



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

**Facultad de Ingeniería en Mecánica y Ciencias de la
Producción**

*“Implementación de un Sistema de Control de Gestión en un
Negocio de Venta de Alimentos para elevar su desempeño
operacional”*

INFORME DE PROYECTO DE GRADUACIÓN

Previo a la Obtención del Título de:

INGENIERAS INDUSTRIALES

Presentado por:

Emma Patricia Salas Aldás

Inti Moraima Macías Duarte

GUAYAQUIL – ECUADOR

Año: 2011

AGRADECIMIENTO

*A todas las personas que
de uno u otro modo
colaboraron en la
realización de este trabajo
y especialmente en el Ing.
Cristian Arias, Director del
Proyecto de Graduación,
por su invaluable ayuda.*

DEDICATORIA

NUESTROS PADRES

A NUESTROS HERMANOS

A MI ESPOSO

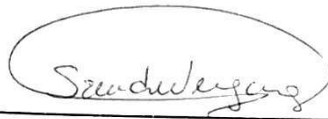
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN



Msc. Francisco Andrade S.
DECANO DE LA FIMCP
PRESIDENTE



Msc. Cristian Arias U.
DIRECTOR DEL PROYECTO
DE GRADUACIÓN



Msc. Sandra Vergara G.
VOCAL

DECLARACIÓN EXPRESA

"La responsabilidad del contenido de este Informe de Proyecto de Graduación, nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL"

(Reglamento de graduación de la ESPOL)



Emma Patricia Salas Aldás



Inti Moraima Macías Duarte

RESUMEN

La presente tesina muestra el diseño e implementación de un sistema de control de gestión en un negocio de venta de alimentos para elevar el desempeño operacional del mismo. El restaurante presentaba egresos significativos y pérdidas económicas por la clausura temporal del local debido al incumplimiento a las ordenanzas solicitadas por Interagua, Cuerpo de Bomberos, Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil y el Ministerio de Salud, lo que genera restricciones en el buen funcionamiento del restaurante y provoca malestar en la clientela regular.

El objetivo de esta tesina fue diseñar e implementar un sistema de control de gestión que permitió elevar el desempeño operacional del negocio, así como una reglamentación efectiva de los procedimientos internos necesarios para el cumplimiento de las normas de funcionamiento.

Para la identificación de las causas principales del problema que tiene el negocio se utilizaron las herramientas de calidad como, Diagrama de Pareto, Diagrama Causa Efecto y 5 ¿por qué?. Se procedió a realizar un estudio del clima laboral y situacional del negocio a través de la aplicación de encuestas

al personal, a los clientes habituales sobre el resultado del servicio recibido, antes, durante y después de las clausuras temporales; y se monitoreó los tiempos de las actividades relacionadas con el cumplimiento de las normas y ordenanzas.

Con esta información se realizó un cuadro de control de gestión, para obtener las actividades más débiles y determinar las estrategias internas necesarias para el buen funcionamiento del negocio, así como las estrategias dirigidas al público para minimizar las consecuencias de posibles problemas intrínsecos del mismo, lo que permitirá elevar el desempeño operacional del restaurante.

Por último, se establecieron los indicadores de gestión y sus respectivos responsables para el correcto monitoreo del sistema.

Con la implementación del sistema de control de gestión, se elevó el desempeño operacional del restaurante por medio de la disminución de egresos relacionados con multas por incumplimiento de las ordenanzas, mejoramiento del rendimiento laboral del personal y aumento de las ventas derivado de una atención ininterrumpida. En general se espera que para el año 2011 el sistema permita un incremento de 3 puntos en las utilidades anuales.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
RESUMEN.....	i
ÍNDICE GENERAL.....	iii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vi
ÍNDICE DE TABLA.....	viii
ABREVIATURAS.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1	3
1. GENERALIDADES.....	3
1.1. Antecedentes.....	3
1.2. Objetivos.....	4
1.3. Metodología.....	4
1.4. Estructura de la Tesina.....	6
CAPÍTULO 2	10
2. MARCO TEÒRICO.....	10
2.1. Sistema de control de gestión BSC.....	10
2.2. Enfoque estratégico.....	12

4.4. Realizar un Mejoramiento Continuo	136
CAPÍTULO 5.....	143
5. REVISIÓN DEL CUMPLIMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN	143
5.1. Generalidades	143
CAPÍTULO 6.....	159
6. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	159
6.1. Análisis de los resultados obtenidos.....	159
6.2. Resultados Proyectados.....	164
CAPÍTULO 7.....	167
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	167
7.1. Conclusiones.....	167
7.2. Recomendaciones.....	170
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	
ANEXOS	

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 2.1 Perspectivas del BSC	11
Figura 2.2 Elementos de la Planeacion Estratégica	13
Figura 2.3 Pasos para concretar la misión.....	14
Figura 2.4 Etapas de la Planeación Estratégica	17
Figura 2.5 El Triángulo Estratégico.....	19
Figura 2.6 Perspectiva del Cliente. Inductores de Actuación.....	22
Figura 2.7 Perspectivas del Proceso Interno. Cadena de Valor	22
Figura 2.8 Inductores del Crecimiento y Aprendizaje	23
Figura 2.9 Etapas del BSC	24
Figura 2.10 Formato para Objetivos Estratégicos.....	30
Figura 2.11 Formato del Mapa Estratégico.....	31
Figura 3.1 Organigrama Actual del Negocio	35
Figura 3.2 Diagrama Causa – Efecto de las causas del problema del negocio	43
Figura 4.1 Organigrama sugerido del negocio.....	55
Figura 4.2 Análisis FODA	58
Figura 4.3 Objetivos Estratégicos Organizacionales	60
Figura 4.4 Mapa Estratégico Organizacional	62
Figura 4.5 Mapa Estratégico del Departamento de Mantenimiento	63
Figura 4.6 Pasos Implementación Campaña Educativa	120

Figura 4.7	Diagrama de Flujo del Proceso de Mantenimiento del STG	128
Figura 4.8	Formato Análisis de Resultados Excepcionales	139
Figura 4.9	Formato Tabla de Anormalidades.....	140
Figura 5.1	Diagrama de Flujo del Proceso de Auditoría	144
Figura 5.2	Formato Plan de Auditorias	145
Figura 5.3	Formato Reporte de Hallazgos o no Conformidades.....	146
Figura 5.4	Formato para Auditoria de Confiabilidad	147
Figura 5.5	Formato para el Informe de Auditoría	148

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Indicadores Genéricos de la Perspectiva Financiera.....	21
Tabla 2. Detalle del personal Actual del Negocio	35
Tabla 3. Cuadro Comparativo Gastos Año 1 vs. Año 2.....	37
Tabla 4. Cuadro Comparativo Ventas Totales Año 1 vs. Año 2.....	38
Tabla 5. Descripción de las Causas Problemas del Negocio.....	41
Tabla 6. Detalle del Personal Sugerido del Negocio.....	55
Tabla 7. Cuadro Resumen Objetivos – Indicadores Organizacionales.	62
Tabla 8. Cuadro Objetivos–Indicadores del Departamento de Mantenimiento.....	64
Tabla 9. Tablero de Control Organizacional.....	72
Tabla 10. Tablero de Control del Departamento de Mantenimiento....	74
Tabla 11. Resumen del Tablero de Control Organizacional.....	77
Tabla 12. Resumen del Tablero de Control del Departamento de Mantenimiento (Semanal).....	86
Tabla 13. Resumen del Tablero de Control del Departamento de Mantenimiento (Mensual).....	88
Tabla 14. Datos Indicador: Inspecciones de Organismos de Control..	90
Tabla 15. Datos del Indicador: Multas y Gastos Imprevistos.....	92
Tabla 16. Datos del Indicador: Cumplimiento de Requisitos del Medio Ambiente.....	94
Tabla 17. Iniciativas Estratégicas.....	115

Tabla 18.	Matriz de Priorización de las Iniciativas Estratégicas.....	118
Tabla 19.	Presupuesto Inicial Sistema de Mantenimiento de la Trampa Grasa.....	122
Tabla 20.	Costo Anual del Sistema de Mantenimiento de la Trampa de Grasa.....	123
Tabla 21.	Cronograma de Implementación del Programa de Mantenimiento.....	125
Tabla 22.	Cronograma de Aplicación del Sistema de Incentivos.....	133
Tabla 23.	Cronograma de Implementación de la Iniciativa Adquisición de Equipos.....	135
Tabla 24.	Matriz de Mejoramiento Continuo.....	142
Tabla 25.	Cuadro Comparativo de Indicadores Claves.....	160

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 3.1 Gráfico de las Causas Problemas del Negocio	42
Gráfico 4.1 Gráfico de Tendencia: Ventas Netas Anuales	78
Gráfico 4.2 Gráfico de Tendencia: Incremento en Ventas	82
Gráfico 4.3 Gráfico de Tendencia: Utilidad Neta Anual	84
Gráfico 4.4 Gráfico de Tendencia: Costo Total de Mantenimiento del STG.....	96
Gráfico 4.5 Gráfico de Tendencia: Contenido de Gasas del Último Compartimiento de la Trampa	98
Gráfico 4.6 Gráfico de Tendencia: Nivel de Utilización del Manual de Procesos.....	100
Gráfico 4.7 Gráfico de Tendencia: Cumplimiento del Plan de Mantenimiento	102
Gráfico 4.8 Gráfico de Tendencia: Cumplimiento del Plan de Capacitación... ..	104
Gráfico 4.9 Gráfico de Tendencia: Nivel de Asistencia a Seminarios	106

ABREVIATURAS

AASS	Aguas Servidas
Abr.	Abril
Admin	Administrativos
Ago	Agosto
asist	Asistentes
BSC	Balanced Scorecard
C	Costos
CMI	Cuadro de Mando Integral
DBO ₅	Demanda Biológica de Oxígeno
Dic.	Diciembre
Eqp	Equipos
Ene	Enero
etc.	etcétera
Feb.	Febrero
Jul.	Julio
Jun.	Junio
MA	Medio Ambiente
Mar	Marzo
MÁX	Máximo
May	Mayo
MÍN	Mínimo
N/A	No aplica
N/D	No existen Datos
No	Número
Nov.	Noviembre
Oct.	Octubre
Pág.	Página
q'	Que
Q	Cantidad
Sep.	Septiembre
SCG	Sistema de Control de Gestión
STG	Sistema de Trampa de Grasas
TPM	Mantenimiento Productivo Total
Vs	Versus

INTRODUCCIÓN

El negocio de ventas de alimentos en los últimos meses ha sufrido pérdidas económicas y deterioro de su imagen frente a los clientes debido a reiteradas deficiencias operativas. En este momento clave para la organización, los propietarios tienen la decisión de implementar un sistema de control de gestión y cuentan con el recurso humano para hacerlo gracias al compromiso del personal con la organización.

El Balanced Scorecard es un sistema de gestión estratégica integral que enmarca todo lo que se necesita saber sobre la empresa, expone aspectos tanto internos como externos del negocio, muestra los vínculos al interior de la organización mediante supuestos causa – efecto; con una metodología que facilita la comunicación y comprensión de las estrategias y metas en todos los niveles de la organización proporcionando un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia.

En esta empresa la implementación del Sistema de Control de Gestión utilizando el Balance Scorecard permite monitorear y elevar el desempeño de todas las actividades operativas de la organización como el mantenimiento

de sistema de trampa de grasas, garantizando la aprobación en las inspecciones realizadas por los organismos de control.

Debido a la corrección, cambio e implementación del Manual de Procedimientos en cuanto a la forma de realizar el mantenimiento del STG, así como a la implementación del control de gestión; se logra que las ventas proyectadas a Diciembre 2011 aumenten en un 15% y su utilidad neta proyectada suba en 3.60 puntos, superando de esta manera el objetivo inicial de la tesis que es incrementar sus ventas anuales en un 13% y elevar 3 puntos las utilidades netas para dicho año.

CAPÍTULO 1

1. GENERALIDADES

1.1. Antecedentes

La empresa objeto de análisis en esta tesina se dedica a la preparación y venta directa al detalle de alimentos para consumo humano, atendiendo al público en general.

Los negocios de expendio de alimentos en la ciudad de Guayaquil se encuentran regulados por distintas instituciones públicas. En temas relacionados con el sistema de las trampas de grasa, específicamente son la Ilustre Municipalidad de Guayaquil y la empresa de Agua Potable y Alcantarillado, Interagua.

Las especificaciones técnicas impartidas por Interagua y el procedimiento a seguir para el STG se detalla en el ANEXO A.

Boletín de Prensa otorgado por Interagua, Sistema sedimentador trampa de grasa.

Actualmente el restaurante presenta egresos significativos y pérdidas económicas por la clausura temporal del local debido al incumplimiento de ciertas ordenanzas solicitadas por los organismos de control, generando restricciones en el buen funcionamiento del restaurante y malestar en la clientela habitual.

1.2. Objetivos

Diseñar e implementar un sistema de control de gestión que permita elevar el desempeño operacional del negocio, así como una reglamentación efectiva de los procedimientos internos necesarios para el cumplimiento de las ordenanzas y normas de funcionamiento.

1.3. Metodología

En el desarrollo de la presente tesina la metodología utilizada es: Primero, realizar un análisis de la situación actual de la empresa a través de la aplicación de las herramientas de calidad. Para la identificación de los problemas que tiene el negocio se realiza un Diagrama de Pareto, que permitirá encontrar el o los problemas de mayor importancia.

A continuación por medio del diagrama de la espina de pescado y los cinco por qué?, se determinan las causas reales a los problemas identificados.

Adicionalmente, se procede a realizar un estudio del clima laboral y nivel de satisfacción de los clientes, a través de: a) Encuestas al personal para determinar el porcentaje de aceptación de los procedimientos internos actuales utilizados para el cumplimiento de las normativas de funcionamiento y las repercusiones del cierre del negocio por las clausuras temporales; b) Encuestas a los clientes habituales sobre los resultados del servicio recibido, antes, durante y después de las clausuras temporales; c) monitoreo y toma de tiempos de todas las actividades relacionadas con el cumplimiento de las normas y ordenanzas.

Segundo, se aplica el cuadro de control de gestión para controlar las actividades más débiles y determinar las estrategias internas necesarias para el buen funcionamiento del negocio, así como las estrategias dirigidas al público para minimizar las consecuencias de posibles problemas intrínsecos del mismo, lo que permitirá elevar el desempeño operacional del restaurante.

Por último, se establece los indicadores de gestión y sus respectivos responsables para el correcto monitoreo del sistema.

1.4. Estructura de la Tesina

La tesina se desarrolla en siete capítulos que se detallan a continuación:

Capítulo 1.- Generalidades.

Se describen los antecedentes que conllevan a la realización de la tesina, los objetivos que se persiguen lograr, la metodología, y su estructura.

Capítulo 2.- Marco Teórico.

Se detallan los fundamentos teóricos del Sistema de control y gestión BSC, el Enfoque Estratégico, las Perspectivas Estratégicas y las decisiones concluidas con el Sistema de Control de Gestión.

Capítulo 3.- Diagnóstico de la Situación Actual

Se puntualiza la información general del negocio; tales como la actividad económica, misión, visión y su estructura organizacional actual. Adicionalmente se describen los principales problemas encontrados, la evaluación financiera actual del negocio y la determinación de la causa raíz del problema más importante.

Capítulo 4.- Implementación del Sistema de Control de Gestión.

En este capítulo se desarrolla la metodología y estrategia a seguir para lograr los objetivos planteados.

Primero se crea un departamento responsable de realizar las mejoras. Segundo se establece la planificación estratégica a ejecutar y se educa a todo el personal para su cumplimiento, dando a conocer los indicadores que permitirán realizar la evaluación y medición del sistema, ocasionando un mejoramiento continuo del negocio.

Capítulo 5.- Revisión del cumplimiento del Sistema de Control de Gestión.

La información recopilada en el capítulo anterior siempre tiene que ser controlada y auditada por un programa de evaluación de cumplimiento, que demuestre el grado de funcionabilidad y ejecución del sistema, es por esto que en este capítulo se desarrolla primeramente el proceso de auditoría para luego detallar los formatos que se utilizan para la validación y veracidad de la información.

Por último, las reuniones de seguimiento del sistema de monitoreo también tienen que ser controladas es por esto que se desarrolla un cronograma de auditorías.

Capítulo 6.- Análisis de los Resultados.

Una vez efectuado el Sistema de Control de Gestión en el negocio y habiendo obtenido sus resultados se procede a identificarlos y estudiarlos para analizar la razón del cambio.

Adicionalmente se realiza un cuadro comparativo de los indicadores claves del año 2010 vs 2011 para revertir de manera definitiva la situación inicial.

Posteriormente debido a la clase del problema y de los factores que influyen; dependencia de las inspecciones externas realizadas por las Instituciones encargadas del STG, se realizará adicionalmente el análisis de los resultados proyectados.

Capítulo 7.- Conclusiones y Recomendaciones.

En este último capítulo se enuncian las conclusiones obtenidas y se especifican las recomendaciones que permitirán lograr los objetivos de una manera continua.

CAPÍTULO 2

2. MARCO TEÒRICO

2.1. Sistema de Control de Gestión BSC

Conceptos Generales

El Balanced Scorecard es un sistema de gestión estratégica que permite describir y medir las actividades de una empresa u organización mediante una serie de indicadores desde cuatro perspectivas distintas.



FIGURA 2.1 PERSPECTIVAS DEL BSC

El BSC incluye todos los niveles de la organización y responde a un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia de la unidad de negocio.

Se trata de un sistema integral ya que enmarca todo lo que se necesita saber sobre el negocio o la empresa, da una dimensión temporal, muestra aspectos tanto internos como externos del negocio, y muestra los vínculos al interior de la organización mediante supuestos causa – efecto.

Es una herramienta de gestión que permite monitorear mediante indicadores el cumplimiento de la estrategia desarrollada por la

dirección de la organización, a la vez que permite tomar decisiones rápidas y acertadas para alcanzar los objetivos.¹

El BSC provee una forma adecuada de administrar un conjunto de operaciones con una metodología que facilita la comunicación y comprensión de las estrategias y metas en todos los niveles de una organización. Proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia.

Utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes de éxito actual y futuro.

2.2. Enfoque Estratégico

Proceso de Planeación Estratégica

La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático global de toda la empresa para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, que le permitan desarrollar planes detallados con el fin de alcanzar sus metas.

Tiene por definición un enfoque a largo plazo. Trata que la empresa siga siendo competitiva después de un prolongado periodo de tiempo.

¹ www.webandmarcos.com

La planeación estratégica no es más que el proceso de constante adaptación de la empresa a su entorno, para ser siempre mejor que sus competidores en algún aspecto vital valorados por sus clientes.

