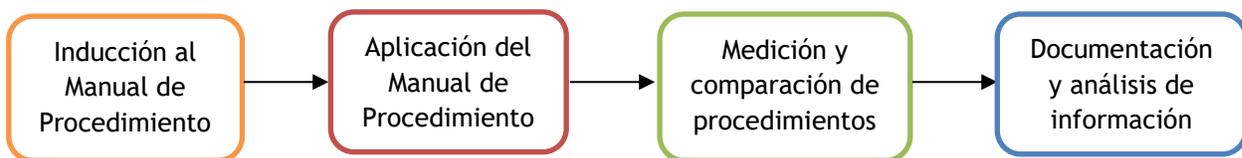


Diagrama 4.1 Plan de Implementación

4.3.1 Presentación del manual

La forma de presentar el manual de procedimientos se realizó mediante reuniones durante 5 días, en donde se convocaron a todos los involucrados en los procesos estudiados, fueron un total de 5 empleados, 4 personas del área de cocina y una persona del área de servicio al cliente. Se hicieron las reuniones por la mañana a primera hora de iniciar su turno, se inició con la Inducción al Manual, el primer día se

explicó y se definió lo que era el documento, su contenido, objetivo, importancia, y funciones.

Después se les proporcionó el manual para que leyeran detenidamente cada sección y conocer los nuevos estándares de productividad y servicio establecidos en el manual. En la tabla 4.2 se puede mostrar la bitácora que se siguió al momento de presentar el manual al Equipo Diprontos.

INDUCCIÓN AL MANUAL (PRIMERA SEMANA)		
Día	Actividad	Horario
Lunes	Presentación en Power Point "Manual de Procedimientos"	11:15 a 11:30
Martes	Leer y explicar la primera sección del Manual de Procedimientos para el Control Interno	11:10 a 11:30
Miércoles	Leer y explicar segunda sección del Manual de Procedimientos para el Control Interno	11:10 a 11:30
Jueves	Leer y explicar la tercera sección del Manual de Procedimientos para el Control Interno	11:10 a 11:30
Viernes	Informar sobre los nuevos estándares de productividad y de servicio. Dudas y Preguntas	11:10 a 11:30
	Dudas y preguntas	11:30 a 11:40

Tabla 4.2 Bitácora de Presentación del Manual

4.3.2 Implementación en la empresa

La aplicación del Manual de Procedimientos en la empresa Diprontos tuvo una duración de cuatro semanas en total, la primera semana se enfocó en capacitar presencialmente a los empleados como se mostró en la bitácora de presentación del manual, se les explicaron detenidamente los lineamientos e instrucciones que se establecieron en el Manual de cada área. En la figura 4.5 se observa la presentación de inducción.



Figura 4.5 Presentación de Inducción

Conceptualización de la empresa

Se inició con analizar la primera sección del manual, la cual hace referencia al concepto de la empresa, desde la introducción, el objetivo, alcance, organigrama, horarios, etc.

Manual del Área de Cocina

En la segunda sección del Manual de Procedimientos, se pudo encontrar la sección del Manual del Área de Cocina, el cual está compuesto por: productos, ingredientes, utensilios necesarios, herramientas de medición, tamaño de los productos, elaboración del producto, instrucciones para la elaboración de productos, reglamento del área de cocina y reglamento de limpieza y mantenimiento.

Al llevar a cabo la segunda semana de implementación del manual en la empresa, se realizaron los cambios en el proceso de elaboración de la lasaña, desde como cortar la pasta, cuanta pasta necesita cada tamaño, cantidad de carne, cantidad de crema bechamel, etc., esto con la finalidad de medir cada gramo de insumo utilizado en cada lasaña. En el diagrama 4.2 se puede observar detalladamente el proceso de la lasaña chica, mediana y grande.

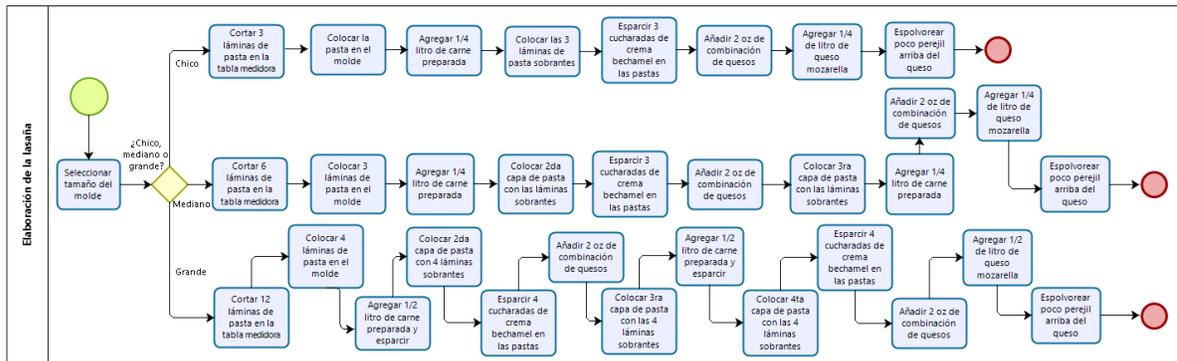


Diagrama 4.2 Proceso de Elaboración de la lasaña

Después de haber explicado las cantidades que necesitaría cada producto, se dieron a conocer las herramientas de medición planteadas en el Manual, como se muestran en la siguiente tabla 4.3.

HERRAMIENTA	TAMAÑO	INSUMO	PRODUCTO
	1oz	Combinación de quesos	Lasaña chica
	2oz	Combinación de quesos	Lasaña mediana
	4oz	Combinación de quesos	Lasaña grande
	¼ litro	Carne y queso mozzarella	Lasaña chica y mediana
	½ litro	Carne y queso mozzarella	Lasaña grande

	Tabla medidora	Pasta	Lasaña chica, mediana y grande.
---	-------------------	-------	--

Tabla 4.3 Herramientas de medición

Los empleados no utilizaban medidas de los insumos, es decir, realizaban las lasañas sin mediciones exactas. Se puede observar que hay cinco moldes de plástico de diferentes tamaños, se midieron los insumos para cada tamaño de lasaña hasta encontrar la cantidad exacta.

La última herramienta es la tabla medidora, esta se realizó en base a las mediciones en centímetros que se realizaron de los moldes de las lasañas, es decir, el restaurante cuenta con tres tamaños: chico, mediano y grande, como se muestra en la siguiente figura:



Figura 4.6 Medidas de los moldes

En base a lo anterior, se implementó la tabla donde se especificaron las medidas en centímetros, de cómo debe cortarse cada lámina de pasta para cada lasaña, logrando así menor desperdicio de pasta. Se puede ver un ejemplo en la figura 4.7.

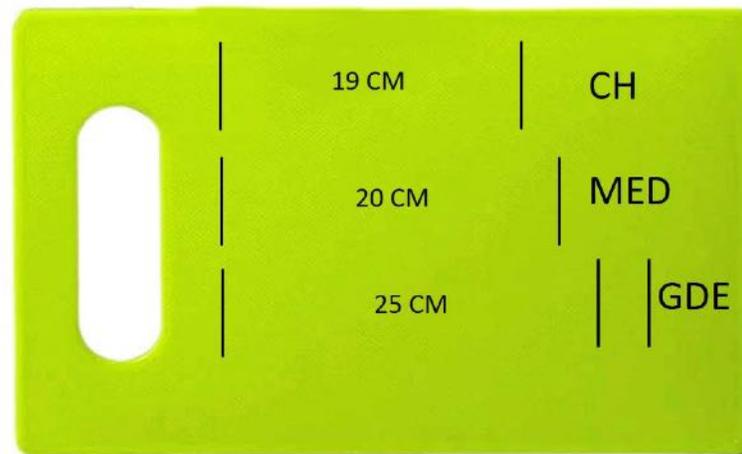


Figura 4.7 Tabla medidora implementada

Se realizó una “Guía de cocina” la cual se colocó visiblemente en las paredes de la empresa, misma que se explica en el Manual de Procedimientos, esta es con el fin de que los empleados puedan observar fácilmente las especificaciones de los productos. En la figura 4.8 se expone la guía.

**GUIA DE COCINA
LASAÑAS DIPRONTOS**

Dipronto's

TAMAÑOS	INGREDIENTES	CHICA	MEDIANA	GRANDE
LASAÑAS EN GENERAL	Laminas de pastas	4	6	12
	Bechamel por capa	2 cucharadas SOPERAS	3 cucharadas SOPERAS	4 cucharadas SOPERAS
	Combinación de quesos por capa bechamel	2 onza	2 onzas	4 onzas
	Queso Mozzarella	1/4	1/4	2 de 1/4
Dicarne	Came preparada	1/4	1/2	3/4 litro

Figura 4.8 Guía de cocina

Para llevar a cabo un seguimiento diario de los insumos utilizados y los desperdiciados, se elaboró el Formato Medidor Diario que se muestra en la tabla 4.4, el cual consta de cinco partes: nombre del empleado que realiza las lasañas, día de elaboración, número de lasañas realizadas, número de pastas utilizadas y número de pastas cocinadas, es decir, el número total de las pastas disponibles.

FORMATO MEDIDOR DIARIO



Elaborado por:	
Fecha:	
No. de lasañas realizadas:	
No. de pastas utilizadas:	
No. de pastas cocinadas:	
Gramaje de pasta en mal estado:	

Tabla 4.4 Formato medidor diario

Se aplicó el Manual de Procedimientos en la empresa realizando las tareas en base a los nuevos estándares establecidos, utilizando los formatos de medición mencionados anteriormente y con el debido seguimiento a la correcta utilización de la herramienta durante cuatro semanas.

Área de Servicio al Cliente

En la tercera y última sección del Manual de Procedimientos, se puede encontrar el Manual de Servicio al Cliente, el cual consta de los siguientes puntos: personal, imagen y uniforme, conducta, área de recepción al cliente, desarrollo del servicio de venta: atención presencial, atención telefónica y atención vía página web, inventario de bebidas y actividades a realizar y responsabilidades. Este se aplicó de igual forma por cuatro semanas a la persona encargada de recepción, quien tiene el trato directo con los clientes.

4.4. Evaluación

El proceso de evaluación al implementar la herramienta se realizó durante dos semanas, donde se les aplicó a los empleados la prueba de conocimiento como se muestra en la figura 4.9, el cual consta de 13 preguntas que respondieron para poder evaluar la funcionalidad de la herramienta y medir el conocimiento de cada empleado respecto al proceso de elaboración de la lasaña.

TEST MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Diproto's	
ÁREA: COCINA		Lasañas, pastas y ensaladas	
12/13			
1. Menciona las medidas (oz) para la aplicación de la combinación de quesos en cada lasaña:			
Chica: 10z ✓	Mediana: 20z ✓	Grande: 40z ✓	
2. ¿Cuántas láminas de pasta requiere cada lasaña?			
Chica: 4 ✓	Mediana: 6 ✓	Grande: 12 ✓	
3. Escribe la cantidad de carne para cada lasaña:			
Chica: 1/4 ✓	Mediana: 1/2 ✓	Grande: 1 litro ✓	
4. ¿Cuántas cucharas de crema bechamel necesita cada lasaña?			
Chica: 2 ✗	Mediana: 4 ✓	Grande: 4 ✓	por capa
5. Menciona los utensilios necesarios para realizar cualquier lasaña:			
tabla medidora, 2 cucharas soperas, cuchara gde, cuchillo moldes: 1/2L, 1/4L, 4oz y 2oz. ✓			

Figura 4.9 Prueba de conocimiento aplicada

Para el área del servicio al cliente, se aplicó una simple pregunta alrededor de 15 clientes con la finalidad de evaluar el servicio brindado por parte de la persona encargada de la atención al cliente y en base a ello concluir si hubo mejoría. Se muestra la figura 4.10 un ejemplo de respuesta del cliente.



¿Qué tan satisfecho te encuentras con nuestro servicio?






Comentarios: Muy buena atención, amable y servicial la recepcionista, me brindo apoyo al ordenar.

Nombre: Alejandra Alvarado

Celular: 6624302005

Figura 4.10 Encuesta satisfacción

4.5. Análisis de Resultados

En esta última sección se compararon los resultados obtenidos al inicio, donde se pretendía identificar las necesidades con los resultados actuales ya después de haber implementado la herramienta, es decir, el Manual de Procedimientos.

Se puede analizar que, en base a las respuestas de las pruebas de conocimiento aplicado a los empleados, el 100% de los empleados aprobaron el Test aplicado, obtuvieron un promedio general de 92, lo cual indica que ya tienen conocimiento de cuáles son las medidas exactas de queso que se debe colocar en la lasaña, cuantas láminas requiere cada una, cuanta carne y crema bechamel necesita cada lasaña y cuáles son los utensilios indispensables para el proceso.