Elementos

Cualquier proceso de planificación estratégica debe comenzar con el conocimiento profundo del estado actual de los elementos o conceptos estratégicos clave de la compañía como son:

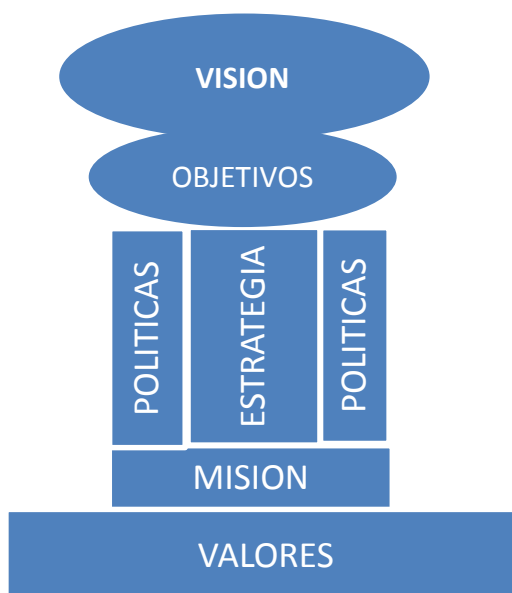


FIGURA 2.2 ELEMENTOS DE LA PLANEACION ESTRATÉGICA

Fuente: A. Vilanoba²

² Esta forma de presentación de los conceptos claves en forma de escultura la ideó en los años 80's el profesor de política de empresa de ESADE, Adolf Vilanoba.

Valores

Los valores definen como la organización quiere actuar, como son las relaciones al interior de la compañía y como se relaciona con sus clientes, proveedores y entorno en general.

Misión

La misión de una empresa o cualquier otra organización es lo que explica su razón de ser, debe delimitar a que se dedica su empresa, cuál es su negocio.

De acuerdo a Derek Abell, la forma de concretar la misión de una empresa es a través de tres preguntas³:



¿Qué necesidad trata de satisfacer?
(Tipo de necesidad)



¿A quién se dirige?
(Segmento/s de mercado)



¿Cómo lo realiza ?
(Tecnología o knw-how)

FIGURA 2.3 PASOS PARA CONCRETAR LA MISIÓN

³ Abell, Derek, F. *Defining the business: the starting point of strategic planning*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J. 1980.

Visión

La visión es lo que se quiere ser y aún no se es; da la dirección hacia donde se quiere ir. Debe ser un reto, ambicioso pero posible; permitiendo motivar a cada uno de los miembros de la organización.

La visión es a dónde quiere llegar la empresa a partir de su misión y basándose en sus valores.

Objetivos

Son metas específicas medibles y controlables, por lo que facilitan la consecución de la misión. Son una guía para la acción, ayudan a priorizar, focalizando la energía de toda la empresa, por lo que legitima la asignación de recursos.

Estrategia

La definición adecuada del negocio es una condición necesaria pero no suficiente, la empresa debe competir dentro de esta definición con otras, entonces es cuando aparece la necesidad de poseer una ventaja competitiva a través de la estrategia.

La estrategia es la forma en que la empresa consigue su ventaja competitiva.

Políticas

Las políticas son de un nivel inferior a las estrategias en cuanto a importancia, son las guías de actuación casi permanente pero no inalterable, son criterios de decisión para la selección de alternativas.

Etapas

La planeación estratégica cuenta de cuatro partes principales:

- Conceptos claves de la organización
- Evaluación de la situación:
 - Análisis del Entorno
 - Análisis Interno
- Replanteamiento de los conceptos claves
- Definición de las estrategias para conseguir la ventaja competitiva.



FIGURA 2.4 ETAPAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Análisis del Entorno

El entorno de una organización se puede agrupar en cuatro grandes apartados, económico, social, político-legal y tecnológico. Sin embargo, desde el punto de vista estratégico la empresa debe analizar solo aquellas variables del entorno que influyan en ella.

Las variables del entorno que influyen estratégicamente en una empresa son las que cuando se produce un cambio en las mismas, la estrategia de la compañía también debe cambiar, debe adaptarse a este cambio.

Es importante no solo determinar cuáles y cuántas son las variables que influyen en la empresa, sino establecer si estas variables cambian rápida o lentamente, y si son predecibles o no para poder precisar el dinamismo y la incertidumbre del entorno en que se desarrolla la empresa.

Análisis Interno

Para el análisis de los recursos y capacidades con que cuenta la empresa para realizar una estrategia, primero se debe determinar cuáles son las áreas de resultado clave dentro de la organización, ya que serán en aquellas áreas donde se realizará el análisis de los recursos y capacidades. Las áreas de resultados claves son

aquellas que están directamente relacionados con los factores claves del éxito que la empresa desea satisfacer.

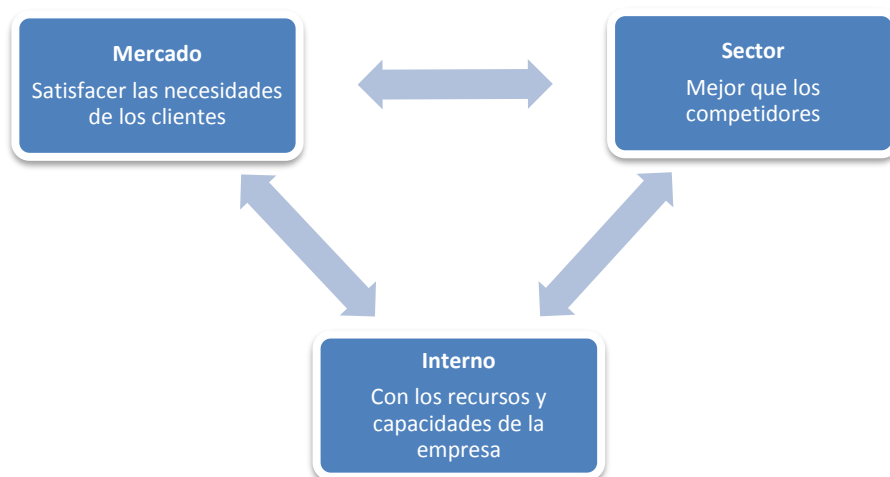


FIGURA 2.5 EL TRIÁNGULO ESTRATÉGICO

Fuente: A partir de K. Ohmae

Entonces, desde la perspectiva de las capacidades la empresa debe preguntarse y determinar de manera objetiva qué capacidades humanas, tecnológicas, otros intangibles, financieras y físicas necesita la estrategia que se esta plantando.

En la segunda etapa, la organización debe plantearse ¿Qué capacidades tiene actualmente la empresa?. A partir de estos dos escenarios, se determinará la diferencia entre las capacidades actuales de la compañía y las capacidades que necesita.

Resultado estratégico para la toma de decisión de la estrategia a implementar.

2.3. Perspectivas Estratégicas.

Generalidades

Para la elaboración de los CMI es necesario identificar las formas de medir la estrategia empresarial a ser aplicada, para lo cual desde las cuatro perspectivas se analizan los indicadores que permitirán monitorear el cumplimiento de dicha estrategia.

Perspectiva Financiera

Independientemente del tipo de negocio a trabajar existen tres temas financieros aplicables a la mayoría de las organizaciones que impulsan la estrategia empresarial. A continuación se presentan dichos temas con sus indicadores más genéricos orientados a negocios en la fase de crecimiento:

TABLA 1
INDICADORES GENÉRICOS DE LA PERSPECTIVA
FINANCIERA

Objetivos	Indicador	Meta
Crecimiento y Diversificación de los Ingresos	Tasa de crecimiento de las ventas	
	Porcentaje de los ingresos procedentes de nuevos productos, servicios y clientes	
Reducción de Costos / Mejora de Productividad	Ingresos / # empleados	
Utilización de los Activos	Inversiones (porcentaje de ventas) de	

Perspectiva del Cliente

Los indicadores centrales orientados a los clientes, son genéricos para toda clase de organizaciones:

- Cuota de Mercado
- Incremento de Clientes
- Adquisición de Clientes
- Satisfacción de clientes
- Rentabilidad de los clientes

Los inductores de la actuación para la satisfacción del cliente son:



FIGURA 2.6 PERSPECTIVA DEL CLIENTE. INDUCTORES DE ACTUACIÓN

Perspectiva del Proceso Interno

Los objetivos y las métricas basadas en esta perspectiva permiten a los ejecutivos saber cómo está funcionando su negocio, y si sus productos o servicios están cumpliendo con los requerimientos del cliente.

Cada empresa tiene un conjunto único de proceso para crear valor para los clientes y producir resultados financieros, pero un modelo genérico de cadena de valor del proceso interno abarca tres procesos principales:



FIGURA 2.7 PERSPECTIVAS DEL PROCESO INTERNO. CADENA DE VALOR

Perspectiva de Aprendizaje

Esta perspectiva incluye la capacitación laboral y el desarrollo de una cultura organizacional fuertemente orientada al mejoramiento individual y corporativo.

Los inductores del crecimiento y aprendizaje provienen primordialmente de tres fuentes.

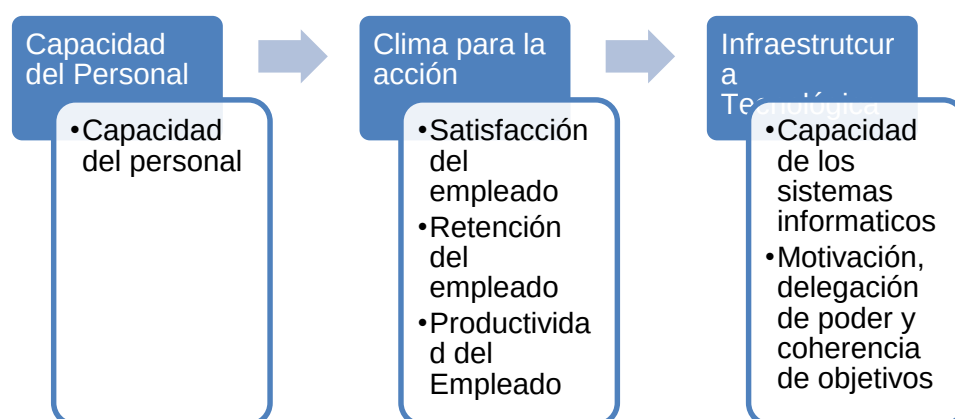


FIGURA 2.8 INDUCTORES DEL CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE

Las estrategias para una actuación superior exigirán, en general, unas inversiones importantes en personal, sistemas y procesos que construyen capacidades para las organizaciones.

2.4. Decisiones concluidas con el Sistema de Control de Gestión.

El BSC es un sistema que incluye cuatro etapas para su desarrollo:

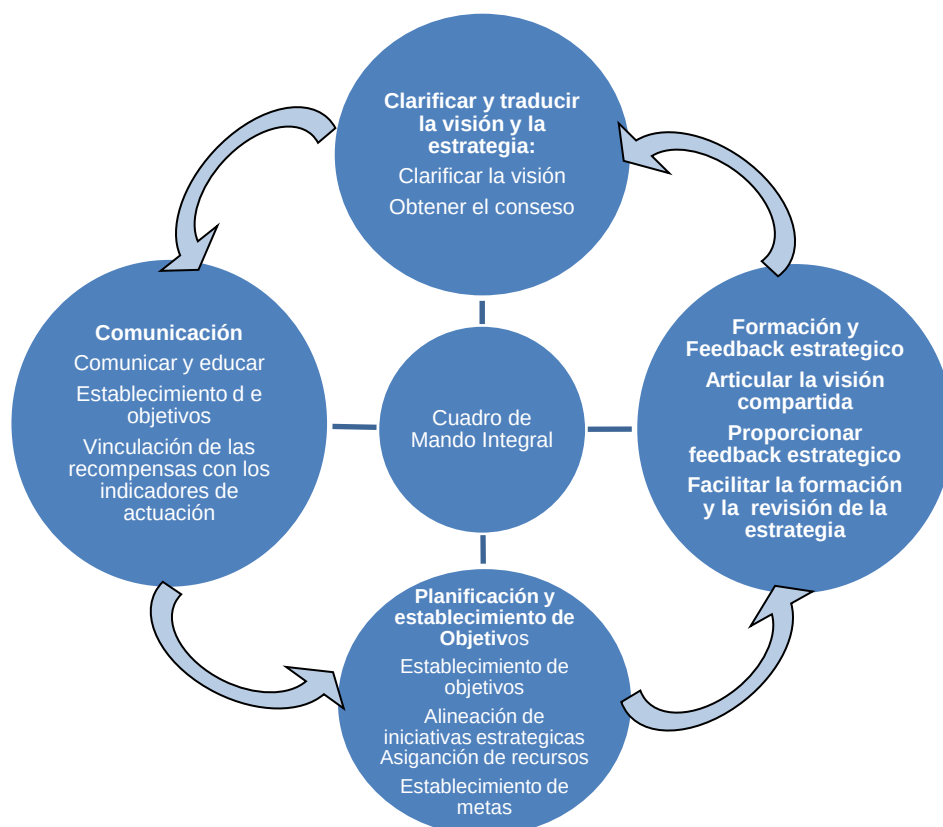


FIGURA 2.9 ETAPAS DEL BSC

FUENTE: ROBERT S. KAPLAN Y DAVID NORTON. *USING THE BALANCE SCORECARD AS A STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM*, HARVARD BUSINESS REVIEW. ENE-FEB 1996.

Aclarar y traducir la visión y la estrategia

Es el primer paso para iniciar con el sistema BSC, consiste en traducir la estrategia de la unidad de negocio en unos objetivos

estratégicos específicos. Los mismos que deben ser difundidos y validados al detalle al interior de la unidad de negocio.

Esta fase del sistema crea consenso y trabajo en equipo entre la alta dirección, sin tener en cuenta su experiencia ocupacional o pericia funcional previa.

Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos

Como segundo paso se debe comunicar a toda la organización los objetivos e indicadores del CMI, para que una vez comprendidos se puedan establecer objetivos locales que apoyen la estrategia global de la unidad de negocio. El resultado deseado en esta instancia es que todo el mundo en la organización comprenda los objetivos a largo plazo de la unidad de negocio, así como la estrategia para conseguirlo.

Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas

Una vez determinados y cuantificados los objetivos a largo plazo, la organización debe identificar objetivos de extensión en todas las otras perspectivas y alinear a este objetivo global sus programas internos de calidad y reingeniería; lo que le permitirá identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar los resultados deseados. Además se deben determinar indicadores financieros y no financieros para estos objetivos a

corto plazo, permitiendo una evaluación eficiente del progreso en el plazo más próximo dentro de la trayectoria estratégica a largo plazo.

Aumentar el feedback y formación estratégica

El paso final de este proceso de gestión contempla la estructuración de un proceso de formación estratégica basado en un sistema continuo de feedback sobre los resultados de las estrategias y sus acciones para llevarla a cabo a través de revisiones periódicas y sistemáticas de los indicadores a corto y largo plazo.

Implementación

Cada organización es única y debe seguir su propio camino para construir un Cuadro de Mando Integral, pero se puede describir un plan de desarrollo típico y sistemático que engloba cinco pasos o fases básicas.

I. Análisis de la situación y obtención de información.

En una primera etapa, la organización debe conocer en qué situación se encuentra, tamaños, mercados en el que opera, sus principales clientes, valorar dicha situación y reconocer la información con la que va a poder contar en

cada momento o escenario, tanto la del entorno como la que maneja habitualmente.

Luego se definen sus elementos estratégicos, misión, visión, objetivos, políticas y estrategias para alcanzar los objetivos. Se analiza el plan estratégico y se determinan sus factores claves de éxito.

- II. Análisis de la empresa, determinación de las funciones generales y estudios de las necesidades según prioridades y niveles.

En esta segunda etapa la empresa habrá de definir claramente las funciones que la componen, las decisiones que se toman en cada nivel y quienes son las personas que toman estas decisiones y sus tipos de gerencia; de manera que se puedan estudiar las necesidades según los niveles de responsabilidad en cada caso y poder concluir cuáles son las prioridades informativas que se han de cubrir.

Aquí los indicadores varían de acuerdo con el nivel e influyen los estilos gerenciales.

- III. Señalización de las variables críticas en cada área funcional.

Por otro lado, en una tercera etapa se han de señalar las variables críticas necesarias para controlar cada área funcional. Estas variables son ciertamente distintas en cada caso, ya sea por los valores culturales y humanos que impregnan la filosofía de la empresa en cuestión, o ya sea por el tipo de área que se esté refiriendo. Por ejemplo, la selección de los indicadores para la alta gerencia depende de la etapa 1, estos indicadores mezclan los financieros y no financieros y son de carácter general para toda la organización.

En cambio en los siguientes niveles de la organización se deben de determinar objetivos, metas, indicadores y responsables por niveles y encadenarlos de forma vertical de acuerdo con los procesos de la organización.

Lo importante en todo caso, es determinar cuáles son las relevantes en cada caso para que se pueda llevar a cabo un correcto control y un adecuado proceso de toma de decisiones. Además, deben estar claras las responsabilidades de cada quien para evitar problemas.

Para lograr un mayor involucramiento de todos los elementos de la organización en la nueva estrategia, se debe atar las compensaciones a los resultados deseados.

- IV. Establecimiento de una correspondencia eficaz y eficiente entre las variables críticas y las medidas precisas para su control.

Una vez determinados y cuantificados los indicadores por nivel se deben de comparar con las metas establecidas en un comienzo en el plan estratégico, para que informe de su estado cuando así se estime necesario. También es aconsejable la comparación con otras empresas, con los líderes del mercado o con la competencia, si es posible. La información se debe plasmar en tablas y gráficos que permitan un rápido y completo análisis. De este modo se puede atribuir un correcto control en cada momento de cada una de estas variables críticas.

La elaboración del CMI implica un esfuerzo de comunicación adicional a la normal, todas las etapas, su diseño, su construcción, su uso, es un proceso educativo muy valioso, para todos los niveles, por lo que se hace necesario que la persona encargada del proceso de

comunicación transfiera dichos datos a todos los niveles de la organización para que exista el Feedback.

V. Configuración del Cuadro de Mando según las necesidades y la información obtenida.

En último lugar, se debe configurar el Cuadro de Mando en cada área funcional, y en cada nivel de responsabilidad, de manera que albergue siempre la información mínima, necesaria y suficiente para poder extraer conclusiones y tomar decisiones acertadas.