En base al formato medidor diario expuesto anteriormente se pudo determinar el indicador 1, el cual es el porcentaje de eficacia en la cantidad de lasañas elaboradas diarias con la menor cantidad de pasta posible ya que como se mencionó hubo un aumento del 5% de merma, el gerente especificó que el 100% de eficacia era lo siguiente: con 144 láminas de pasta los empleados deben elaborar 12 lasañas grandes, con 48 láminas 8 lasañas medianas y con 40 láminas obtener 10 lasañas chicas. Se muestra a continuación en las tablas 4.5 y 4.6, los porcentajes que obtuvieron los empleados en la primera y cuarta semana de haber implementado la herramienta:

PRIMERA SEMANA
$\text{Eficacia} = \frac{9 \text{ lasañas grandes}}{12 \text{ lasañas grandes}} = 75\%$
$\text{Eficacia} = \frac{5 \text{ lasañas medianas}}{8 \text{ lasañas medianas}} = 62,5\%$
$\text{Eficacia} = \frac{8 \text{ lasañas chicas}}{10 \text{ lasañas chicas}} = 80\%$

Tabla 4.5 Eficacia primera semana

CUARTA SEMANA
$\text{Eficacia} = \frac{11 \text{ lasañas grandes}}{12 \text{ lasañas grandes}} = 91.6\%$
$\text{Eficacia} = \frac{7 \text{ lasañas medianas}}{8 \text{ lasañas medianas}} = 87.5\%$
$\text{Eficacia} = \frac{10 \text{ lasañas chicas}}{10 \text{ lasañas chicas}} = 100\%$

Tabla 4.6 Eficacia cuarta semana

Como se puede observar en la tabla 4.6, los porcentajes de eficacia en la producción de la lasaña aumentaron, son más satisfactorios en comparación de la primera semana, se puede deducir que el porcentaje si aumento en relación al objetivo propuesto por el gerente. En las lasañas grandes hubo un aumento de un 16%, en las lasañas medianas un 25% y en las chicas aumento 20% logrando así la meta del 100% de eficacia correspondiente al indicador 1.

Respecto al indicador 2, la efectividad de las capacitaciones realizadas se logró alcanzar a un 92% como se puede observar en la tabla 4.7, ya que se aplicaron 4 pruebas de conocimiento después de la implementación del manual en el área de cocina y se obtuvo que las 4 fueron aprobadas.

$\begin{array}{l} \text{Efectividad de las} \\ \text{capacitaciones} \\ \text{realizadas} \end{array} = \frac{92 + 84 + 100 + 92}{4} = 92$
--

Tabla 4.7 Efectividad de las capacitaciones

El indicador 3 hace referencia a la merma, este se obtuvo del formato medidor que realizaron los empleados todos los días para poder ir evaluando cuanto es la cantidad

de pasta que se está desperdiciando. En la figura 4.11 se puede observar un ejemplo de la información que se obtuvo la primera semana.

FORMATO MEDIDOR DIARIO	
Elaborado por:	Fátima
Fecha:	Viernes
No. de lasañas realizadas:	8 gdes
No. de pastas utilizadas:	123
No. de pastas cocinadas:	130
Gramaje de pasta en mal estado:	651 g

Figura 4.11 Formato medidor utilizado (primera semana)

Analizando la figura anterior se puede decir que el gramaje de pasta en mal estado (merma) es una cantidad alta respecto a la producción de 8 lasañas, es aquí donde se observó la inquietud que tiene el gerente con esta cantidad de merma, estos datos indican que el empleado está desperdiciando 27 láminas de pasta, sin embargo, en la figura 4.12 que se muestra a continuación se puede concluir que después de haber utilizado la herramienta explicada en el Manual de Procedimientos: “Tabla medidora” para la pasta, se logró reducir el gramaje de la pasta en mal estado como se muestra a continuación.

FORMATO MEDIDOR DIARIO	
Elaborado por:	Fátima
Fecha:	Viernes
No. de lasañas realizadas:	10 gdes
No. de pastas utilizadas:	130
No. de pastas cocinadas:	134
Gramaje de pasta en mal estado:	372 g

Figura 4.12 Formato medidor utilizado (cuarta semana)

Comparando las dos figuras anteriores se puede determinar que, si se redujo el porcentaje de merma en relación a la pasta utilizada por lasaña, la primera semana se tenía un porcentaje del 18.75% de merma al realizar una lasaña, mientras que a la

cuarta semana se logró disminuir a un 6.94%. Cabe aclarar que el porcentaje también disminuyó por que se observó que era importante especificar el tiempo exacto de cocimiento de la pasta, es decir, si la pasta se cose un minuto más esto puede ocasionar que la pasta se rompa y no pueda utilizarse.

Finalizando con el indicador 4, este hace referencia al Porcentaje de Satisfacción del cliente el cual se obtiene de las encuestas realizadas a los clientes como se mostró en la figura 4.10 donde los resultados fueron los siguientes:

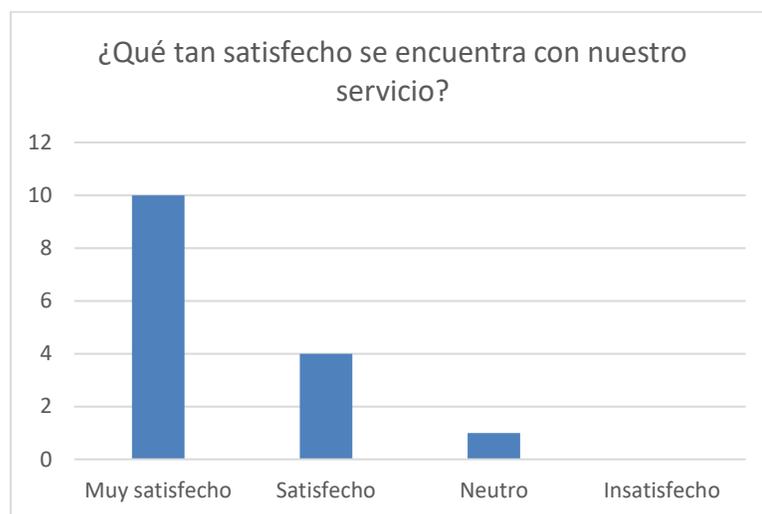


Gráfico 4.36 Resultados de satisfacción del Cliente

En base a lo anterior se puede deducir que antes de la implementación de la herramienta más del 60% no estaban conformes con el soporte al cliente o en su experiencia de compra, después de la aplicación del Manual de Procedimientos el 67% de los encuestados se encuentran muy satisfechos con el servicio de atención al cliente, un 27% satisfechos y un 6% neutros, concluyendo así que el porcentaje de inconformidad de los clientes se redujo en un 60% y la respuesta de los clientes es otra, es decir, el manual de procedimientos para el servicio al cliente si funciona acorde al objetivo: satisfacer las necesidades de los distintos clientes, ayudar a los empleados de atención al cliente a ofrecer un mejor servicio y establecer las pautas y protocolos para los nuevos colaboradores.

5. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y TRABAJOS FUTUROS

La implementación de la herramienta contribuyó a organizar y estandarizar actividades de las áreas de cocina y de servicio, lo que conllevó sin duda a mejorar el servicio y el proceso de producción de las lasañas. El trabajo permitió tratar la realidad con la que trabaja la compañía Diprontos, de forma que en el estudio realizado se encontraron problemas cotidianos con los que se maneja la empresa, uno de ellos es no trabajar con esquemas establecidos. Actualmente la empresa desea un mayor crecimiento y tiene planeado expandirse en el estado de Sonora, por lo que es necesario aumentar recursos y herramientas para lograr obtener resultados más eficientes.

Es importante que cualquier organización cuente con un buen sistema de administración ya que esto es vital para poder lograr competitividad, rentabilidad y planificación estratégica.. Para lograr una gestión eficaz de la empresa se sugiere seguir los pasos establecidos en el manual de procedimientos, esto con la finalidad de conseguir el mejor aprovechamiento de los medios disponibles para las distintas tareas que realizan en las áreas de Diprontos, de igual forma es de suma importancia que la gerencia de la compañía patrocine la implementación del manual, para que los mismos empleados tengan el conocimiento y lo adopten a sus actividades diarias

Se puede concluir que es esencial que una empresa cuente con manuales de procedimientos; son un fuerte eslabón en el sistema administrativo que contribuye al éxito de la misma, sirven tanto como un soporte que auxilia a los empleados a aclarar sus dudas con respecto a sus actividades y además dan valor agregado porque hace eficiente el uso de los recursos disponibles, logrando así el cumplimiento de los objetivos como lo fue al producir la mayor cantidad de lasañas posibles con el número específico de láminas de pasta. Además, la importancia de efectuar capacitaciones constantes al personal tanto administrativo como al de cocina, ya que esto ocasionará rentabilidad a futuro, mejoras en el conocimiento de las funciones reales de trabajo,

agilizar la toma de decisiones, solución de problemas y mejores relaciones con jefes y subordinados.

Sin duda alguna se recomienda que toda empresa, sea pequeña, mediana, o grande utilicen manuales de procedimientos, con la finalidad de unificar los conocimientos de las tareas que realiza el personal en las diferentes áreas de la empresa de forma ordenada y controlada por el administrador de la misma, para que tengan claros los procedimientos que deben realizar, y discernan con mayor facilidad la información que utilizan obteniendo resultados más favorables en beneficio de la compañía.

Respecto al proyecto presentado en la empresa debido a los beneficios, y al gran provecho que se pudo obtener en el Manual de Procedimientos para el Control Interno, se plantearon algunas propuestas para desarrollarse en un futuro para la empresa Diprontos, elaboración de un manual para las siguientes áreas:

- Manual de recursos humanos
- Manual de mercadotecnia y publicidad
- Manual administrativo y financiero
- Manual operativo
- Manual jurídico

Lo anterior con la finalidad de que la compañía tenga una guía para franquicia, contemplando desde la conceptualización del modelo de negocio, el diseño del plan operativo, la planificación económico – financiera, el plan de marketing y los aspectos jurídicos, con el fin de que los empresarios puedan tener un marco para el desarrollo de sus manuales.

6. REFERENCIAS

- Acevedo, J. A. & G. M. I., 2010. *Introducción a la Ingeniería Industrial*. La Habana, Cuba.: s.n.
- Aguilar, A. & C. D., 2010. *Evaluación del sistema de control interno en la UBPC Yamaquelles.* España: Eumed.
- Aguirre C., R., 2012. La importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas en México. *Revista El Buzón de Pacioli*, XII(1), p. 17.
- Barquero, M., 2013. *Manual Práctico de Control Interno*. Barcelona: Profit.
- Bergholz, S. P., 2011. Definición de gestión por procesos. *Medwave*, Issue 5, p. 3.
- Bernal, C., 2000. *Metodología de la Investigación para Administración y Economía*. Bogota: Pearson Educacion de Colombia.
- Cantón Mayo, I., 2010. Modelo sistémico de evaluación de Planes de Mejora.. *Servicio de Publicaciones de la Universidad de León*.
- Carrasco, J. B., 2001. *Gestión de Procesos*. Santiago, Chile: Evolución S.A.
- Castañeda, L., 2014. Los sistemas de control interno en la Mipymes y su impacto en la efectividad empresarial.
- Cepeda, G., 1997. *Auditoría y control interno*. Colombia: McGraw-Hill.
- Diamond, S., 1983. *Como preparar manuales administrativos*. México: Interamericana.
- Diamond, S. Z., 1983. *Como preparar manuales administrativos*. México: Interamericana.
- Diamond, S. Z., 1983. *Como preparar manuales administrativos.* México: Interamericana.
- Drucker, P. F., 2006. *La toma de decisiones, Harvard Business Review*. Barcelona: Deusto.
- Franklin N. Stefanell, R. B. L., 2016. El control interno en los procesos de producción de la industria litográfica en Barranquilla. *Dialnet*, Issue 25, p. 267.
- Franklin, E. B., 2004. *Organización de Empresas*. México: McGraw.

- García, X. M. H. G. C. & G. G., 2019. Control interno a la gestión de créditos y cobranzas en empresas comerciales minoristas en el Ecuador.. *Espirales*, p. 14.
- González, M., 2014. La importancia del control interno en las PYMES.
- Goxens, S., 1999. *Enciclopedia de la contabilidad*. España: Óceano Grupo.
- Harrington, H. J., 1992. *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Bogotá: McGraw-Hil.
- Hernández Nariño, A. e. a., 2013. Insertion of business process management in health care organizations: methodological and practical conception.. *Revista de Administração*, Volumen 4, p. 756.
- Jaime Beltrán Sanz, e. a., 2009. *Guía para una gestión basada en procesos*. Sevilla: Instituto Andaluz de Tecnología.
- Lazzaro, V., 1969. *Sistemas y procedimientos: un manual para los negocios y la industria*. México: Diana.
- Leas, G. Q., 1988. *Organización y Métodos en la Administración Pública*. México: Trillas.
- León, J. d. C. y., 2006. *Trabajando con los Procesos: Guía para la gestión por procesos*. Valladolid: s.n.
- López, G. F. T. y G. M., 2008. Mecanismo operativo modelo para el aprendizaje organizacional en Mipymes del sector comercial. *Revista Cubana de Ingeniería*, p. 1.
- Mallar, M. A., 2010. La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Visión de Futuro*, 13(1), p. 23.
- Medina León, A. e. a., 2010. Relevancia de la gestión por procesos en la planificación estratégica y la mejora continua. *EIDOS*, 1(2), p. 74.
- Mendivil, V., 2010. *Elementos de auditoría*. Sexta ed. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Mendoza-Zamora, W. M., 2018. El control interno y su influencia en la gestión.. *Dominio de las ciencias*, 4(4), pp. 206-240.
- Munera, M., 2002. Gestión del conocimiento en la empresa. *Interamericana de Bibliotecnología*, 25(1).