Objetivos Estratégicos	Indicador del Resultado	Metas	Iniciativas Estratégicas
Perspectiva Financiera: —			
Perspectiva del Cliente: —			
Perspectiva Procesos Internos: —			
Perspectiva de Aprendizaje: —			

FIGURA 2.10 FORMATO PARA OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

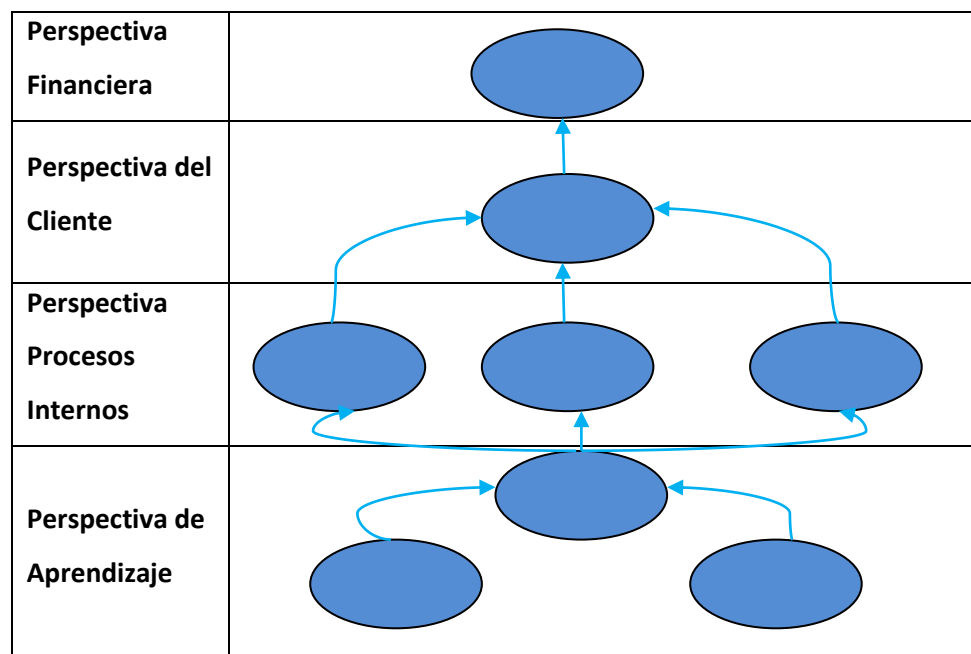


FIGURA 2.11 FORMATO DEL MAPA ESTRATÉGICO

CAPÍTULO 3

3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

3.1. Información General del Negocio

3.1.1. Actividad Económica

La empresa analizada se dedica a la prestación de servicios de alimentos y bebidas al público en general. A pesar de tener autorización para expendio de bebidas alcohólicas, este rubro no es significativo en las ventas de la empresa.

El horario de atención al público del restaurante es de once de la mañana a diez de la noche ininterrumpidamente, de lunes a domingo.

3.1.2. Misión del Negocio

“Satisfacer la necesidad de alimentos frescos agradables al paladar; a familias Guayaquileñas con poder adquisitivo

medio; a través de una atención rápida y manteniendo un alto índice de limpieza, nutrición y cuidado en la salud de los clientes.”

3.1.3. Visión del Negocio

“Llegar a estar dentro de los diez primeros mejores restaurantes de clase media de la ciudad de Guayaquil, con gran concurrencia de público en general y buen prestigio.”

3.1.4. Políticas de Calidad

Las políticas de calidad se ponen a conocimiento de todo el personal en la primera reunión general por medio de la entrega del folleto “Políticas de la Empresa”. Donde se detalla lo siguiente:

- ❖ Excelencia en la preparación de alimentos y bebidas minimizando los impactos al medio ambiente y los riesgos asociados.
- ❖ Excelencia en el servicio de atención al cliente.
- ❖ Cumplimiento con los requerimientos legales aplicables a los procesos operativos.

- ❖ Mejoramiento continuo de los procesos, tecnología y desempeño del personal.

3.1.5. Estructura Organizacional

La empresa se encuentra conformada por tres áreas principales: producción, atención al público y administración, las mismas que están dirigidas por el Gerente General.

Debido al tamaño pequeño de la organización, no existe área ni persona encargada de recursos humanos. Estos temas son cubiertos en parte por el Gerente General y el jefe de cocina, según sea el caso, y en lo concerniente a las remuneraciones directamente por la persona de contabilidad.

Las áreas de producción y atención al cliente funcionan en horarios rotativos, cubriendo en dos turnos de trabajo el horario de atención del restaurante.

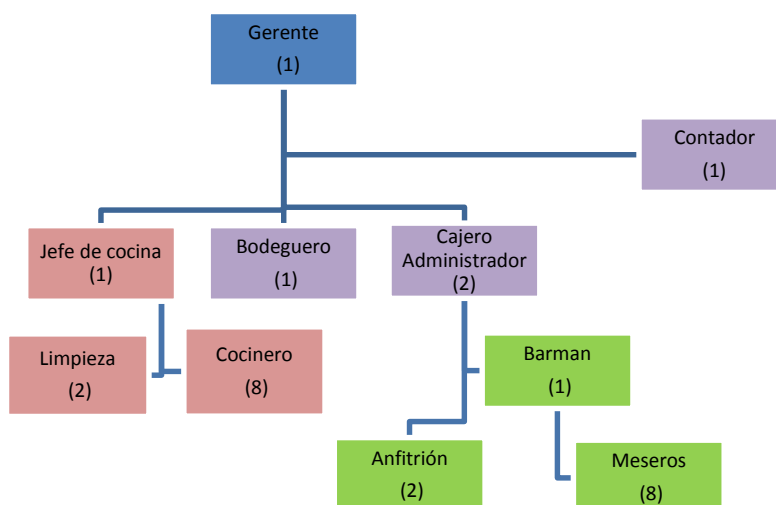


FIGURA 3.1 ORGANIGRAMA ACTUAL DEL NEGOCIO

TABLA 2

DETALLE DEL PERSONAL ACTUAL DEL NEGOCIO

	Área	Personal
	Gerencia	1
	Administración	4
	Atención al Cliente	11
	Producción	11
		27

3.2. Descripción de los principales problemas encontrados

El problema actual que presenta el negocio es la disminución de las utilidades del restaurante en un 3% en comparación a los resultados financieros del año anterior del negocio.

3.3. Evaluación financiera actual del negocio

De la información descrita en el ANEXO B. Estado de Pérdidas y Ganancias Año 1 y Año 2 (enero – agosto), se puede realizar el siguiente análisis.

– Rentabilidad del Negocio

Año 1 = 7,87%

Año 2= - 7,24%

La rentabilidad del negocio luego de impuestos y obligaciones con los trabajadores en el año 1 fue de \$ 36.910,30 generando un retorno mensual para el propietario de \$3.076,61.

Hasta el momento la pérdida del negocio antes de impuestos asciende a \$17.061,67, debido a la disminución en ventas por las clausuras. Se espera recuperar en parte las pérdidas durante las festividades de navidad y fin de año que son la temporada más alta del negocio.

– Distribución de los costos y gastos totales.

TABLA 3

CUADRO COMPARATIVO GASTOS AÑO 1 VS AÑO 2

Tipo de Gasto	Año 1	Año 2	Diferencias
Costo de Venta	57%	54%	-3%
Gastos de Venta	10%	9%	-1%
Gastos Administrativos	33%	37%	4%
Gastos Financieros	0,1%	0,1%	0%
	100%	100%	

La distribución de los costos y gastos ha sufrido variación respecto al año 1 debido a los nuevos gastos incurridos por las clausuras del local.

- Rendimiento de los costos brutos: costos de materia prima / ventas netas

Año 1= 26%

Año 2 = 24%

Gracias a una mejor gestión con los proveedores de alimentos frescos y una estandarización de las recetas, en el año en curso hasta la fecha se presenta una disminución de 2 puntos en el rendimiento de los costos de materia prima.

- Ventas Totales vs Ventas Netas

TABLA 4
CUADRO COMPARATIVO VENTAS TOTALES
AÑO1 VS AÑO 2

	Año 1	Año 2
Ventas Netas	\$ 469.212,17	\$235.613,83
Ventas Totales	\$504.509,53	\$248.414,56
% Descuentos	7%	5%

Como política para el año en curso se fijó una reducción en los descuentos y cortesías.

3.4. Determinación de la causa raíz del problema más importante encontrado

La disminución de las utilidades anuales del restaurante se debe a múltiples razones operativas y administrativas, que se detallan a continuación:

Reducción de las ventas anuales en un 13%.⁴

- No atender todos los días debido a las clausuras reiteradas del local por no aprobar las pruebas de control del laboratorio, para las descargas de agua de las trampas de grasas.

⁴ Valor estimado. Ventas anuales proyectadas al 31 de diciembre = \$ 416.048,65

En el caso de la ciudad de Guayaquil el máximo establecido es de 100 DBO₅ mg/l de agua residual.

- El servicio contratado para la limpieza y mantenimiento de las trampas de grasas es empírico.
 - El personal de cocina no cuenta con la preparación ni conocimientos necesarios para la supervisión ni ejecución de la limpieza de las trampas de grasas.
 - El tamaño de la trampa de grasas inicial no es el adecuado para el volumen actual de descargas del restaurante.
 - El restaurante no cuenta con un sistema de control de los procesos necesarios para cumplir las normas de funcionamiento.
- Pérdida temporal de los clientes habituales luego de las clausuras, el negocio una vez reabierto recupera en 12 días el volumen normal de ventas diarias.
 - El espacio útil del parqueadero de clientes es insuficiente para la demanda actual durante las horas pico.
 - La rotación del personal de atención al público es alta.

Incremento del 7,5% de los gastos administrativos⁵

- Existe tiempo mal aprovechado del personal administrativo y de cocina.
- Gastos administrativos no previstos por pago de multas continuas.

De las causas presentadas, los gastos administrativos no previstos por pago de multas y asociados, no puede ser cuantificada porque no existe un registro contable del gasto real acumulado.

Mediante el Diagrama de Pareto se determina las más representativas y así se prioriza los controles a implementarse.

⁵ Valor estimado. Proyección Anual

TABLA 5

DESCRIPCIÓN DE LAS CAUSAS PROBLEMAS DEL NEGOCIO

	NOMBRE DE LA CAUSA	PESO (anual)	OBSERVACIONES
A	Reducción de las ventas netas anuales	\$ 38.100,0	Por ventas no realizadas, durante los días de cierre.
B	Pérdida temporal de los clientes	\$ 17.653,0	Diferencia en ventas. Durante los primero 12 días luego de la reapertura.
C	Poca capacidad del parqueadero del local/horas picos	\$ 6.286,5	Por ventas no realizadas. Clientes que deciden no ingresar.
D	Rotación del personal	\$ 952,5	Ventas no realizadas por bajo rendimiento del personal nuevo
E	Tiempo de ocio del departamento de producción (cocina).	\$ 6.302,9	Gastos fijos no productivos
F	Pérdida de tiempo del personal administrativo. (bodeguero)	\$ 940,45	Gastos fijos no productivos



GRÁFICO 3.1 GRÁFICO DE LAS CAUSAS PRBLEMAS DEL NEGOCIO

De las causas propuestas el 80% del peso recae entre A.- Ventas no realizadas por los días de cierre del local comercial debido a las clausuras con un 54,25% y B.- Ventas no realizadas durante los primeros 12 días siguientes a las reaperturas por la pérdida temporal de los clientes con un 25.13%.

En vista que la segunda causa principal está directamente relacionada con la pre-existencia de la primera, es pertinente continuar analizando las causas de la reducción de las ventas

netas anuales por el cierre del local comercial debido a clausuras del municipio.

De acuerdo a las hojas de inspección y notificación del Ilustre Municipio de Guayaquil, la razón para las continuas multas y clausuras es el manejo de la trampa de grasa de las aguas residuales de la cocina. ANEXO C. Hoja de Inspección del Ilustre Municipio de Guayaquil.

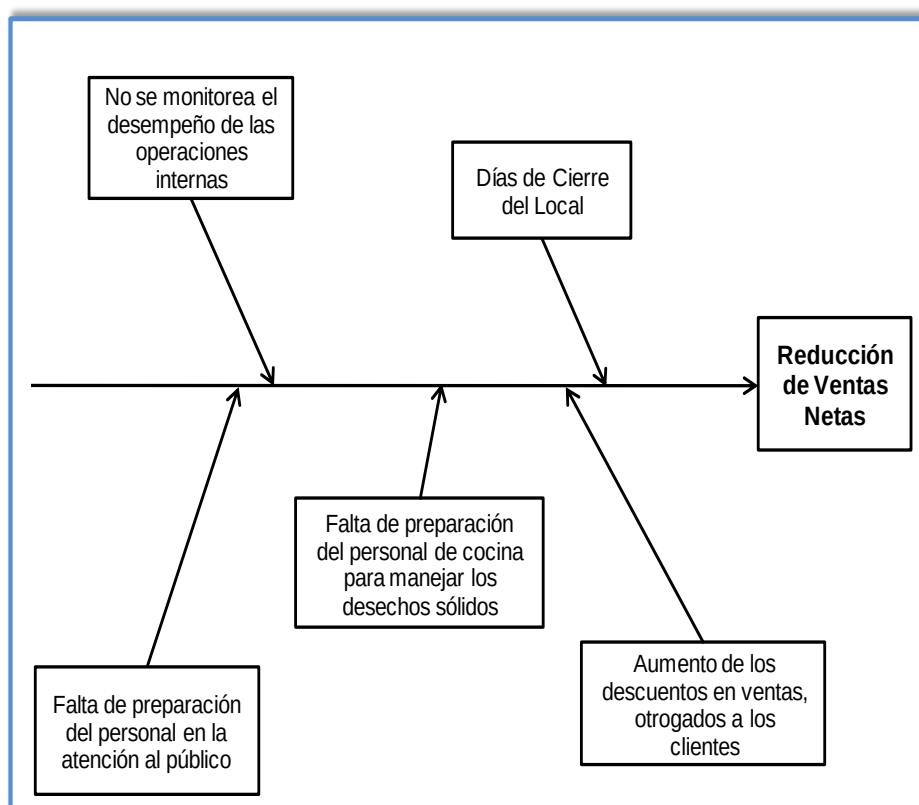


FIGURA 3.2 DIAGRAMA CAUSA – EFECTO DE LAS CAUSAS DEL PROBLEMA DEL NEGOCIO

Una vez determinadas las cinco causas principales para la reducción de las ventas netas, se utilizará los cinco porqués? Para así encontrar el verdadero significado del problema.

CAUSA 1: Días de cierre del local

1. ¿Por qué existen días de cierre del local?

Porque el municipio clausura al establecimiento.

2. ¿Por qué el municipio clausura al establecimiento?

Porque no se cumplen con las normas para el manejo de las trampas de grasas.

3. ¿Por qué no se cumplen con las normas para el manejo de las trampas de grasas?

Porque se realiza un mantenimiento inadecuado de las trampas de grasas.

4. ¿Por qué se realiza un mantenimiento inadecuado de las trampas de grasas?

Porque el personal encargado no tiene el conocimiento necesario para realizarlo correctamente.

5. ¿Por qué el personal encargado no tiene el conocimiento necesario para realizarlo correctamente?

Porque nunca han recibido capacitación en el manejo de las trampas de grasa.

6. ¿Por qué nunca han recibido capacitación en el manejo de las trampas de grasa?

Porque las instituciones responsables del monitoreo y supervisión del manejo de las trampas de grasas no lo brindan y el administrador desconoce de otra institución que lo pueda brindar.

7. ¿Por qué el administrador desconoce de otra institución que lo brinde?

Porque actualmente en el mercado no existe ninguna institución que brinde servicios al público relacionados con el manejo de las trampas de grasas.

Causa 2: No se monitorea el desempeño de las operaciones internas

1. ¿Por qué no se monitorea el desempeño de las operaciones internas?

Porque no existe un sistema de control interno para las operaciones.

2. ¿Por qué no existe un sistema de control interno para las operaciones?

Porque existe desinterés del personal gerencial.

3. ¿Por qué existe desinterés del personal gerencial?

Por desconocimiento en temas sobre mejoras en la calidad del negocio.

4. ¿Por qué existe desconocimiento en temas sobre mejoras en la calidad del negocio?

Por falta de un plan de capacitación al personal.

Causa 3: Falta de preparación del personal en la atención al público

1. ¿Por qué falta preparación al personal en la atención al público?

Porque no hay compromiso con el negocio por parte del personal.

2. ¿Por qué no hay compromiso con el negocio por parte del personal?

Porque no existe evaluación de desempeño del personal.

3. ¿Por qué no existe la evaluación de desempeño del personal?

Porque el sistema de remuneración salarial no está relacionado con el cumplimiento de las funciones.

4. ¿Por qué el sistema de remuneración salarial no está relacionado con el cumplimiento de las funciones?

Porque no existen indicadores de cumplimiento de las funciones por puesto de trabajo.

5. ¿Por qué no existen indicadores de cumplimiento de las funciones por puesto de trabajo?

Porque no existen metas y objetivos establecidos por departamento.

6. ¿Por qué no existen metas y objetivos establecidos por departamento?

Porque no existe un manual de funciones.

Causa 4: Falta de preparación del personal de cocina para manejar los desechos sólidos

1. ¿Por qué falta de preparación del personal de cocina para manejar los desechos sólidos?

Porque existe poca conciencia en el personal de cocina sobre el manejo de los desechos sólidos.

2. ¿Por qué existe poca conciencia en el personal de cocina sobre el manejo de los desechos sólidos?

Por desconocimiento de las consecuencias que generan en el medio ambiente.

3. ¿Por qué existe desconocimiento de las consecuencias que generan en el medio ambiente?

Por falta de un programa de concientización al personal.

Causa 5: Aumento de los descuentos en ventas otorgados a los clientes

1. ¿Por qué existe aumento de los descuentos en ventas otorgados a los clientes?

Porque se desea entregar beneficios adicionales a los clientes habituales del negocio.

2. ¿Por qué se desea entregar beneficios adicionales a los clientes habituales del negocio?

Porque se quiere mantener la lealtad de la clientela.

De esta forma se puede evidenciar que existen cuatro causas (causa uno, dos, tres y cuatro) que resaltan el verdadero significado del problema: la falta de un sistema de control de gestión para el mantenimiento de la trampa de grasa.

Encuestas

Una vez determinada las causas principales del problema, se analizó el nivel de afectación y repercusiones de las mismas en el clima laboral y situacional del restaurante; por medio de encuestas

realizadas a todo el personal de la organización y clientes del restaurante (Ver ANEXO D y ANEXO E).

En general todo el personal se siente parte de la organización, consideran que son un equipo de trabajo y que la comunicación es fluida en ambas direcciones, más no tienen algunas dudas sobre los objetivos principales de la empresa y el grado de responsabilidad que tiene cada uno de sus puestos en alcanzarlos.

El personal del área de producción en su totalidad desconoce sobre el manejo del STG y las normas que deben de cumplir para el funcionamiento del restaurante.

El 100% de los empleados está al tanto de las razones de la clausura y el 85% manifiestan que estos cierres del negocio han afectado mucho el desarrollo de su trabajo; mientras que el 100% del personal de producción y atención al cliente considera que sus salarios se han visto disminuidos por la reducción del 10% de servicio y propinas.

De las encuestas realizadas para medir el nivel de satisfacción de los clientes por el servicio recibido, se consideraron para este proyecto las de los clientes habituales; los que llevan utilizando el

servicio entre uno a seis meses, con el propósito de medir la repercusión de las clausuras en la percepción que ellos tienen sobre la calidad de los servicios del restaurante.