- Oz, E., 2008. *Administración de los sistemas de información*. 5ta ed. México: Thomson.
- Prieto, J. M., 1997. Los procedimientos de trabajo en el punto de mira didáctico.
- R., S. G. J., 2001. *Establecimiento de sistemas de control interno*. Primera ed. México: Thomson.
- Ramón, J. G., 2001. *El control interno en las empresas privadas*. s.l.:Quipukamayoc.
- Rodriguez, J., 2002. *Como elaborar y usar los manuales administrativos*. Cuarta ed. s.l.:s.n.
- Rusenias, R. O., 1999. *Manual de Control Interno*. Argentina: Machi.
- Serrano, P. S. L. V. F. & H. J., 2018. El control interno como herramienta indispensable para una gestión financiera y contable eficiente en las empresas bananeras del cantón Machala (Ecuador).. *Revista Espacios*, Volumen 39, p. 30.
- Sescam, 2002. La gestión por procesos. p. 21.
- Tapping, D. e. a., 2002. *Value Stream Management*. 1ra ed. Estados Unidos: Productivity.
- Tellez, B., 2004. *Auditoría un enfoque práctico*. México: Editorial International Thomson Editores.
- Torres, C., 2014. *Manuales de procedimientos y organización, así como apoyo en las diferentes actividades que se realizan en el área. Tesis para obtener el título de Ingeniero en Innovación y Desarrollo Empresarial*. Querétaro: Universidad Tecnológica de Querétaro..
- Torres, M. T. M., 2002. Gestión del conocimiento en la empresa: terminología y documentación elementos importantes para su medición.. *Revista Interamericana de Bibliotecología*.
- Vivanco Vergara, M. E., 2017. Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización.. *Universidad y Sociedad*, 9(2), pp. 247-252.

7.ANEXOS

Dipronto's

Lasañas, pastas y ensaladas



Anexo 1. Manual de Procedimientos



ÍNDICE

SECCIÓN 1: CONCEPTUALIZACION DE LA EMPRESA

- 1.1 Presentación
- 1.2 Introducción
- 1.3 Objetivos
- 1.4 Alcance
- 1.5 Organigrama estructural
- 1.6 Organigrama funcional
- 1.7 Descripción de puestos y funciones del personal
- 1.8 Horarios

SECCIÓN 2: MANUAL DEL ÁREA DE COCINA

- 2.1 Productos
- 2.2 Ingredientes
- 2.3 Utensilios necesarios
- 2.4 Herramientas de medición
- 2.5 Tamaño de los productos
- 2.6 Elaboración del producto
- 2.7 Instrucciones para la elaboración de productos
- 2.8 Reglamento del área de cocina
- 2.9 Reglamento de limpieza y mantenimiento

SECCIÓN 3: MANUAL DE SERVICIO AL CLIENTE

- 3.1 Personal
 - 3.2.1 Imagen y uniforme
 - 3.2.2 Conducta
- 3.2 Área de recepción al cliente
- 3.3 Desarrollo del servicio de venta
 - 3.4.1 Atención presencial
 - 3.4.2 Atención telefónica
 - 3.4.3 Atención vía página web
- 3.4 Inventario de bebidas
- 3.5 Actividades a realizar y responsabilidades

SECCIÓN 1



CONCEPTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA

1.1 PRESENTACIÓN

El siguiente manual de procedimientos está dirigido hacia los colaboradores de la empresa “Diprontos” con la finalidad de mejorar las destrezas y habilidades, obteniendo así, una idea más clara y amplia sobre las funciones a realizar y lograr un buen resultado satisfaciendo las necesidades y expectativas de sus clientes, tomando en cuenta los valores de la empresa.

1.2 INTRODUCCIÓN

Diprontos “Lasañas, pastas y ensaladas” empresa fundada en el año 2010 en la ciudad de Hermosillo, Sonora; propuesta por dos pilares de una familia, al tener ciertas incógnitas sobre cómo salir adelante económicamente surge la opción de abrir un negocio de giro alimenticio dedicado a la producción de platillos con especialidad italiana; en el cual los integrantes de esta familia fueron aportando sus ideas, opiniones, propuestas y/o cualidades para que el cliente pudiese degustar de lo que hoy son sus platillos.

El restaurante inició sin tener recetas estructuradas, simplemente se fueron realizando experimentos caseros de distintos tipos de lasañas, lo cual con el paso del tiempo se fueron modificando y perfeccionando; Diprontos se conoce como un lugar agradable y familiar donde su principal objetivo es brindar el mejor servicio y calidad a sus clientes.

MISIÓN:

“Satisfacer las necesidades gastronómicas de nuestros clientes, ofreciendo alimentos y servicios con la más alta calidad, donde se sobrepasen las expectativas de nuestros clientes”.

VISIÓN:

“Ser una empresa líder en el servicio de comida italiana a nivel nacional e internacional, manteniendo altos estándares de calidad a nuestros clientes, cuidando el talento humano y relación con proveedores”.

Anexo 3. Conceptualización de la empresa



1.3 OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Identificar los procesos operativos en cocina y servicio para estandarizarlos y aplicarlos en las actividades de la empresa.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ✓ Establecer las funciones del personal de las áreas de cocina y servicio.
- ✓ Mejorar la organización y operatividad del restaurante.
- ✓ Facilitar las actividades de los trabajadores del restaurante mediante la lectura de este manual.

1.4 ALCANCE

Este manual será entregado a cada uno de los empleados del área de cocina y servicio de la empresa para que conozcan cuales son las funciones que deben cumplir dentro de los procesos operativos que tiene el restaurante y de igual manera tengan un mayor conocimiento de otras áreas.

1.5 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



1.6 ORGANIGRAMA FUNCIONAL

Anexo 4. Objetivos



1.7 DESCRIPCIONES DE FUNCIONES Y PUESTOS DEL PERSONAL

Gerente General

El gerente general es la primera autoridad del establecimiento, es aquella que tiene las más importantes responsabilidades, persona encargada de la dirección de todo del restaurante desde controlar todas las actividades e implementar nuevas estrategias que permitan a la empresa ser más competitiva y seguir creciendo.

Administrador

Es el segundo jefe encargado después del gerente general, es aquel que está permanentemente en el restaurante para controlar que todos los procesos sean bien aplicados y si existe algún problema solucionarlo. Tiene una cercana relación con el jefe de producción (de cocina) y con el gerente general. También se encarga de todas las adquisiciones del restaurante.

Jefe de Producción

Es el jefe inmediato de las áreas de cocina y servicio. Tiene una relación directa con el administrador. Esta encargado de la producción de la oferta gastronómica del restaurante y el desarrollo del servicio en lugar. A demás tiene como responsabilidad la recepción de la materia prima y su almacenamiento.