Las evaluaciones efectuadas antes de las clausuras, reflejaron los siguientes resultados: el 39% de los clientes se encuentra completamente satisfecho, el 58% satisfecho y menos del 3% insatisfecho. En relación a los otros competidores el 73% consideran que la atención brindada es mucho mejor, y más del 80% utilizará el servicio nuevamente y/o lo recomendaría a un amigo. Los principales problemas reportados son la falta de parqueadero en horas pico y tiempo de espera para ser atendido en las fechas de temporada alta.

En cambio los resultados obtenidos en las primeras semanas luego de las reaperturas son: apenas el 15% se encuentra completamente satisfecho, el 37% se encuentra satisfecho, menos del 5% insatisfecho, pero el 43% diferenció entre encontrar el servicio recibido satisfactorio pero completamente insatisfecho por la NO atención sin previo aviso los días anteriores. El 40% considera que la atención es mucho mejor que la de la competencia y volverían a utilizar el servicio. Lo que concuerda con el principal problema encontrado por los clientes, la reiterada

falta de atención del restaurante y la desconfianza que esto genera. Cabe recalcar que la falta de parqueadero en horas picos no se menciona, debido a la disminución de los clientes en los días siguientes a las reaperturas.

Actores Involucrados

Los actores externos que influyen en el problema actual son los organismos de control en temas de salubridad y manejo de aguas residuales como: Interagua que otorga el certificado del manejo de las trampas de grasa; el Municipio de Guayaquil quien es el responsable de entregar el permiso de funcionamiento y realizar las clausuras respectivas; el Ministerio de Salud Pública a través del permiso de salubridad; y, finalmente el Ministerio de Medio Ambiente quién es el que dicta las normas y leyes sobre contaminantes de agua y descargas a cuerpos de aguas.

Al interior de la empresa los directamente involucrados son el Administrador del Negocio, por ser el responsable del manejo y control de todos los aspectos y proceso del funcionamiento; y, el personal de cocina y limpieza, al ser quienes deberían ejecutar correctamente los procedimientos. Adicionalmente, al momento de realizar los cambios necesarios se requiere en primera

instancia el compromiso del o los dueños del negocio para realizar las inversiones respectivas.

CAPÍTULO 4

4. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

4.1. Crear un departamento responsable de realizar las mejoras

Debido a que el factor clave del éxito que la empresa desea satisfacer, es un mantenimiento adecuado de la trampa de grasas, el área de los resultados claves es por consiguiente el departamento de mantenimiento, es el responsable de realizar mejoras propuestas por el sistema de control de gestión.

En la estructura organizacional actual del negocio no existe dicho departamento, por lo cual como primer punto para la implementación del sistema de control de gestión se crea el área.

El departamento de mantenimiento debe estar bajo la coordinación de la Jefatura de producción y debe contar con dos personas capacitadas técnicamente para la realización del trabajo, las mismas que realizan exclusivamente de la limpieza del local.

Las funciones y responsabilidades del nuevo departamento son:

- Limpieza del sistema de la trampa de grasas.
- Mantenimiento del sistema de trampa de grasas.
- Limpieza de las instalaciones interiores y exteriores del local.

La nueva estructura organizacional de la empresa se detalla a continuación:

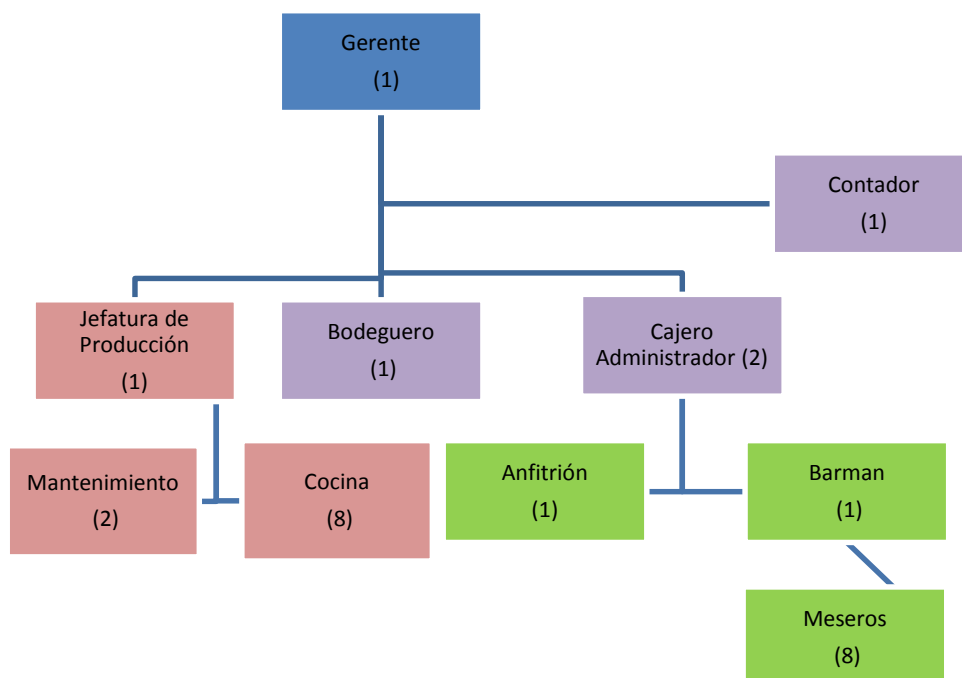


FIGURA 4.1 ORGANIGRAMA SUGERIDO DEL NEGOCIO

TABLA 6

DETALLE DEL PERSONAL SUGERIDO DEL NEGOCIO

	Área	Personal
	Gerencia	1
	Administración	4
	Atención al Cliente	11
	Producción	11
		27

4.2. Crear la planificación estratégica

Análisis FODA del Negocio

FORTALEZAS

- El restaurante cuenta con personal fijo en los puntos estratégicos de la cadena, con disponibilidad de tiempo para poder realizar y controlar los cambios necesarios a realizarse.
- Decisión del dueño en invertir y mejorar los procesos internos, para resolver de manera definitiva los problemas.
- Baja rotación del personal de cocina y administrativo del negocio.

OPORTUNIDADES

- Incremento en las ventas y clientes satisfechos por una atención continua e ininterrumpida.

DEBILIDADES

- No tener control del proceso actual de limpieza y mantenimiento de la trampa de grasas. Debido a que actualmente se subcontrata el servicio con un tercero empírico.
- Desconocimiento del personal del restaurante sobre el manejo y mantenimiento de la trampa de grasa. Que imposibilita la debida supervisión del trabajo contratado.

- Vulnerabilidad ante las vistas e inspecciones de los organismos de control. Incrementando los gastos administrativos no previstos y multas.
- Falta de procesos y controles internos claros que puedan ser socializados al personal para mejorar el funcionamiento del restaurante.

AMENAZAS

- Cierre del negocio en temporada alta por un largo periodo, debido a la reincidencia en la falta.
- Denegar el permiso de funcionamiento de manera permanente por incumplimiento a las normas de sanidad.
- Pérdida de los clientes habituales por no poder ofrecer un servicio continuo y de buena calidad.
- Perjuicio de la imagen debido a que las clausuras son por causas de sanidad.



FIGURA 4.2 ANÁLISIS FODA

Luego del análisis interno y externo de la organización, se encontró que no es necesario ajustar o modificar la misión y visión del negocio.

VENTAJA COMPETITIVA

Pioneros en mejorar los recursos tecnológicos y humanos para el mantenimiento del local, preparación de alimentos y servicio a los clientes.

VALORES

- Actitud de servicio
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ORGANIZACIONALES

Los objetivos estratégicos propuestos son:

- Incrementar las ventas anuales en un mínimo del 13% anual, al poder brindar una atención de calidad ininterrumpida los 363 días del año.
- Elevar de 3 a 6 puntos las utilidades anuales.

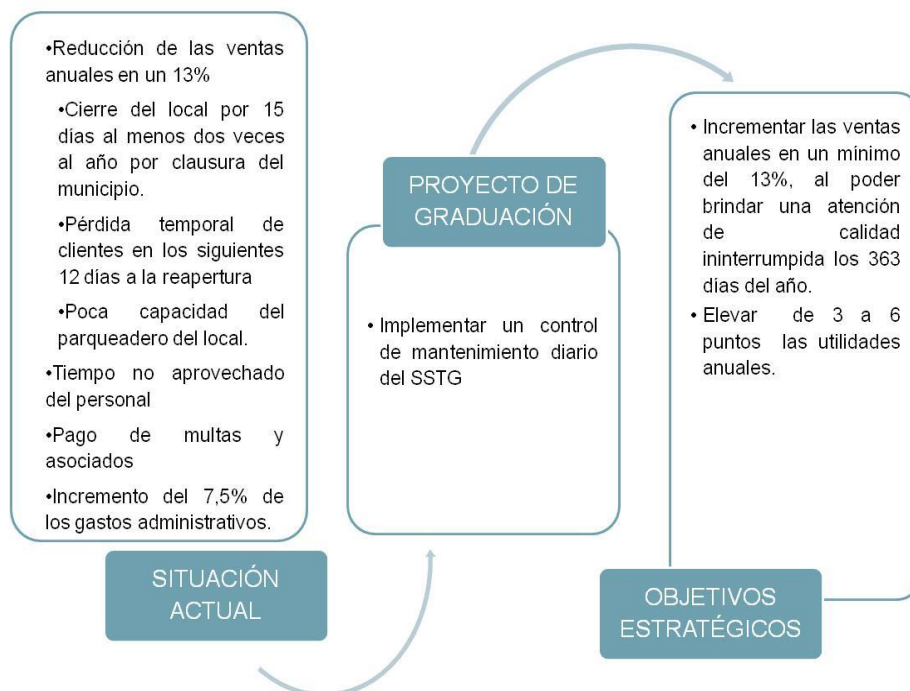


FIGURA 4.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ORGANIZACIONALES

DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO

Al crear el departamento de mantenimiento, se establecen las definiciones estratégicas, que se detallan a continuación.

MISIÓN

Garantizar la aprobación de las inspecciones sanitarias de los organismos de control y la máxima satisfacción de los clientes basándose en el cumplimiento y mejoramiento continuo de los procesos alimenticios y de mantenimiento.

VISIÓN

Ser el referente para el resto de negocios alimenticios de Guayaquil, en cuanto a la excelencia en cumplimiento de estándares de calidad, salud e higiene.

VENTAJA COMPETITIVA

Personal dispuesto a ser capacitado en el mantenimiento de los equipos.

VALORES

Siendo los valores del departamento:

- Responsabilidad
- Trabajo en equipo

4.3. Educar a todo el personal para el cumplimiento de la estrategia.

Mapas estratégicos

La implementación de un Sistema de Control de Gestión basado en la metodología de BSC, permite desplegar la estrategia de la organización a través del mapa estratégico.

El mapa estratégico consiste en desplegar los macro objetivos de la organización, en objetivos estratégicos específicos clasificados

en las cuatro perspectivas, enlazados según su relación Causa Efecto.

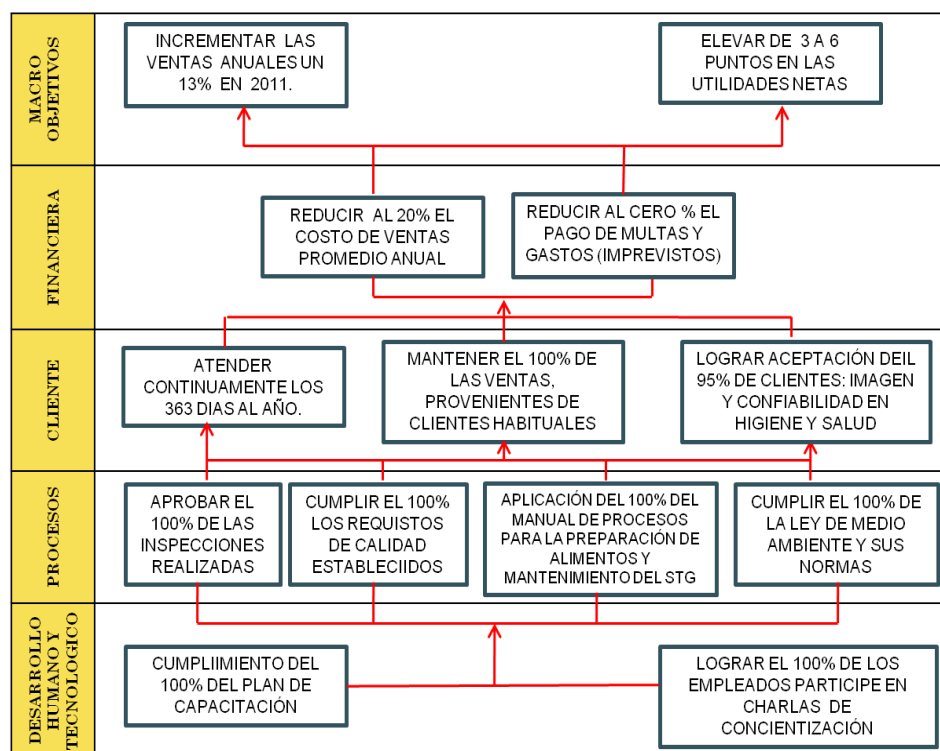


FIGURA 4.4 MAPA ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL

Se muestran los indicadores de los macro objetivos establecidos:

TABLA 7

CUADRO RESUMEN OBJETIVOS – INDICADORES ORGANIZACIONALES

Objetivos	Indicadores
Incrementar las ventas anuales un 13% en 2011	1.- Ventas netas Anuales 2.- Incremento en Ventas
Elevar de 3 a 6 puntos en las Utilidades Netas.	Utilidad Neta Anual

Debido a que, el área de mantenimiento es el objetivo de estudio de este proyecto de tesis por los problemas que presenta e impactan a la organización, los objetivos globales se despliegan primero al Departamento mencionado y por ello se elabora el mapa estratégico que se presenta a continuación.

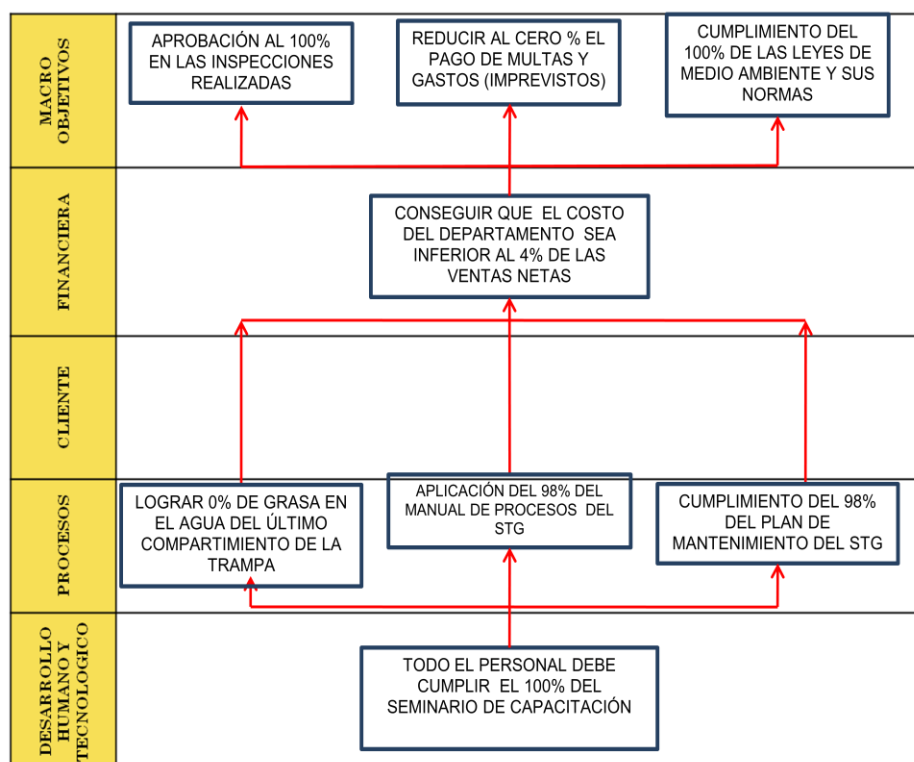


FIGURA 4.5 MAPA ESTRATÉGICO DEL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO

TABLA 8
CUADRO OBJETIVOS – INDICADORES DEL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO

Perspectiva	Objetivos	Nombre del Indicador
Macro Objetivo	Aprobación al 100% en las inspecciones realizadas	Inspecciones de Organismos de Control
	Reducir al 0% el pago de Multas y Gastos (imprevistos)	Multas y Gastos Imprevistos
	Cumplimiento del 100% de las leyes de medio ambiente y sus normas	Cumplimiento de Requisitos del Medio Ambiente
Financiera	Con seguir que el costo del departamento sea inferior al 4% de las ventas	Costo total de mantenimiento del STG
Procesos	Lograr 0% de grasa en el agua del último compartimento de la trampa	Contenido de grasas del último compartimento de la trampa
	Aplicación del 98% del manual de procesos del STG	Nivel de Utilización del manual de procesos
	Cumplimiento del 98% del Plan de mantenimiento del STG	Cumplimiento del Plan de Mantenimiento
Desarrollo Humano y Tecnológico	Todo el personal debe cumplir el 100% del seminario de capacitación	1.- Cumplimiento del Plan de Capacitación 2.- Nivel de asistencia a seminarios

Indicadores

A continuación se elaboran fichas por indicador con el fin de contar con la información necesaria para cuando se realicen auditorías o registrar cambios a los mismos.

Indicadores Organizacionales

Nombre del Indicador	Ventas Netas Anuales
Objetivo	Incrementar las ventas anuales en un 13% en 2011
Métrica	<u>Venta Neta Mensual</u> Venta Neta Presupuestada
Meta	Alcanzar mínimo el 75%
Tendencia	Positiva
Reporte o Fuente	Estado de Pérdidas y Ganancias de la empresa
Responsable del Monitoreo	Contador

Nombre del Indicador	Incremento en Ventas
Objetivo	Incrementar las ventas anuales un 13% en el 2011
Métrica⁶	$\frac{(\text{Ventas año actual} - \text{Ventas año anterior})}{\text{Ventas año anterior}} \times 100\%$
Meta	13% incremento
Tendencia	Positiva
Reporte o Fuente	Estado de Pérdidas y Ganancias de la empresa
Responsable del Monitoreo	Contador

Nombre del Indicador	Utilidad Neta Anual
Objetivo	Elevar de 3 a 6 puntos las utilidades Netas
Métrica⁷	$\frac{\text{Ventas Netas} - \text{Gastos Totales}}{\text{Ventas Netas}}$
Meta	Mínimo 6%
Tendencia	Positiva
Reporte o Fuente	Estado de Pérdidas y Ganancias de la empresa
Responsable del Monitoreo	Contador

⁶ Se mide de Manera Mensual

⁷ Se mide de Manera Mensual

Indicadores Departamento de Mantenimiento

Nombre del Indicador	Inspecciones de Organismos de Control
Objetivo	Aprobación al 100% en las inspecciones realizadas
Métrica	<u># Inspecciones aprobadas</u> # Inspecciones realizadas
Meta	Cumplimiento del 100%
Tendencia	Positiva (Incrementar)
Reporte o Fuente	Control de Supervisión
Responsable del Monitoreo	Jefe de Producción

Nombre del Indicador	Multas y Gastos Imprevistos
Objetivo	Reducir al 0% el pago de multas y gastos imprevistos
Métrica	<u>Gastos admin. por multas y asociados</u> Ventas Netas
Meta	0%
Tendencia	Negativa (Disminuir)
Reporte o Fuente	Estado de Pérdidas y Ganancias - Empresa
Responsable del Monitoreo	Contador

Nombre del Indicador	Cumplimiento de Requisitos del Medio Ambiente
Objetivo	Cumplimiento al 100% de las Leyes de Medio Ambiente y sus Normas.
Métrica	<u>Inspecciones Aprobadas</u> # Supervisiones realizadas
Meta	Cumplimiento del 100%
Tendencia	Positiva (Incrementar)
Reporte o Fuente	Control de Supervisión
Responsable del Monitoreo	Jefe de Producción

Nombre del Indicador	Costo Total de Mantenimiento del STG
Objetivo	Conseguir que el costo del departamento sea inferior al 4% de las ventas netas
Métrica	<u>Costos directos + Costos Indirectos</u> Ventas Netas
Meta	Máximo 4%
Tendencia	Negativa
Reporte o Fuente	Estado de Pérdida y Ganancias
Responsable del Monitoreo	Contador

Nombre del Indicador	Contenido de Grasas del Último compartimiento de la Trampa
Objetivo	Lograr 0% de grasas en el agua del último compartimiento de la trampa
Métrica	<u># muestras obtenidas con 0% de grasas</u> # de muestras tomadas
Meta	Cumplimiento del 100%
Tendencia	Neutro
Reporte o Fuente	Control de supervisión
Responsable del Monitoreo	Jefe de Producción

Nombre del Indicador	Nivel de Utilización del Manual de Procesos
Objetivo	Aplicación del 98% del Manual de Procesos del STG
Métrica	<u># días q' utilizo manual de procesos del STG</u> # de días del mes
Meta	Mínimo 98%
Tendencia	Positivo
Reporte o Fuente	Control de Supervisión
Responsable del Monitoreo	Jefe de Producción

Nombre del Indicador	Cumplimiento del Plan de Mantenimiento
Objetivo	Cumplimiento del 98% del Plan de Mantenimiento del STG
Métrica	<u># de reportes sin observaciones</u> # de mantenimientos realizados
Meta	Mínimo 98%
Tendencia	Positivo
Reporte o Fuente	Control de Supervisión
Responsable del Monitoreo	Jefe de Producción

Nombre del Indicador	Cumplimiento del Plan de Capacitación
Objetivo	Todo el personal debe cumplir el 100% del seminario de capacitación
Métrica	<u># Temas Dictados en seminario</u> # Contenidos Plan de Capacitación X 100%
Meta	Cumplimiento del 100%
Tendencia	Neutro
Reporte o Fuente	Control de Asistencia
Responsable del Monitoreo	Gerente

Nombre del Indicador	Nivel de Asistencia a seminarios
Objetivo	Todo el personal debe cumplir el 100% del seminario de capacitación
Métrica	<u># de asistentes que culminaron el seminario</u> # de empleados
Meta	Cumplimiento del 95%
Tendencia	Neutro
Reporte o Fuente	Control de Asistencia
Responsable del Monitoreo	Gerente

Los indicadores que se presentan son de tres tipos: los positivos cuando se quiere incrementar paulatinamente el resultado, los negativos cuando se quiere disminuir progresivamente el resultado y neutros cuando se mantienen los resultados.

Asignación de Parámetros

TABLA 9
TABLERO DE CONTROL ORGANIZACIONAL

Responsable	No.	Objetivo	Indicadores	Métrica	Meta	Max.	Mín.
Gerente	1	Incrementar las ventas anuales un 13% en 2011	Ventas Netas Anuales	$\frac{\text{Venta Neta Mensual}}{\text{Venta Neta Presupuestada}}$	MIN 75%	100%	75%
	2		Incremento en Ventas	$\frac{\text{Ventas año actual}-\text{Ventas año anterior}}{\text{Ventas 2009}} \times 100\%$	13%	20%	13%
	3	Elevar de 3 a 6 puntos en las Utilidades Netas	Utilidad Neta Anual	$\frac{\text{Ventas Netas} - \text{Gastos Totales}}{\text{Ventas netas Mensuales}}$	MIN 6%	15%	6%

En el caso de las ventas netas se determina como valor mínimo aceptable la venta mensual más baja del año, que corresponde al mes de febrero con \$ 29.326 y que equivale a un cumplimiento del 75% del presupuesto. En cambio como valor máximo aceptable se fija el promedio mensual de venta del año que es \$39.101, el mismo que logra un cumplimiento del 100% del presupuesto.

Para el indicador Utilidad Neta los directivos establecieron como valor mínimo aceptable un retorno de \$.2000, valor mínimo mensual requerido por el propietario, equivalente a una utilidad neta del 6%. Como valor máximo se acordó un retorno de \$6.000 equivalente a una utilidad del 15%.

TABLA 10
TABLERO DE CONTROL DEL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO

Perspectiva	No.	Objetivos	Indicadores	Métrica	Meta	Max	Min
Macro Objetivo	1	Aprobación al 100% de las inspecciones realizadas	Inspecciones de Organismos de Control	$\frac{\text{Inspecciones aprobadas}}{\text{Inspecciones realizadas}}$	100%	100%	100%
	2	Reducir al 0% el pago de Multas y Gastos (Imprevistos)	Multas y gastos imprevistos	$\frac{\text{Gastos Admin.: multas y asociados}}{\text{Ventas Netas}}$	100%	100%	100%
	3	Cumplimiento del 100% de las leyes de Medio Ambiente y sus normas.	Cumplimiento de Requisitos del Medio Ambiente	$\frac{\# \text{ Check list aprobados}}{\# \text{ Supervisiones realizadas}}$	100%	100%	100%
Financiera	4	Conseguir que el costo del departamento sea inferior al 4% de las ventas netas	Costo Total del Mantenimiento del STG	$\frac{\text{Costos directos + Indirectos}}{\text{Ventas Netas}}$	4%	4%	2%

Perspectiva	No.	Objetivos	Indicadores	Métrica	Meta	Max	Min
Procesos	5	Lograr 0% de grasa en el agua del último compartimiento de la trampa	Contenido de Grasas del Último Compartimiento de la Trampa	$\frac{\# \text{ muestras obtenidas } 0\% \text{ grasas}}{\# \text{ de muestras tomadas}}$	100%	100%	100%
	6	Aplicación del 98% del manual de procesos del STG	Nivel de Utilización del Manual de Procesos	$\frac{\# \text{ días q' utilizó manual procesos}}{\# \text{ de días del mes}}$	98%	100%	98%
	7	Cumplimiento del 98% del plan de mantenimiento del STG	Cumplimiento del Plan de Mantenimiento	$\frac{\# \text{ de reportes sin observaciones}}{\# \text{ de mantenimientos realizados}}$	98%	100%	98%
Perspectiva	No.	Objetivos	Indicadores	Métrica	Meta	Max	Min
Desarrollo Humano y Tecnológico	8	Todo el personal debe cumplir el 100% del seminario de capacitación	Cumplimiento del Plan de Capacitación	$\frac{\# \text{ Temas Dictados en seminario}}{\# \text{ Contenidos Plan de Capacitación}} \times 100\%$	100%	100%	100%
	9		Nivel de Asistencia a Seminario	$\frac{\# \text{ asist q' culminaron seminario}}{\# \text{ de empleados}}$	95%	95%	95%

Con los datos financieros y no financieros mensuales reportados por el negocio, se elabora el cuadro de mando integral que se complementa con un gráfico de tendencia por cada indicador; los resultados son los siguientes:

TABLA 11

RESUMEN DEL TABLERO DE CONTROL ORGANIZACIONAL

ÁREA	No	INDICADOR	MÉTRICA	META	MÁX	MÍN	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO
Gerente	1	Ventas netas	$\frac{\text{Venta Neta Mensual}}{\text{Venta Neta Presupuestada}}$	MIN 75%	100%	75%	108%	42%	51%	80%	73%	76%	85%	87%
	2	Incremento en Ventas	$\frac{\text{Ventas año actual}-\text{Ventas año anterior}}{\text{Ventas año anterior}}$	MIN 13%	20%	13%	7%	-51%	-31%	14%	-36%	-21%	1%	2%
	3	Utilidad Neta Anual	$\frac{\text{Ventas Netas}-\text{Gastos totales}}{\text{Ventas Netas Mensuales}}$	MIN 6%	15%	6%	15%	-54%	-35%	4%	-11%	-11%	6%	7%

Gráficos de Tendencia

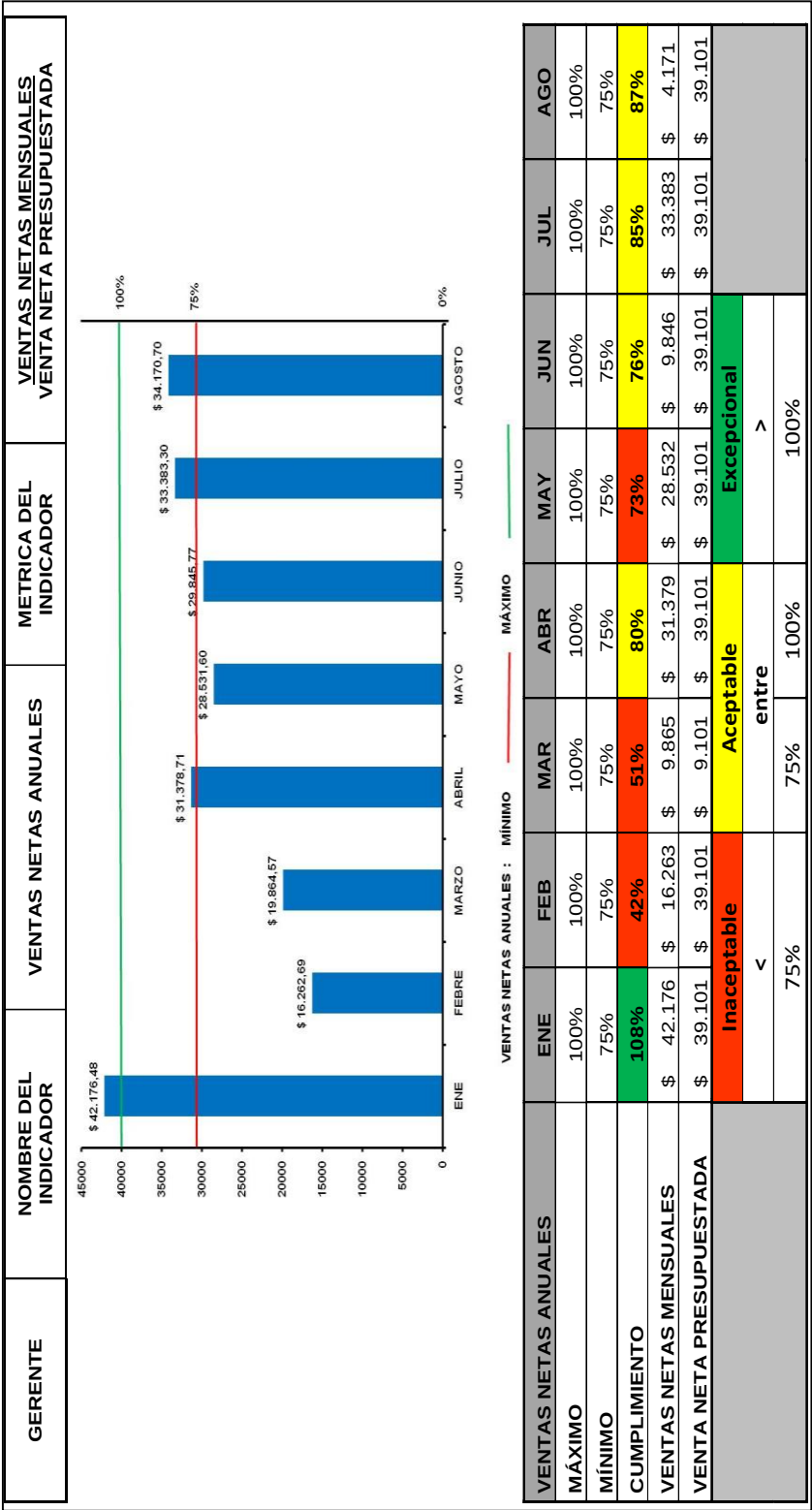


GRÁFICO 4.1 GRÁFICO DE TENDENCIA: VENTAS NETAS ANUALES

OBSERVACIONES:

- De los primeros 8 meses del año solo en los meses de enero, julio y agosto, los indicadores de cumplimiento están por encima de lo aceptable; lo que concuerda con ser los meses en que no hubo cierre de atención ni recaptura de la clientela.
- El mes de más bajo rendimiento en ventas es el mes de Febrero. Mes donde se realizó la primera clausura del local.
- El segundo mes del año con bajo rendimiento en ventas es el mes de marzo, mes en que el negocio sufre la pérdida de sus clientes habituales por la clausura del mes anterior y por tanto una disminución considerable de las ventas.
- En el mes de abril la actividad y concurrencia del local es normal lo que evidencia un cumplimiento en ventas dentro del rango aceptable.
- El tablero del control muestra otra vez disminución en las ventas durante el mes de mayo, mes donde se realiza la segunda clausura del local.
- En el mes de junio hay una recuperación inmediata del nivel de ventas diarias luego de la clausura, debido a la intensa campaña de promoción y publicidad emprendida por la

organización para reafirmar la presencia en el mercado y el prestigio en la clientela.

- Los resultados de la estrategia de publicidad y promoción se reflejan en los meses de julio y agosto, donde el cumplimiento de las ventas y utilidad neta son aceptable.

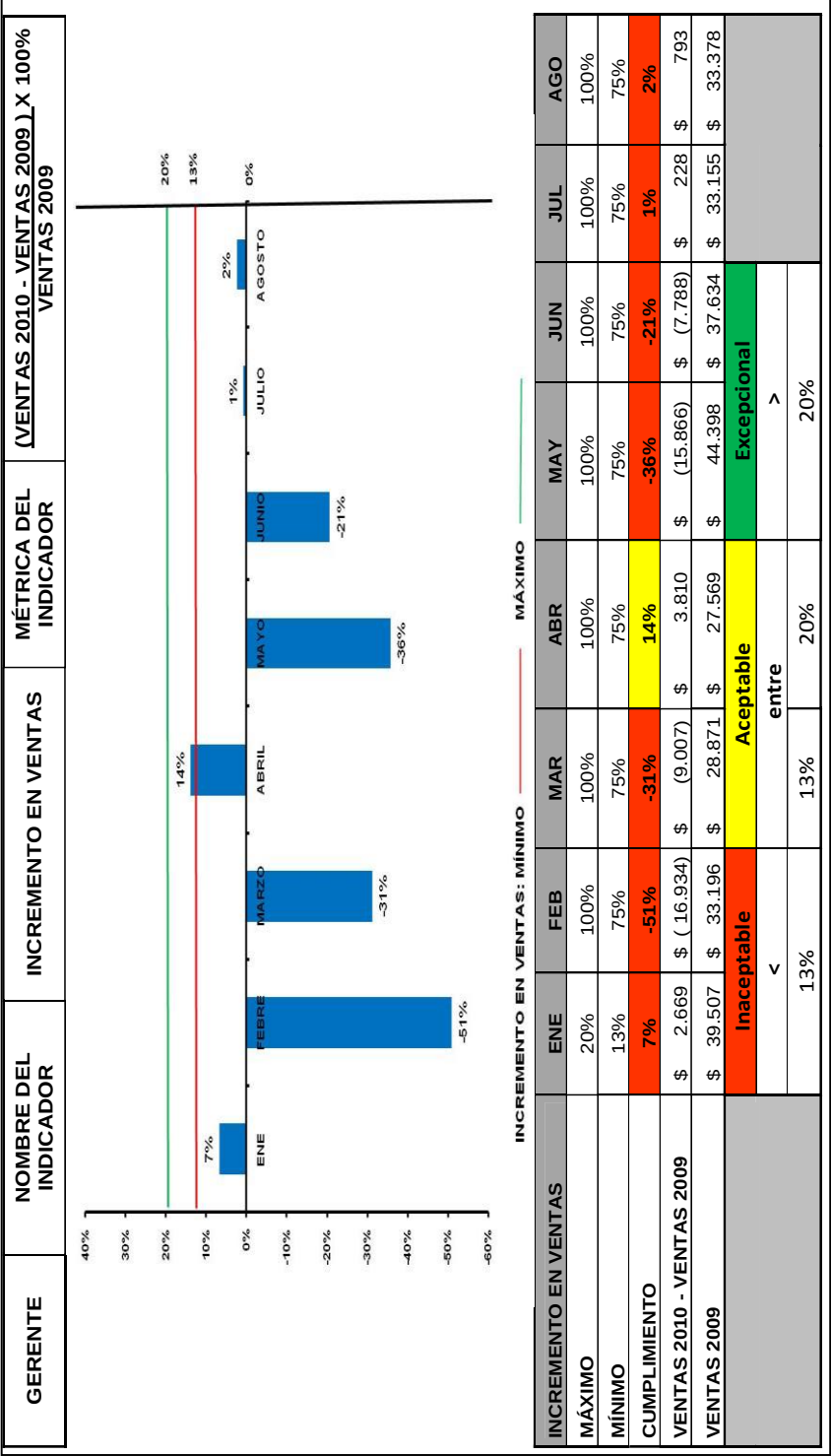


GRÁFICO 4.2 GRÁFICO DE TENDENCIA: INCREMENTO EN VENTAS

OBSERVACIONES:

- En el mes de enero aunque existe un incremento en ventas pero no lo suficiente para alcanzar el mínimo establecido.
- En los meses de febrero, marzo, mayo y junio se presenta un decremento en las ventas resultado de las clausuras y reaperturas del local.
- El mes de abril es el único que tiene un incremento por encima del 13%, debido a la normalización de las ventas diarias.
- Los meses de julio y agosto muestran un incremento mínimo pero con tendencia positiva, este lento comportamiento de las ventas se debe a que se dio una segunda clausura en menos de 6 meses. Dañando considerablemente la imagen del restaurante.