Cocinero

Tiene a su cargo la elaboración de la oferta gastronómica del restaurante. Ordena los productos correctamente en los fríos y bodegas, procurando que exista una rotación de

Anexo 5. Funciones



producto. También debe mantener limpia la cocina, utensilios e instalaciones en general y en caso de algún inconveniente dentro de la cocina debe informar a su jefe inmediato.

Ayudante de cocina

Tiene a su cargo la colaboración de la producción del restaurante supervisado por el cocinero o jefe de cocina. Prepara los productos del día al momento. Es el encargado de lavar la loza y utensilios, en general debe estar dispuesto a realizar cualquier actividad que se le encomiende.

Recepcionista

Es aquel encargado de la atención al cliente, tiene como objetivo ofrecer un excelente servicio al cliente, creando una buena experiencia con nuestra marca de Diprontos; desde la toma del pedido hasta la entrega del pedido. Cumpliendo el reglamento con cada uno de nuestros clientes.

1.8 HORARIOS

Lunes a Sábado: 11:00 am a 7:00 pm. Domingos: 11:00 am a 5:00 pm.

- ✓ Todos los trabajadores deberán poner su huella a la hora de llegada y hora de salida. Tres retardos representan 1 falta y se descuenta el día. Si no se pone la huella en la entrada, cuenta como retardo.
- ✓ Las vacaciones nunca se tomarán al mismo tiempo que sus compañeros y por lo menos avisar 15 días previos a la fecha y no podrán ser tomada en temporada alta del negocio los meses de octubre a mayo.
- ✓ Tabla vacacional:

Años de antigüedad	Días de vacaciones
1 año	6 días
2 año	8 días
3 año	10 días
4 año	12 días
5 a 9 años	14 días
10 a 14 años	16 días
15 a 19 años	18 días

Anexo 6. Horarios

SECCIÓN 2

MANUAL DEL ÁREA DE COCINA

2.1 PRODUCTOS

Los productos principales que caracteriza a Diprontos son: Lasañas, Pastas y Ensaladas. El objetivo de solo tener tres productos con diferentes estilos y estandarizar los procesos de elaboración manteniendo el concepto que nos distingue.

Lasaña: plato que se prepara con láminas de pasta italiana de unos 10 centímetros de ancho que se alternan con capas de picadillo variado; generalmente se recubre la última capa de pasta con salsa blanca o de tomate, se espolvorea con queso rallado y se gratina.

Pasta: conjunto de alimentos preparados con una masa cuyo ingrediente básico es la sémola, mezclada con agua, y a la cual se puede añadir sal, huevo u otros ingredientes, conformando un producto que generalmente se cuece en agua hirviendo.

Ensaladas: plato que se prepara mezclando distintos alimentos, crudos o cocidos, principalmente hortalizas troceadas, y se sirve frío o tibio, y aliñado o aderezado con alguna salsa.

2.2 INGREDIENTES

Los elementos para la elaboración de lasañas son:

- ✓ Pasta
- ✓ Carne boloñesa
- ✓ Bechamel
- ✓ Quesos
- ✓ Perejil

2.3 UTENSILIOS NECESARIOS

- ✓ Tabla medidora
- ✓ 2 cucharas soperas
- ✓ Cuchara grande para carne
- ✓ Cuchillo
- ✓ Molde de ½ litro
- ✓ Molde de ¼ litro



- ✓ Molde de 4 onzas
- ✓ Molde de 2 onzas

2.4 HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN

Se puede observar en las siguientes imágenes las herramientas que se deben de utilizar para las correctas medidas a utilizar:



En la siguiente foto se presenta la tabla medidora donde se pueden observar las medidas ya específicas para el corte de las láminas de pasta, y la forma en que se coloca la materia prima en los recipientes:



Anexo 8. Herramientas de medición



Se puede observar a continuación la tabla de la relación de la herramienta, con el tamaño, el insumo y el producto en el que aplica.

Herramienta	Tamaño	Insumo	Producto
	1oz	Combinación de quesos	Lasaña chica
	2oz	Combinación de quesos	Lasaña mediana
	4oz	Combinación de quesos	Lasaña grande
	¼ litro	Carne y queso mozzarella	Lasaña chica y mediana
	½ litro	Carne y queso mozzarella	Lasaña grande
	Tabla medidora	Pasta	Lasaña chica, mediana y grande.

Anexo 9. Herramientas de medición (2)

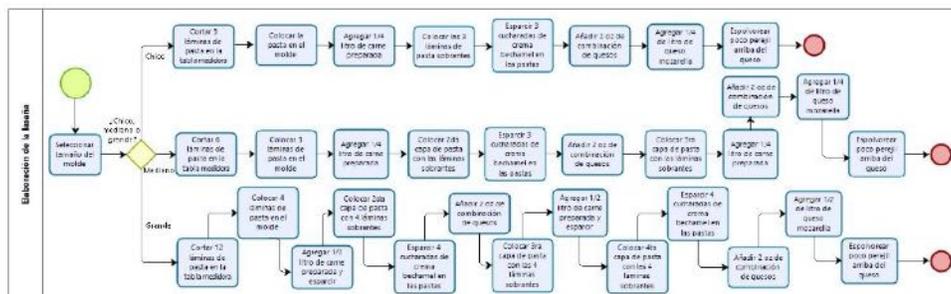


2.5 TAMAÑOS DE LOS PRODUCTOS

Se cuentan con tres tamaños de lasañas: chico, mediano y grande.



2.6 PROCESO DE ELABORACIÓN DE LA LASAÑA



2.7 ELABORACIÓN DE LOS PRODUCTOS

Lasaña chica

- 1) Se coloca la primera capa de pasta, la cual se deben de colocar 3 pastas en la tabla medidora y se corta a la primera raya (la más pequeña), después se añade ¼ de carne a la boloñesa.
- 2) Se coloca la segunda capa de pasta con el resto de las pastas y se embarra la pasta de bechamel con 2 cucharas soperas y se añade 2 onzas de combinación de quesos.
- 3) Se añade ¼ queso mozzarella y perejil al final.

Anexo 10. Proceso de elaboración



Lasaña mediana

- 1) Se coloca la primera capa de pasta, la cual se debe colocar 6 pastas en la tabla medidora y se corta a la segunda raya (la mediana), después se añade $\frac{1}{4}$ de carne a la boloñesa.
- 2) Se coloca la segunda capa de pasta, se embarra la pasta de bechamel con 3 cucharas soperas y se añade 2 onzas de combinación de quesos.
- 3) Se coloca la tercera capa de pasta y se añade $\frac{1}{4}$ de carne a la boloñesa.
- 4) Se añade 2 onzas de combinación de quesos, $\frac{1}{4}$ queso mozzarella y perejil al final.