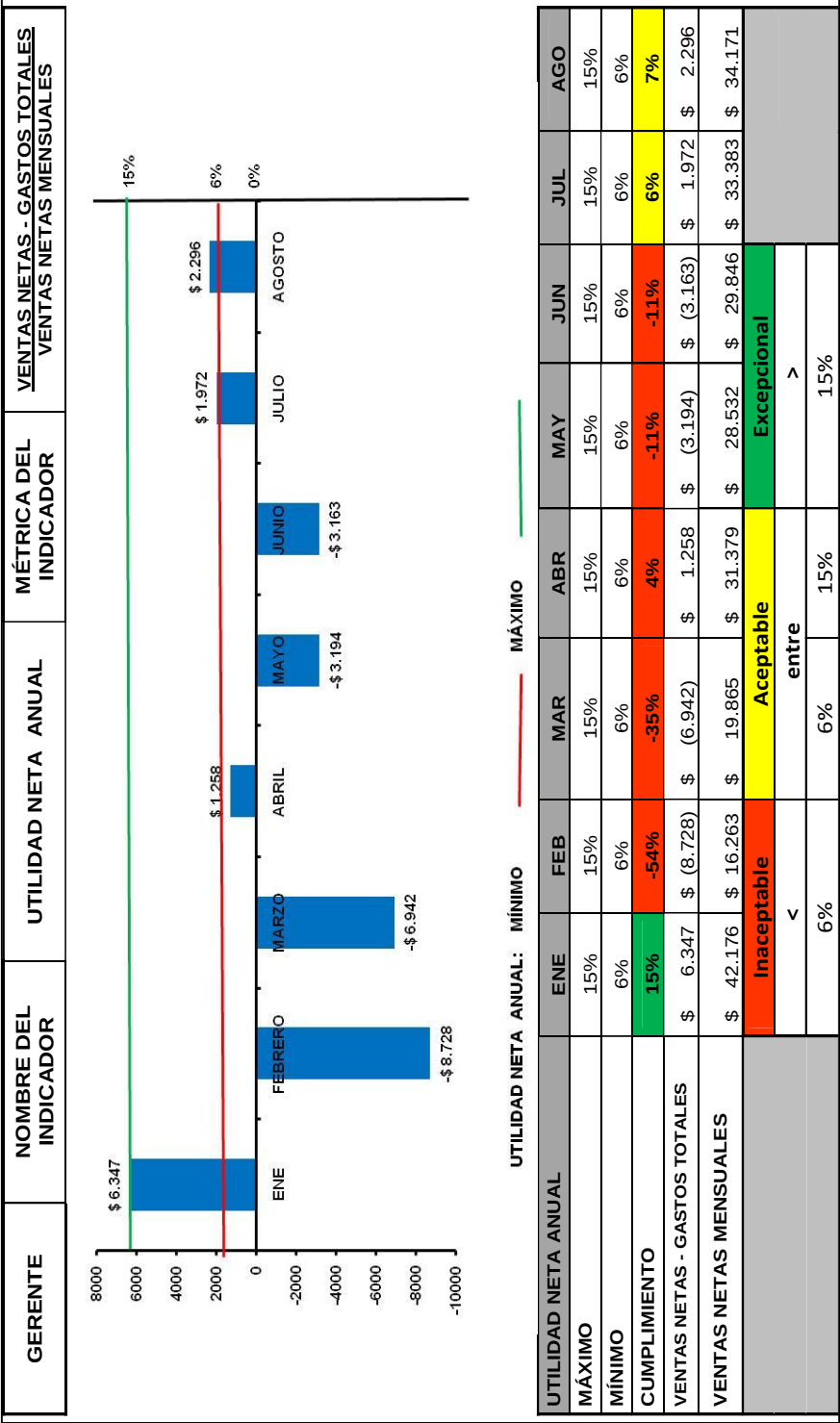


GRÁFICO 4.3 GRÁFICO DE TENDENCIA: UTILIDAD NETA ANUAL

OBSERVACIONES:

- En los meses de febrero y marzo el tablero de control presenta una pérdida considerable superior a los 15 puntos, debido a la primera clausura del local y su subsiguiente reapertura.
- En el mes de abril la utilidad aunque positiva no es suficiente para cumplir con el mínimo requerido.
- El tablero del control muestra otra pérdida neta considerable durante el mes de mayo, mes donde se realiza la segunda clausura del local. La pérdida no es tan significativa como en el mes de febrero, por la rápida respuesta del personal interno en lo relacionado a los costos de ventas.
- En el mes de junio debido a la intensa campaña de promoción y publicidad emprendida por la organización para reafirmar la presencia en el mercado y el prestigio en la clientela, existe un aumento en los gastos operativos que se refleja en una pérdida neta igual al mes anterior.
- Los resultados de la estrategia de publicidad y promoción se manifiestan en los meses de julio y agosto, donde el cumplimiento de las ventas y utilidad neta son aceptable.

GRÁFICOS DE TENDENCIA DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO

Debido a la naturaleza de los datos y para un mejor monitoreo de la implementación del BSC, el tablero de control del departamento de mantenimiento se presenta de manera semanal durante el mes de Octubre y de manera mensual para aplicaciones posteriores.

TABLA 12

RESUMEN DEL TABLERO DE CONTROL DEL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO
(SEMANAL)

Perspectiva	No	Indicador	Métrica	Meta	Máx	Mín	Semana 0	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5
Macro Objetivo	1	Inspecciones de Organismos de Control	$\frac{\text{No. Inspecciones aprobadas.}}{\text{No. Inspecciones realizadas}}$	100%	100%	100%	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	2	Multas y Gastos Imprevistos	$\frac{\text{Gastos Admin.: multas.}}{\text{Ventas Netas}}$	0%	0%	0%	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	3	Cumplimiento de Requisitos del Medio Ambiente	$\frac{\text{No. Inspecciones aprobadas.}}{\text{No. Supervisiones realizadas}}$	100%	100%	100%	N/A	66,67%	85,71%	100%	85,71%	100%
Financiera	4	Costo total de Mantenimiento del STG	$\frac{\text{C. directos + C. indirectos.}}{\text{Ventas Netas}}$	4%	4%	2%	N/A	2,60%	2,40%	1,90%	2,50%	2,00%

Perspectiva	No.	Indicador	Métrica	Meta	Máx	Mín	Semana 0	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5
Proceso	5	Contenido de Grasas del Último compartimiento de la Trampa	$\frac{\# \text{ Muestras } 0\% \text{ grasas}}{\# \text{ de muestras tomadas}}$	100%	100%	100%	N/A	66,67%	85,71%	100%	100%	100%
	6	Nivel de Utilización del Manual de Procesos	$\frac{\# \text{ Días que utilizó M.P.}}{\# \text{ Días del mes}}$	98%	100%	98%	N/A	100%	71%	100%	85,71%	100%
	7	Cumplimiento del Plan de Mantenimiento	$\frac{\# \text{ Reportes sin observación}}{\# \text{ Mantenimiento realizados}}$	98%	100%	98%	N/A	66,67%	85,71%	100%	85,71%	100%
	8	Cumplimiento del Plan de Capacitación	$\frac{\# \text{ Temas Dictados seminario}}{\# \text{ Contenidos Plan Capacitación}}$	100%	100%	100%	100%	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Desarrollo Humano y Tecnológico	9	Nivel de Asistencia a Seminarios	$\frac{\# \text{ Asistentes culminaron}}{\# \text{ de empleados}}$	95%	95%	95%	95%	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

TABLA 13
RESUMEN DEL TABLERO DE CONTROL DEL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO
(MENSUAL)

Perspectiva	No	Indicador	Métrica	Meta	Máx.	Mín.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
Macro Objetivo	1	Inspecciones de Organismos de Control	$\frac{\# \text{ Inspecciones aprobadas}}{\# \text{ Inspecciones realizadas}}$	100%	100%	100%	N/A	N/A	N/D	N/D
	2	Multas y Gastos Imprevistos	$\frac{\text{Gastos Admin.: multas}}{\text{Ventas Netas}}$	0%	0%	0%	N/A	N/A	N/D	N/D
	3	Cumplimiento de Requisitos del Medio Ambiente	$\frac{\# \text{ Inspecciones aprobadas}}{\# \text{ Supervisiones realizadas}}$	100%	100%	100%	N/A	87.62%	N/D	N/D
Financiera	4	Costo total de Mantenimiento del STG	$\frac{\text{C. directos} + \text{C. indirectos}}{\text{Ventas Netas}}$	4%	4%	2%	N/A	2,28%	N/D	N/D

Perspectiva	No	Indicador	Métrica	Meta	Máx.	Mín.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
Proceso	5	Contenido de Grasas del Último compartimiento de la Trampa	<u># Muestras 0% grasas</u> # de muestras tomadas	100%	100%	100%	N/A	90.48%	N/D	N/D
	6	Nivel de Utilización del Manual de Procesos	<u># Días que utilizó M.P.</u> # Días del mes	98%	100%	98%	N/A	91.34%	N/D	N/D
	7	Cumplimiento del Plan de Mantenimiento	<u># Reportes sin observación</u> # Mantenimiento realizados	98%	100%	98%	N/A	87.62%	N/D	N/D
Desarrollo Humano y Tecnológico	8	Cumplimiento del Plan de Capacitación	<u># Temas Dictados seminario</u> # Contenidos Plan Capacitación	100%	100%	100%	100%	N/A	N/D	N/D
	9	Nivel de Asistencia a Seminarios	<u># Asistentes culminaron</u> # de empleados	95%	95%	95%	95%	N/A	N/D	N/D

TABLA 14

DATOS INDICADOR: INSPECCIONES DE ORGANISMOS DE CONTROL

MACRO OBJETIVOS	NOMBRE DEL INDICADOR		INSPECCIONES DE ORGANISMOS DE CONTROL				
	METRICA DEL INDICADOR		# INSPECCIONES APROBADAS. # INSPECCIONES REALIZADAS				
INSPECCIONES DE ORGANISMOS DE CONTROL	SEMANA 0 (24-26 SEP)	SEMANA 1 (27 SEP - 3 OCT)	SEMANA 2 (4-10 OCT)	SEMANA 3 (11 - 17 OCT)	SEMANA 4 (18 - 24 OCT)	SEMANA 5 (25 - 29 OCT)	
MÁXIMO	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
MÍNIMO	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
CUMPLIMIENTO	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	
INSPECCIONES APROBADAS	-	-	-	-	-	-	
INSPECCIONES REALIZADAS	-	-	-	-	-	-	
	Inacceptable		Excepcional				
	<		=				
	100%		100%				

OBSERVACIONES:

- El indicador no ha podido ser monitoreado debido a que en el periodo de tiempo desde la implementación del sistema hasta la actualidad, no se han realizado inspecciones por parte de los organismos de control.

TABLA 15

DATOS INDICADOR: MULTAS Y GASTOS IMPREVISTOS

MACRO OBJETIVOS	NOMBRE DEL INDICADOR		MULTAS Y GASTOS IMPREVISTOS				
	MÉTRICA DEL INDICADOR		<u>GASTOS ADMINISTRATIVOS: MULTAS Y ASOCIADOS</u> VENTAS NETAS				
MULTAS Y GASTOS IMPREVISTOS	SEMANA 0 (24-26 SEP)	SEMANA 1 (27SEP -3 OCT)	SEMANA 2 (4-10 OCT)	SEMANA 3 (11 - 17 OCT)	SEMANA 4 (18 - 24 OCT)	SEMANA 5 (25 - 29 OCT)	
MÁXIMO	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
MÍNIMO	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
CUMPLIMIENTO	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	
GASTOS ADMIN: MULTAS Y ASOCIADOS	-	-	-	-	-	-	
VENTAS NETAS	\$ 3.322,20	\$ 6.680,19	\$ 7.857,96	\$ 8.805,32	\$ 6.603,99	\$ 5.503,33	
	Inacceptable	Excepcional					
	<	=					
	100%	100%					

OBSERVACIONES:

- El indicador no ha podido ser monitoreado debido a que en el periodo de tiempo desde la implementación del sistema hasta la actualidad, no se han realizado inspecciones por parte de los organismos de control.

TABLA 16

DATOS INDICADOR: CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS DEL MEDIO AMBIENTE

MACRO OBJETIVOS	NOMBRE DEL INDICADOR		CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS DEL MEDIO AMBIENTE				
	MÉTRICA DEL INDICADOR		# INSPECCIONES APROBADAS # SUPERVISIONES REALIZADAS				
CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS DEL MEDIO AMBIENTE	SEMANA 0 (24-26 SEP)	SEMANA 1 (27SEP -3 OCT)	SEMANA 2 (4-10 OCT)	SEMANA 3 (11 - 17 OCT)	SEMANA 4 (18 - 24 OCT)	SEMANA 5 (25 - 29 OCT)	
MÁXIMO	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
MÍNIMO	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
CUMPLIMIENTO	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	
# INSPECCIONES APROBADAS	-	-	-	-	-	-	
# SUPERVISIONES REALIZADAS	-	6	7	7	7	5	
	Inacceptable		Excepcional				
	<		=				
	100%		100%				

OBSERVACIONES:

- El indicador no ha podido ser monitoreado debido a que en el periodo de tiempo desde la implementación del sistema hasta la actualidad, no se han realizado inspecciones por parte de los organismos de control.
- En la semana 1 se evidencia 6 supervisiones, porque un día no laboró el restaurante debido a problemas de seguridad ciudadana (30S).
- En la semana 5 se realiza el corte del mes al 29 de octubre, lo que equivale a 5 días de trabajo.

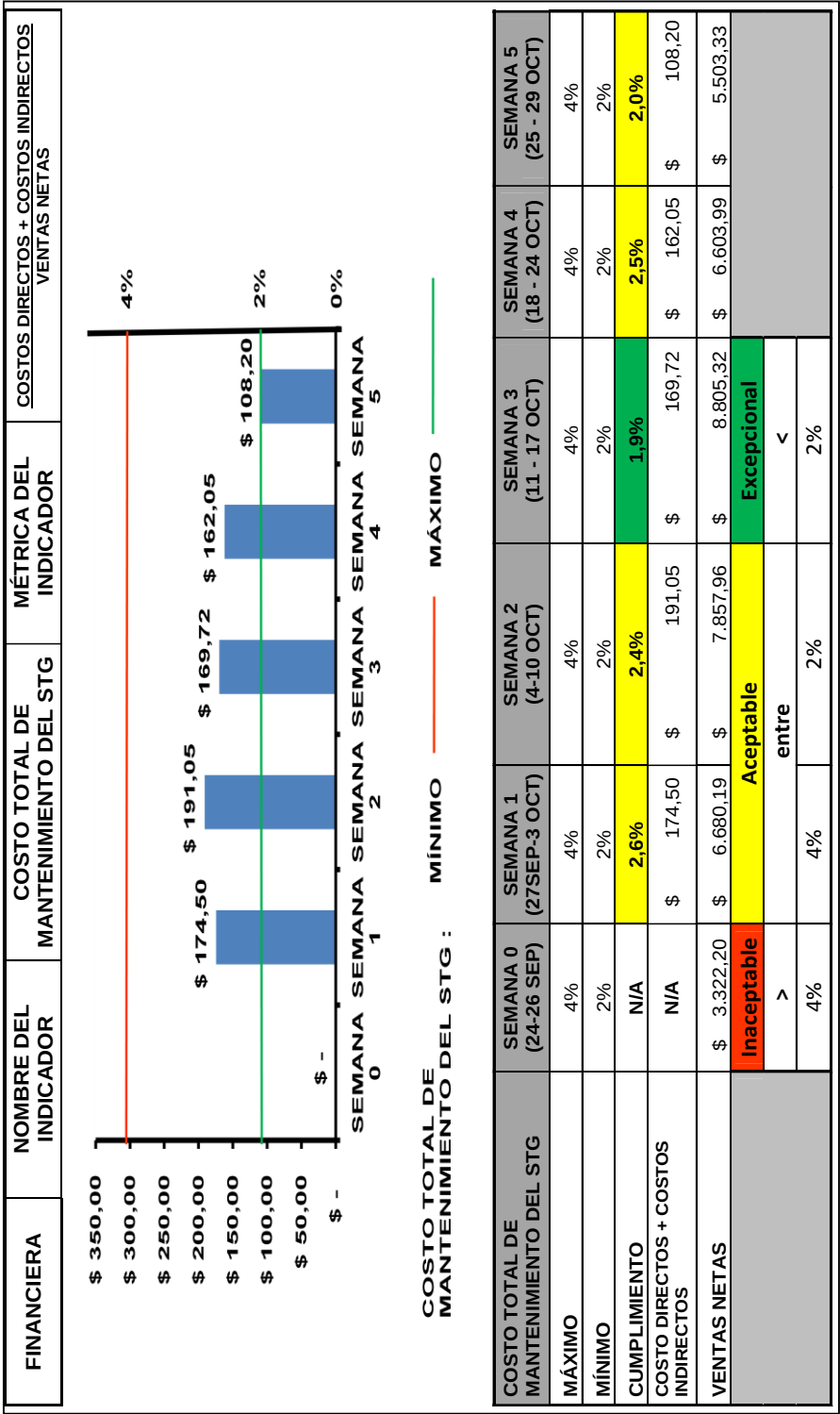


GRÁFICO 4.4 GRÁFICO DE TENDENCIA COSTO TOTAL DE MANTENIMIENTO DEL STG

OBSERVACIONES:

- En el indicador costo total de mantenimiento del STG. No se reportan datos durante la semana 0, debido a que en esa semana se realizan únicamente las actividades de capacitación.
- Las siguientes 5 semanas el indicador presenta un comportamiento aceptable y en la semana 5 bordea el límite excepcional. Esto se debe a que el costo de que el personal del local realice las actividades de limpieza del STG es menor a contratar los servicios de un tercero.

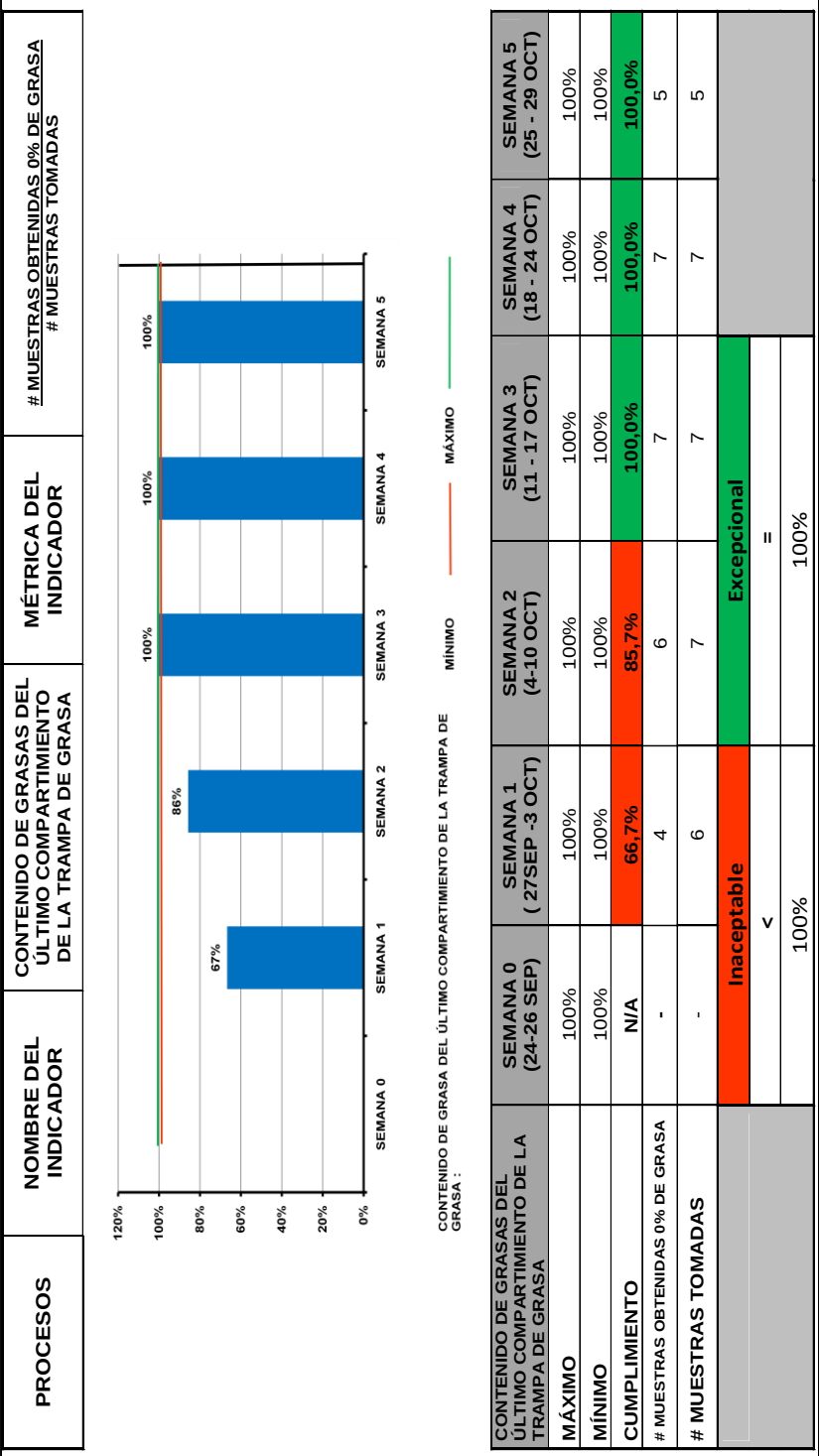


GRÁFICO 4.5 GRÁFICO DE TENDENCIA CONTENIDO DE GRASAS DEL ÚLTIMO COMPARTIMIENTO DE LA TRAMPA

OBSERVACIONES:

- En el gráfico de tendencia se observa que a partir de la tercera semana luego de la capacitación teórica el personal de mantenimiento puede realizar correctamente y sin supervisión constante la limpieza del STG.

- Durante las semana 1 y 2 se realiza el plan piloto del curso de capacitación y se ajusta el manual de procedimientos.

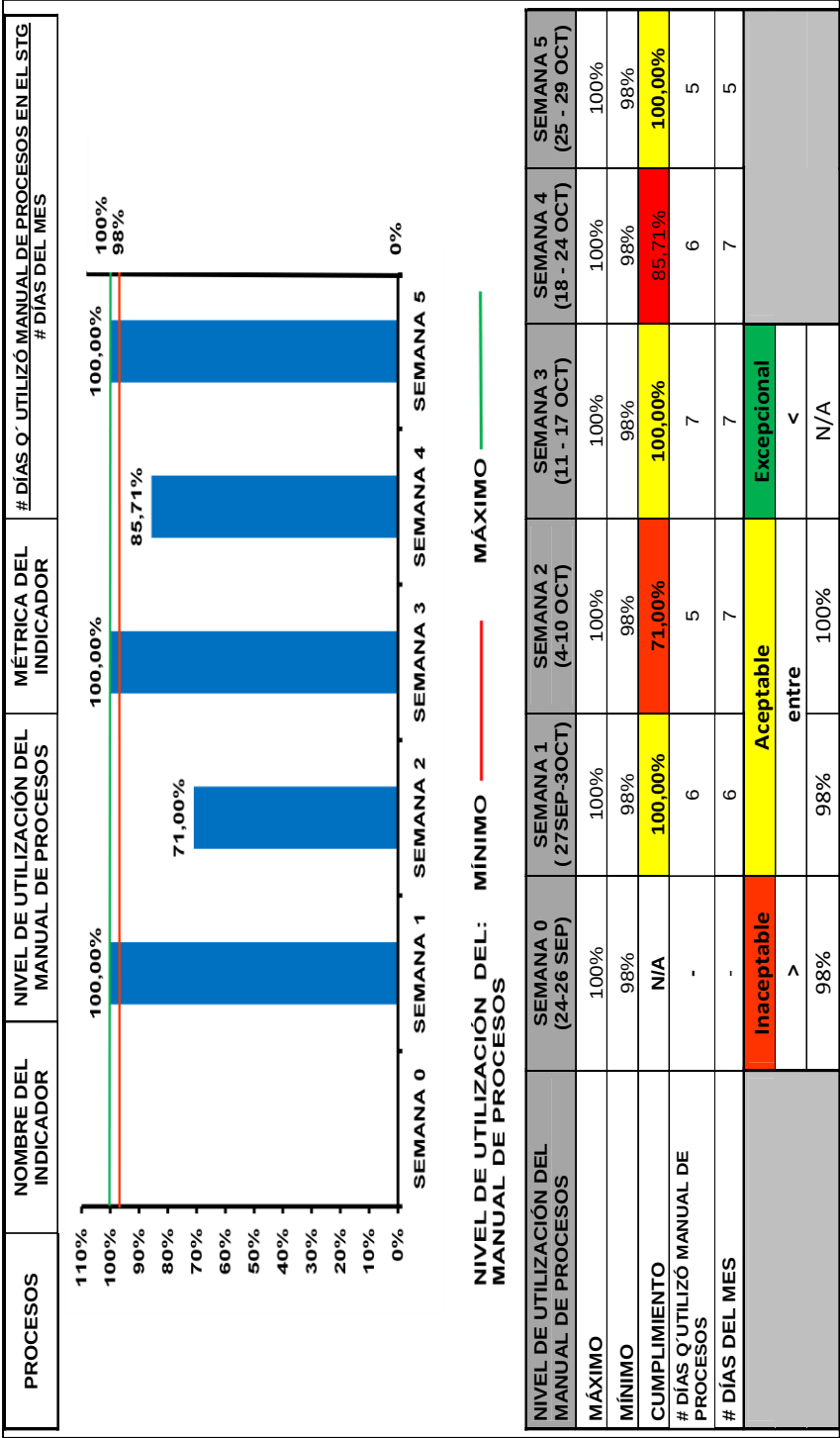


GRÁFICO 4. 6 GRÁFICO DE TENDENCIA NIVEL DE UTILIZACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS

OBSERVACIONES:

- En la gráfico de tendencia del indicador nivel de utilización del manual de procesos se observa que en la segunda semana no se cumple la meta debido al tiempo que toma al personal adaptarse a las nuevas actividades; en la primera semana si se cumple por tener acompañamiento de los facilitadores como parte del plan de capacitación.

- En cambio en la cuarta semana el error se presenta por parte del personal de bodega al no tener el 100% de los materiales y equipos necesarios para realizar correctamente la limpieza del STG.

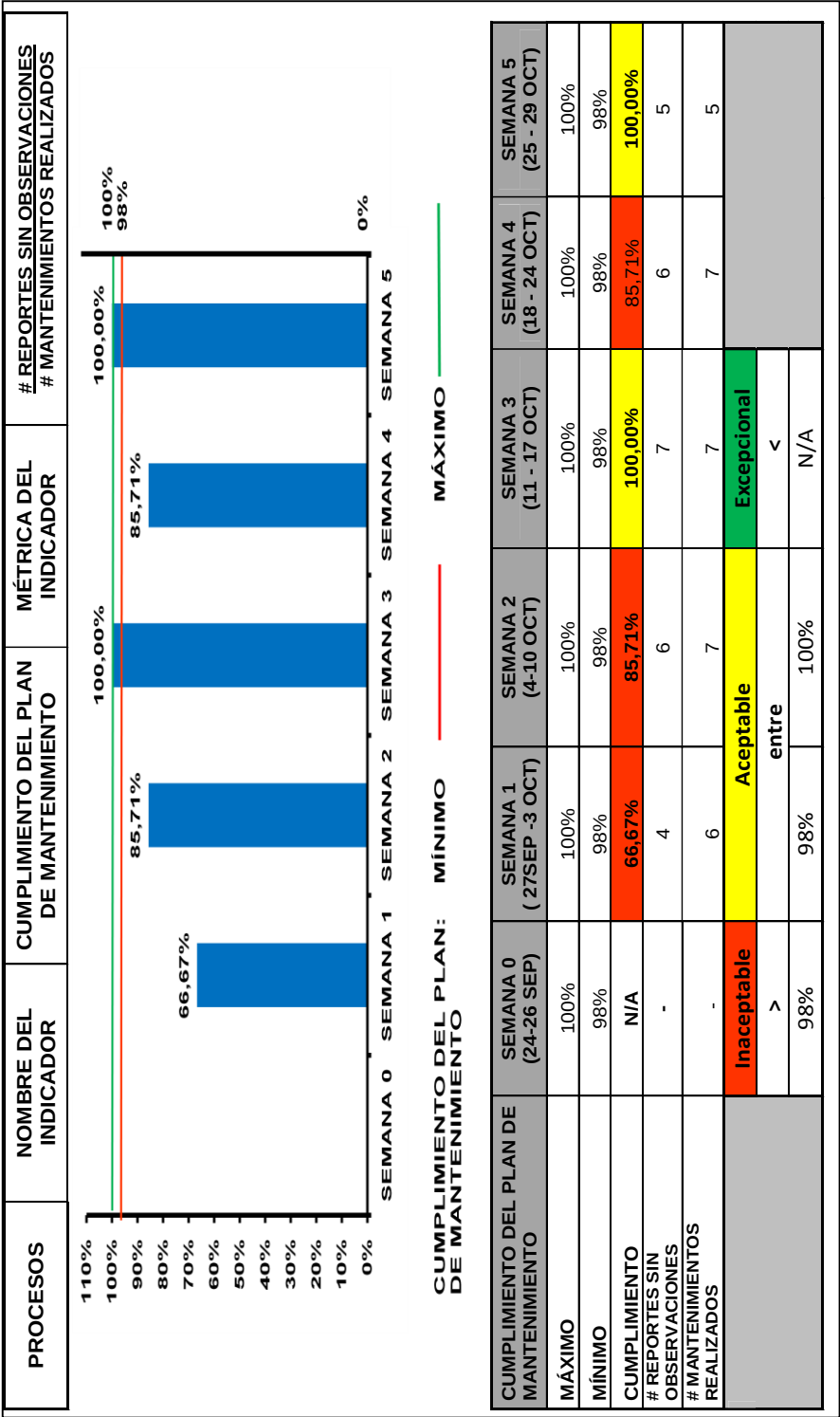


GRÁFICO 4.7 GRÁFICO DE TENDENCIA CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE MANTENIMIENTO

OBSERVACIONES:

- De la primera a la tercera semana el indicador muestra un comportamiento ascendente en el cumplimiento de la meta. Cumplimiento del 100% que se repite en la quinta semana.
- En la cuarta semana en cambio el no cumplimiento del indicador se debe, a que el personal de bodega no posee el 100% de los materiales y equipos necesarios para realizar correctamente la limpieza del STG.

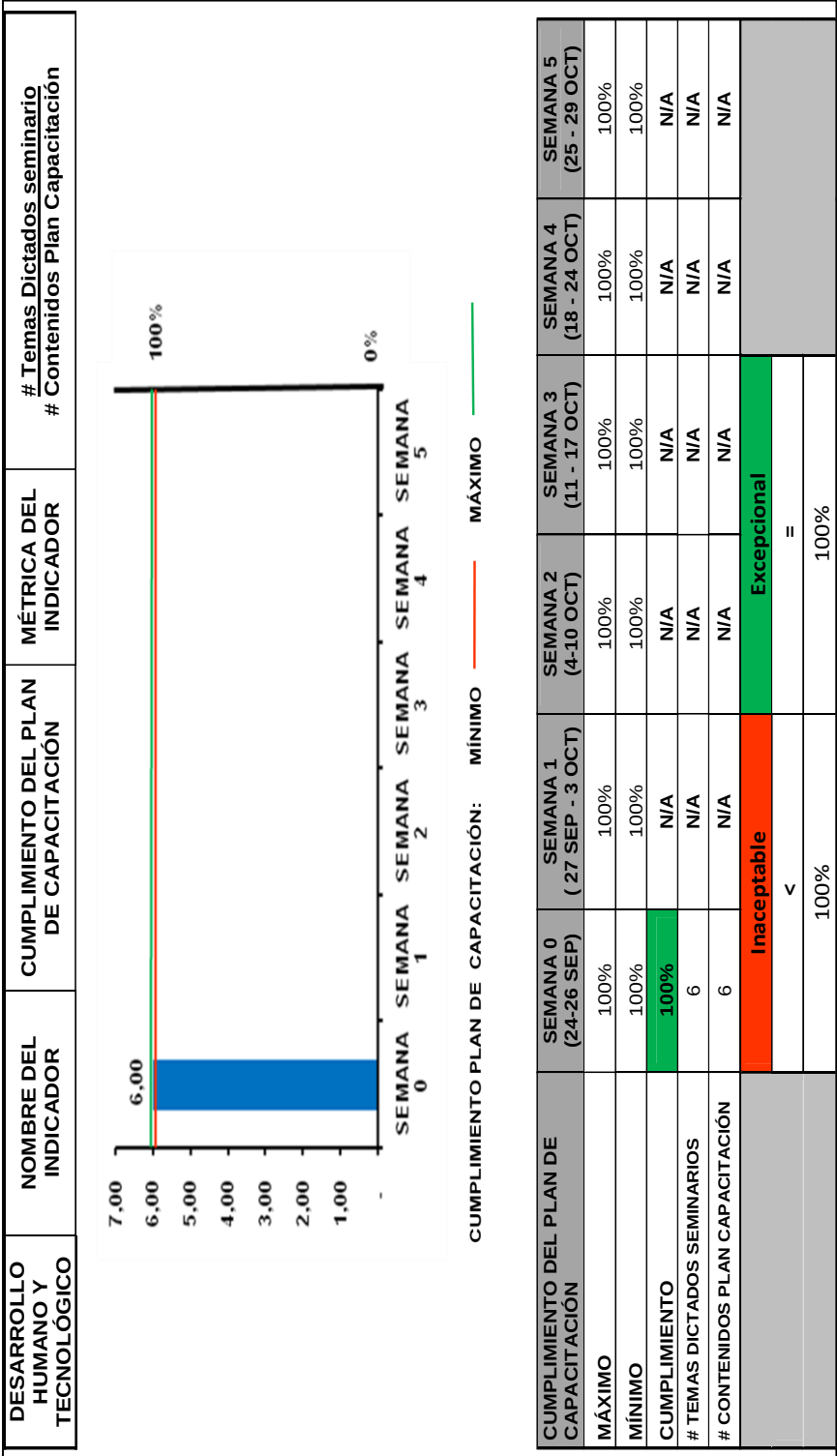


GRÁFICO 4.8 GRÁFICO DE TENDENCIA CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

OBSERVACIONES:

- En el octavo indicador, Cumplimiento del Plan de Capacitación, posee datos solo en la semana previa a la implementación del programa piloto.

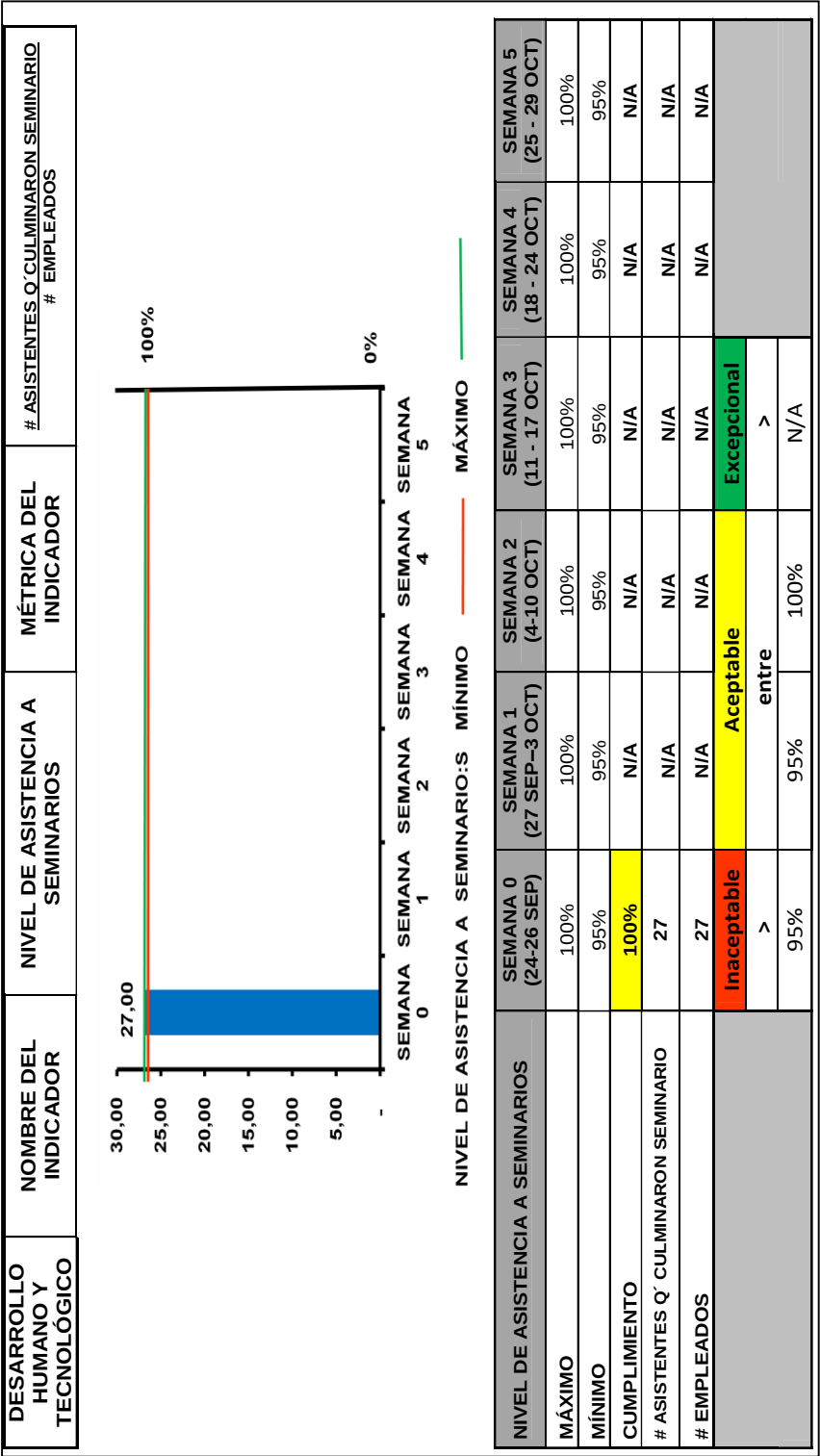


GRÁFICO 4.9 GRÁFICO DE TENDENCIA NIVEL DE ASISTENCIA A SEMINARIOS

OBSERVACIONES:

- En el noveno indicador, Nivel de Asistencia a Seminarios, posee datos solo en la semana previa a la implementación del programa piloto.