Lasaña grande

- 1) Se coloca la primera capa de pasta, donde se deben colocar 6 pastas en la tabla medidora y se corta a la tercera raya y otras 6 pastas a la cuarta raya, después se añade $\frac{1}{2}$ litro de carne a la boloñesa.
- 2) Se coloca la segunda capa de pasta (tercera raya), después se embarra la pasta de bechamel con 4 cucharas soperas y se añade 2 onzas de combinación de quesos.
- 3) Se coloca la tercera capa de pasta (cuarta raya) y se añade $\frac{1}{2}$ litro de carne a la boloñesa.
- 4) Por último, se coloca la cuarta capa de pasta, se embarra la pasta de bechamel con 4 cucharas soperas, se añade 2 onzas de combinación de quesos, $\frac{1}{2}$ queso mozzarella y perejil al final.

En la siguiente tabla se puede observar fácilmente las medidas establecidas para cada tamaño de lasaña:

TIPO	INGREDIENTE	CHICA	MEDIANA	GRANDE
Carne	Capa de pasta	4	6	12
	Carne a la boloñesa	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{2}$	1
	Bechamel por capa de pasta	3 cucharas soperas	4 cucharas soperas	4 cucharas soperas
	Combinación de quesos	2 oz	2 oz	4 oz

Anexo 11. Proceso de elaboración (2)



Queso mozzarella	1/4 por bajo de raya	¼	½
Perejil	*muy poco porque suelta el estómago*		

2.8 INSTRUCCIONES PARA LA ELABORACIÓN DE ALIMENTOS

- ✓ Lavarse las manos con jabón líquido y agua se deben se deben secar con toallas de un solo uso, antes de tocar cualquier alimento.
- ✓ Cabello recogido
- ✓ Uñas cortas, limpias, y sin pintura.
- ✓ Indispensable el uso de cofia para el acceso a cocina.
- ✓ El uso de guantes en todo momento para el manejo de alimentos.
- ✓ El personal de cocina no puede fumar, ni comer mientras trabaja.
- ✓ Deberá portar su camiseta negra “Diprontos” con pantalón de mezclilla, gorra de Diprontos, mandil de Diprontos puesto correctamente, uso de zapato cerrado.
- ✓ En caso de escuchar música en el área de cocina, nunca deberá escucharse en el área de recepción.
- ✓ Sólo podrán quitarse el mandil para hacer el procedimiento de limpieza de las áreas.
- ✓ No dejar mucho tiempo la carne, bechamel y quesos fuera, sírvase lo que se va usar.
- ✓ Para la bechamel se usa cucharas de plásticos.
- ✓ Usar diferente cuchara para servir bechamel y otra para esparcir.

2.9 REGLAMENTO DEL ÁREA DE COCINA

- ✓ No se permite extraer alimentos, utensilios, cualquier tipo de mobiliario, o equipo de las instalaciones.
- ✓ Deberán lavar, secar y guardar todos los utensilios e implementos de cocina al final del día.
- ✓ Los empleados han de abstenerse de comer, beber o fumar delante de los clientes.
- ✓ Deben mantener su uniforme de trabajo en perfecto estado tanto si están de cara al público o dentro de la cocina.
- ✓ Utensilios de cocina: Aquellos que se usan habitualmente para la manipulación de alimentos como las tablas de plásticos deben limpiarse con agua y jabón después de cada uso.
- ✓ Todos los alimentos que se guarden en refrigerador o congelador deben estar perfectamente tapados y en caso de no tener tapadera usar aluminio o plástico.

Anexo 12. Instrucciones



- ✓ Las charolas del pan se deberán limpiar diario.
- ✓ El congelador y refrigerador se deberán mantener siempre limpios.
- ✓ Al terminar la hechura de cualquier alimento, por ejemplo: carne, mantequilla preparada, garapiñado, aderezos, bechamel, lechugas, bandeja de pan etc., se debe de lavar con jabón y agua para volver hacer la nueva hechura.
- ✓ Antes de salir, verificar que la llave del gas y puertas de refrigeradores estén cerradas y apagar los aires acondicionados.

2.10 REGLAMENTO DE LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO

- ✓ Se deberá desinfectar todas las superficies de toda la tienda todos los días al iniciar el día.
- ✓ Los productos de limpieza deben colocarse siempre separados de los alimentos. En ningún caso pueden entrar en contacto con la comida.
- ✓ Se deberá sacar la basura al contenedor de afuera todos los días.
- ✓ La basura siempre deberá estar tapada, y antes del cierre deberá quedar afuera para evitar malos olores y animales.
- ✓ Los baños se deberán limpiar 2 veces por semana.
- ✓ Los refrigeradores se deberán lavar con agua y jabón antes de meter la compra semanal y limpieza profunda cada mes.

Anexo 13. Reglamento

SECCIÓN 3

MANUAL DE SERVICIO AL CLIENTE

3.1 PERSONAL

La persona ideal para el servicio al cliente es aquella que tenga buen tacto con el cliente

RECEPCIONISTA

Objetivo: Ofrecer un excelente servicio al cliente, creando una buena experiencia con nuestra marca de Diprontos; desde la toma del pedido hasta la entrega del pedido. Cumpliendo el reglamento con cada uno de nuestros clientes.

3.1.1 IMAGEN E UNIFORME

La persona encargada de atención al cliente deberá:

- Usar camiseta polo con logo Diprontos y/o camiseta color negro
- Cabello recogido
- Uñas cortas, limpias, y sin pintura.
- Maquillaje natural
- Aspecto aseado y cuidar en todo momento su imagen
- La recepcionista debe tener excelente presentación, estar maquillada, aseada y cuidar en todo momento su imagen.
- Vestimenta formal-casual y zapato cerrado.
- No usar shorts ni ropa deportiva.

3.1.2 CONDUCTA

- La conducta del personal debe basarse en los valores básicos de urbanidad. El empleado tiene un contacto directo con los clientes y es primordial que buenos valores como cortesía, paciencia y honestidad estén presentes.
- El trato con los clientes siempre debe ser el más cortés y siempre sonriendo, procurando siempre que la persona que nos visita se lleve la mejor apariencia del restaurante.

Anexo 14. Sección 3



- Estos valores aparte de infundirlos con los clientes se tienen que hacer con los compañeros de trabajo para que no exista ningún inconveniente laboral.
- Al tomar el pedido, la recepcionista debe permanecer siempre de pie, erguido y apoyar en todo momento al cliente desde su entrada hasta la salida.
- Evitar utilizar aparatos electrónicos no relacionados con la jornada laboral.
- Siempre debe de reflejar un buen estado de ánimo hacia el cliente.
- Deberá abstenerse de comer en presencia de los clientes.

3.2 ÁREA DE RECEPCIÓN AL CLIENTE

- El área de recepción deberá estar limpia y oler bien en todo momento.
- Siempre deberá estar el lugar ambientado con música y la “lista de música Diprontos”: bossa nova covers, bossa nova luis miguel, bossa nova en español.
- Se deberá desinfectar todas las superficies de toda la tienda todos los días al iniciar el día.
- Barrer y trapear al inicio del día, debe mantenerse limpia la recepción en todo momento, y con buen aroma.
- Limpiar las mesas y sillas.
- Prender letrero de: “Abierto”.
- Encender el aire acondicionado en caso de ser necesario.

3.3 DESARROLLO DEL SERVICIO DE VENTA

El proceso de vender el producto o atención al cliente debe realizarse de la mejor manera, es decir, el cliente debe sentir confianza y amabilidad por parte del equipo sea cual sea el método de atención: presencial, telefónico, página web, intermediarios, o por redes sociales.

3.3.1 ATENCIÓN PRESENCIAL

La persona encargada de la entrega del producto al cliente debe siempre brindar la mejor atención posible y seguir las siguientes instrucciones:

1. Levantarse al recibir al cliente en el establecimiento, sonreír y saludar amablemente “Hola, buenas tardes” y/o “Bienvenido a Diprontos”.
2. Preguntar de inmediato: ¿Gustas ordenar o recoges algún pedido? ¿Ya conoces nuestro menú? ¿Te puedo ayudar en algo? ¿Habías ordenado anteriormente?
3. Explicar el menú detalladamente, las tres secciones: lasañas, pastas y ensaladas y promocionar los paquetes existentes: que incluye, para cuantas porciones rinde cada uno y cuál es el costo. Puedes recomendar el tamaño según el número de personas que se necesite.



4. Al recibir la orden del cliente se debe registrar de inmediato en el Sistema según sea el tipo de servicio: para llevar o servicio a domicilio.
 - Para llevar: es necesario solicitar nombre, teléfono de contacto, día y hora de recoger.
 - Servicio a domicilio: solicitar nombre, teléfono de contacto, dirección, día y hora de entrega. Es importante preguntar de inicio la colonia para verificar si se encuentra dentro del área de reparto (confirmar en lista de colonias o contactar a la empresa de reparto). Para mayor facilidad de entrega del pedido se sugiere preguntar referencias del domicilio y claves de acceso en caso de ser necesario.

3.3.2 ATENCIÓN TELEFÓNICA

La persona encargada de recibir las llamadas deberá siempre responder con buena actitud y contestar de inmediato lo siguiente:

1. “Diprontos *-sucursal-* buenas tardes, la atiende *-nombre-*, ¿En qué puedo servirle?”
2. Es importante mencionar la sucursal para evitar errores al gestionar los pedidos. Siguiendo de ello, se deberá explicar el menú según sean las necesidades del cliente, para mayor facilidad puede preguntar el número de comensales para recomendar el tamaño de su lasaña y con ello ayudar al cliente con su elección, de la misma forma siempre se debe sugerir acompañar con ensalada y pan, formando así, el paquete ideal.
3. Una vez concretado el pedido, la persona en recepción deberá registrarlo cuanto antes en el Sistema ya sea para recoger o servicio a domicilio y confirmarle el total (cantidad) de su orden según su pedido, considerando el costo extra del servicio a domicilio y especificando el tiempo de espera en caso de requerir la entrega cuanto antes, si no es así, confirmar día y hora de entrega deseada.
4. De la misma forma se deberá solicitar lo siguiente según sea el tipo de servicio:
 - Para llevar: solicitar nombre, teléfono de contacto, día y hora de recoger.
 - Servicio a domicilio: solicitar nombre, teléfono de contacto, dirección, día y hora de entrega. Es importante preguntar de inicio la colonia para verificar si se encuentra dentro del área de reparto (confirmar en lista de colonias o contactar a la empresa de reparto). Para mayor facilidad de entrega del pedido se sugiere preguntar referencias del domicilio y claves de acceso en caso de ser necesario.

3.3.3 ATENCIÓN VÍA PAGINA WEB

El proceso de vender el producto o atención al cliente debe realizarse de la mejor manera, es decir, el cliente debe sentir confianza y amabilidad por parte del

Anexo 16. Manual del servicio al cliente (2)



equipo sea cual sea el método de atención: presencial, telefónico, página web, intermediarios, o por redes sociales.

1.1 Atención presencial

1.2 Atención telefónica

1.3 Página Web:

Ordenar por nuestra página web es muy sencillo, para ello se necesita seguir las siguientes instrucciones:

1. Entra a: www.diprontos.mx en el buscador web
2. Presiona el botón "Ver menú y ordena"
3. Selecciona los productos que desea ordenar, escoja el tamaño y presione el botón "Agregar a mi pedido"
4. Al añadir todos los productos, da clic en el botón superior derecho "Carrito de compras".



5. Completar la información solicitada para la entrega de su orden: *Contacto*, *Tipo de pedido*, *Elije una hora*, *Forma de pago*, *Opciones de entrega*, y *Comentarios* en caso de ser necesario.
6. Corroborar tu orden en el panel derecho y presionar el botón "Finalizar mi pedido"

3.4 INVENTARIO DE BEBIDAS

El inventario de bebidas se manejará en el mismo sistema de venta, al momento que el proveedor entregue el producto se deberá ingresar en gasto por insumos, y en el inventario general como entradas y se anexa el comprobante con el ticket de sistema. Se colocan las bebidas de manera ordenada en el refrigerador.

3.5 ACTIVIDADES A REALIZAR Y RESPONSABILIDADES

1. Excelente atención al cliente, saludar y despedir al cliente.
2. Escuchar las necesidades de los clientes para facilitar la venta y apoyar.
3. Aprenderse bien el menú para poder recomendar al cliente a las necesidades y gustos del cliente.
4. Alimentar el sistema correctamente: alta de clientes, pedidos, ingresos, egresos, entradas y salidas de mercancía.
5. Responsable de la entrada de insumos y salida de mercancía físico y del sistema.
6. Responsable y último filtro para la verificación del pedido para que se entregue al cliente correctamente; ya sea cantidad, descripción del platillo, presentación del platillo etc.,
7. Responsable de la toma de pedido y sus especificaciones.
8. Responsable de la facturación de gastos y clientes.
9. Informar sobre nuestros productos, nuestros canales o medios por donde pueda comprar nuestros productos y siempre conocer la experiencia con Diprontos.
10. Recepción de pedidos por todos los canales de ventas.
11. Programación de agenda de pedidos
12. Programación de servicios a domicilio en tiempo y forma.

Anexo 17. Manual del servicio al cliente (3)