FORMATOS DE REPORTE

Para los indicadores de los macro objetivos organizacionales, se requiere utilizar el siguiente reporte financiero para obtención de los datos:

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS
DEL 1 al 30 de _____ (Mes)

Ventas Netas Mensuales	(1)	_____	
Costo Mensual en Ventas	(2)	_____	
Utilidad Mensual en Ventas	(3)	_____	(1 - 2)
Gastos de Operación	(4)	_____	
Gastos de Ventas	(5)	_____	
Gastos Administrativos	(6)	_____	
Utilidad de Operación	(7)	_____	(3-4-5-6)
Gastos Financieros	(8)	_____	
Utilidad antes de Impuestos	(9)	_____	(7-8)
Impuestos (25%)	(10)	_____	
Pago a los trabajadores (15%)	(11)	_____	
Utilidad Neta	(12)	_____	(9-10-11)
% de Utilidad Neta	(13)	_____	(1/12)
Venta Promedio Mensual 2009	(14)	_____	
<u>Indicador Venta Neta</u>		_____	(1/14)
			((3-4-5-5-7-8)
<u>Indicador Utilidad Neta</u>		_____	/1)
Elaborado por:		Aprobado por:	
_____		_____	
Contador		Gerente	

Para los indicadores 1, 3, 5, 6, 7 y 8 del mapa estratégico del departamento de mantenimiento, se presenta a continuación la fuente de obtención de los datos, el check list que utiliza el supervisor para evaluar el mantenimiento del STG.

CONTROL DE SUPERVISIÓN									
FECHA DE LIMPIEZA _____		HORA : _____							
DESCRIPCIÓN	CORRECTO	FALTA	OBSERVACIONES						
1.- IMPLEMENTOS A UTILIZARSE									
Balde									
Cedazo									
Arena o Cal									
Fundas Verdes (Basura)									
2.- UTILIZO EL UNIFORME ADECUADAMENTE									
Guantes									
Mascarillas									
Botas									
3.- REALIZO CORRECTAMENTE LA LIMPIEZA									
Sacar la grasa con el cedazo									
Voltear las grasas en las fundas									
Mezclar la grasas con arena o cal									
Poner las fundas en el contenedor de Basura									
4.- MUESTRAS DE AGUA 0% GRASAS									
Muestra de agua del último compartimento, 0% grasas									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%;"></td> <td style="width: 10%; text-align: center;">SI</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">NO</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">REPORTE SIN OBSERVACIONES</td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> </tr> </table>			SI	NO	REPORTE SIN OBSERVACIONES			LIMPIEZA REALIZADA POR: _____ EMPLEADO SUPERVISADO POR: _____ JEFE DE PRODUCCION	
	SI	NO							
REPORTE SIN OBSERVACIONES									

También se presenta un formato del reporte consolidado mensual.

CONTROL DE SUPERVISIÓN MENSUAL			
FECHA DEL INFORME _____			
MES DE SUPERVISIÓN _____			
DESCRIPCIÓN	CUMPLIO		OBSERVACIONES
	SI	NO	
1.- IMPLEMENTOS A UTILIZARSE			
Balde			
Cedazo			
Arena o Cal			
Fundas Verdes (Basura)			
2.- UTILIZO EL UNIFORME ADECUADAMENTE			
Guantes			
Mascarillas			
Botas			
3.- REALIZO CORRECTAMENTE LA LIMPIEZA			
Sacar la grasa con el cedazo			
Voltear las grasas en las fundas			
Mezclar la grasas con arena o cal			
Poner las fundas en el contenedor de Basura			
4.- MUESTRAS DE AGUA 0% GRASAS			
Muestra de agua del último compartimento, 0% grasas			
		SI	NO
REPORTE SIN OBSERVACIONES			
LIMPIEZA ELABORADA POR:		SUPERVISADO POR:	
_____ EMPLEADO		_____ JEFE DE PRODUCCION	

Adicionalmente la Jefatura de Producción debe presentar mensualmente el reporte de Evaluación del Rendimiento del Personal aprobado por Gerencia al departamento de contabilidad para la aplicación del Sistema de Incentivos. A continuación se presenta dicho formato.

EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO DEL PERSONAL						
Fecha de Entrega: _____			Mes Reportado: _____			
Departamento	Incentivo	Nómina del Personal	# de Reportes con Novedades		Aplica Incentivo	
			Tiene	No Tiene	Si	No
Mantenimiento	Bono de consumo en el establecimiento del negocio de \$ 20.	1.-				
		2.-				
Bodega	Bono de consumo en el establecimiento del negocio de \$ 10.	1.-				
Cocina	Acompañar al personal de mantenimiento en la realización de la limpieza de STG.	1.-				
		2.-				
		3.-				
		4.-				
		5.-				
		6.-				
		7.-				
		8.-				
Elaborado por: _____			Recibido por: _____		Aprobado por: _____	
Jefe de Producción			Contador		Gerente	

En el caso del 2^{do} y 4^{to} indicador, Multas y Gastos Imprevistos y Costo Total de Mantenimiento del STG, la fuente de obtención de los datos es un extracto detallado del Estado de Pérdidas y Ganancias Mensual:

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS			
DEL 1 al 30 de _____ (Mes)			
Ventas Netas Mensuales	(1)	_____	
Costo Mensual en Ventas	(2)	_____	
Utilidad Mensual en Ventas	(3)	_____	(1 - 2)
Gastos de Operación	(4)	_____	(4,1 + 4,2 + 4,3 + 4,4)
Mantenimiento STG	(4,1)	_____	
Mantenimiento equipos	(4,2)	_____	
Reposición	(4,3)	_____	
Limpieza	(4,4)	_____	
Gastos de Ventas	(5)	_____	
Gastos Administrativos	(6)	_____	
Utilidad de Operación	(7)	_____	(3-4-5-6)
Gastos Financieros	(8)	_____	
Utilidad antes de Impuestos	(9)	_____	(7-8)
Impuestos (25%)	(10)	_____	
Pago a los trabajadores (15%)	(11)	_____	
Utilidad Neta	(12)	_____	(9-10-11)
% de Utilidad Neta	(13)	_____	(1/12)
Venta Promedio Mensual 2009	(14)	_____	
Indicador Venta Neta		_____	(1/14)
Indicador Utilidad Neta		_____	((3-4-5-5-7-8)/1)
<u>Indicador Costo</u>			
<u>Mantenimiento STG</u>		_____	(4,1 / 1)

Elaborado por:

Aprobado por:

Contador

Gerente

Como retroalimentación del programa de capacitación, se realiza una evaluación al taller al momento de finalizar el seminario. Los asistentes utilizan el formato a continuación para dar sus impresiones y recomendaciones:

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL SEMINARIO						
SEMINARIO: _____						
CAPACITADOR: _____			No. Asistentes _____			
FECHA INICIO _____ / _____ / _____			No. Horas _____			
FECHA FIN _____ / _____ / _____						
LUGAR: _____			COSTO: _____			
OBJETIVOS ALCANZADOS:						
1.- _____						
2.- _____						
TEMAS TRATADOS:						
1.- _____ 4.- _____						
2.- _____ 5.- _____						
3.- _____ 6.- _____						
CONTENIDOS Y ESTRUCTURA DEL SEMINARIO	Siempre	4	3	2	1	Nunca
Los temas revisados son aplicables a su actividad laboral						
El desarrollo de los temas fue de lo sencillo a lo más complejo						
Las dinámicas de trabajo permitieron al asistente ser activo.						
El material didáctico fue apropiado						
Se realizaron evaluaciones constantes						
Después de cada evaluación se realizó los ajustes necesarios para garantizar que todos los asistentes entiendan						
HABILIDADES DEL INSTRUCTOR	Siempre	4	3	2	1	Nunca
Despertó y mantuvo el interés del participante						
Relacionó un tema con otro, remarcó lo importante y realizó síntesis y conclusiones						
Ayudó a la comprensión de los temas con ejemplos, analogías, anécdotas, etc.						
La información que proporcionó fue clara, completa y correcta						
Estableció relaciones amistosas con los participantes						

Las evaluaciones del nivel de aprendizaje de los asistentes, se realiza de manera oral durante el desarrollo diario del seminario.

Finalmente para el último indicador, Nivel de Asistencia a Seminarios, se utiliza un formato para control de la asistencia del personal a los seminarios o talleres.

CONTROL DE ASISTENCIA A SEMINARIOS				
SEMINARIO: _____				
CAPACITADOR: _____				
FECHA INICIO ____ / ____ / ____			FECHA FIN ____ / ____ / ____	
ASISTENTES	DÍA 1		DÍA 2	
	# CÉDULA	FIRMA	# CÉDULA	FIRMA
1.-				
2.-				
3.-				
4.-				
5.-				
6.-				
7.-				
8.-				
9.-				
10.-				
11.-				
12.-				
13.-				

Iniciativas Estratégicas

Las iniciativas propuestas para alcanzar cada uno de los objetivos estratégicos se detallan en el siguiente cuadro resumen:

TABLA 17

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Actualidad	Meta	Iniciativa
Macro Objetivo (Organizacional)	Incrementar las ventas anuales un 13% en 2011	Ventas Netas Anuales	N/A	Min 75%	Implementación de un programa y sistema de control diario del mantenimiento del STG.
		Incremento en Ventas	-15%	Min 13%	
	Elevar de 3 a 6 puntos en las utilidades Netas	Utilidad Neta Anual	-4%	Min 6%	Implementación de un programa y sistema de control diario del mantenimiento del STG. Implementación de un sistema de control de costos.

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Actualidad	Meta	Iniciativa
	Aprobación al 100% en las inspecciones realizadas	Inspecciones de Organismos de Control	0%	100%	Implementación de un programa y sistema de control diario del mantenimiento del STG.
Macro Objetivo (Departamento de Mantenimiento)	Reducir al 0% el pago de multas y gastos (imprevistos)	Multas y Gastos Imprevistos	1,55%	100%	Implementación de un programa y sistema de control diario del mantenimiento del STG.
	Cumplimiento del 100% de las leyes de Medio Ambiente y sus normas.	Cumplimiento de Requisitos del Medio Ambiente	0%	100%	Implementación de un programa y sistema de control diario del mantenimiento del STG.
	Conseguir que el costo del departamento sea inferior al 4% de las ventas netas	Costo Total de Mantenimiento del STG	N/A	4%	Implementación de un sistema de control de costos.
Financiera					
Procesos	Lograr 0% de grasa en el agua del último compartimiento de la trampa.	Contenido de Grasas del Último Compartimiento de la Trampa	0%	100%	Capacitación y motivación al personal en el mantenimiento del STG.

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Actualidad	Meta	Iniciativa
Procesos	Aplicación del 98% del manual de procesos del STG	Nivel de Utilización del Manual de Procedimientos	N/A	98%	Capacitación y motivación al personal en el mantenimiento del STG. Contar con el 100% de los equipos e instalaciones necesarias.
	Cumplimiento del 98% del plan de mantenimiento del STG	Cumplimiento del Plan de Mantenimiento	N/A	98%	Desarrollo e implementación del Sistema de Incentivos al personal. Contar con el 100% de los equipos e instalaciones necesarias.
					Desarrollo e Implementación del sistema de incentivos al personal.
					Desarrollo e Implementación de un sistema de mejoramiento continuo.
Desarrollo Humano y Tecnológico	Todo el personal debe cumplir el 100% del seminario de capacitación	Cumplimiento del Plan de Capacitación	N/A	100%	Contratación de expertos para dictar taller de capacitación en mantenimiento del STG.
		Nivel de Asistencia a Seminarios	N/A	95%	

TABLA 18

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Iniciativas									
Objetivos									
Incrementar las ventas anuales un 13% en 2011 Eleva de 3 a 6 puntos en las utilidades netas Aprobación al 100% en las inspecciones realizadas Reducir al 0% el pago de multas y gastos (imprevistos) Cumplimiento del 100% de las leyes de medio ambiente y sus normas. Conseguir que el costo del departamento sea inferior al 4% de las ventas netas Lograr 0% de grasa en el agua del último compartimiento de la trampa. Aplicación del 98% del manual de procesos del STG Cumplimiento del 98% del plan de mantenimiento del STG Todo el personal debe cumplir el 100% del seminario de capacitación	Programa de mantenimiento y sistema de control diario	Control de Costos	Sistema de Incentivos	Capacitación y motivación al personal	100% de los equipos e instalaciones	Sistema de mejoramiento continuo	Contratación experto para capacitación	STG mantenimiento	
	3	2	2	2	2	2	3	3	
	3	3	2	2	2	2	3	3	
	3	1	2	3	3	2	2	2	
	3	3	1	2	2	2	1	1	
	3	1	2	3	2	2	3	3	
	1	3	1	1	1	1	1	1	
	3	1	3	3	2	2	3	3	
	3	1	3	3	1	2	2	2	
	3	1	3	3	2	3	3	3	
1	1	2	3	1	1	3	3		
TOTAL		26	17	21	25	18	19	24	

Valores para Ponderación: 1= Bajo Impacto; 2 = Medio Impacto; 3 = Alto Impacto

Iniciativa 1: Implementación de un Programa de Mantenimiento

Para la planificación estratégica del departamento de mantenimiento, se utiliza como herramienta el sistema de Mantenimiento Productivo Total, TPM. De los ocho pilares del TPM en el presente caso de estudio se aplican solo tres de ellos, Mantenimiento Progresivo o Planificado; Educación y Entrenamiento; y Seguridad y Medio Ambiente.

La implementación del sistema se lo realiza en las siguientes tres fases:

Fase 1: Preparación

- i. Comunicar el compromiso de la Gerencia para implementar el TPM en el negocio. Esta comunicación deber ser de carácter formal y por vía escrita a cada uno de los departamentos de la organización. ANEXO F. Comunicado General.
- ii. Desarrollar una campaña educacional introductoria y motivacional para la implementación TPM y concientización del medio ambiente. Dirigida a todo el personal de la empresa.



FIGURA 4.6 PASOS IMPLEMENTACIÓN CAMPAÑA EDUCACIONAL

- iii. Constitución de un comité responsable de la implementación del TPM. Este comité debe estar formado por:
- Gerente
 - Jefe de operaciones (anteriormente llamado de cocina)
 - Personal de mantenimiento (limpieza)

Se observa en el ANEXO G el Acta de Conformación del Comité.

- iv. Fijar políticas básicas y objetivos para el departamento de mantenimiento. Políticas de Auditoria.
- ❖ Los desperdicios orgánicos e inorgánicos tienen que ser depositados en los espacios destinados para su correcto reciclaje.
 - ❖ Mantener siempre cerrada la tapa de la trampa de grasa
 - ❖ El proceso de mantenimiento del STG tiene que ser realizado diariamente y solo con las herramientas destinadas para el proceso.
 - ❖ Una vez que se realiza la limpieza del STG se debe llenar el formulario de control diario.
 - ❖ La limpieza de la trampa de grasa tiene que ser siempre aprobada por el supervisor.
 - ❖ No se puede iniciar las actividades del negocio hasta la aprobación por parte del supervisor del mantenimiento del STG del día anterior.

Fase 2: Implantación

- i. Determinar costos, riesgos y beneficios del sistema.

Costos

La implantación del sistema incurre en un costo inicial de \$2.448,08 (DOS MIL CUATROCIENTOS CUARENTA Y OCHO CON 08/100 dólares americanos) que incluye:

TABLA 19

**PRESUPUESTO INICIAL SISTEMA DE MANTENIMIENTO
DE LA TRAMPA DE GRASA**

Rubro	Unidad	Q	Costo Unitario	Costo total
Motivador	hora	4	\$ 44,80	\$ 179,20
Capacitador	hora	12	\$ 106,40	\$1.276,80
Equipo: cedazo, balde, equipo personal de seguridad industrial	unidad	2	\$ 271,04	\$ 542,08
Adecuación de instalaciones: contenedor de basura	global	1	\$ 450,00	\$ 450,00
	Total Costos Iniciales			\$ 2.448,08

Adicionalmente la ejecución y monitoreo del mismo genera los siguientes costos fijos anuales:

TABLA 20

**COSTO ANUAL DEL SISTEMA DE MANTENIMIENTO DE
LA TRAMPA DE GRASA**

Rubro	Unidad	Q	Costo Unitario	Costo total
Incremento Honorarios del personal	horas - hombre	88	\$ 2,19	\$ 192,48
Incremento Honorarios del supervisor	horas - hombre	11	\$ 7,55	\$ 83,04
Materiales: arena, cal, fundas.	global	1	\$ 87,00	\$ 87,00
Suministros de seguridad: filtros de máscaras de seguridad	Unidad	2	\$150,00	\$ 300,00
Suministros de oficina: papel, tinta, etc.	global	1	\$ 30,00	\$ 30,00
	Subtotal Mensual			\$ 692,52
	X 12 Meses			
	Total Costo Anual			\$ 8.310,20

Se obtiene como resultado un costo total durante el primer año de implantación de \$ 10.758,28 (DIEZ MIL SETECIENTOS CINCUENTA Y OCHO CON 28/100 dólares americanos), equivalentes al 2% de las ventas netas del año1 (2009).

Riesgos:

- Negativa por parte del personal a realizar las actividades de trabajo de limpieza de la trampa.
- Inspección por parte de los organismos de control, durante el proceso de implantación.

Beneficios:

- Tener control del mantenimiento del STG.
 - Eliminar a 0 las inspecciones no aprobadas.
 - Brindar un servicio ininterrumpido a los clientes.
- ii. Reducción del monto de ventas no realizadas por clausuras del negocio. Preparación de un cronograma para la implementación del programa de mantenimiento.

TABLA 21

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE MANTENIMIENTO

Iniciativa Estratégica : Implementación del Programa de Mantenimiento del STG	Fecha Inicio: 24 septiembre 2010													
Objetivo: Aprobar el 100% de las Inspecciones Realizadas	Fecha Fin: 7 Octubre 2010													
Descripción de las Actividades	Semana 1							Semana 2						
	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5	Día 6	Día 7	Día 8	Día 9	Día 10	Día 11	Día 12	Día 13	Día 14
	24-sep	25-sep	26-sep	27-sep	28-sep	29-sep	30-sep	1-oct	2-oct	3-oct	4-oct	5-oct	6-oct	7-oct
Curso de Capacitación teórica														
Validación del manual de procedimientos														
Capacitación práctica: acompañamiento														
Experiencia piloto														
Reunión de seguimiento														
Aplicación definitiva														
Avance programado	10%	5%	5%				40%				10%		30%	
Avance Acumulado	10%	15%	20%				60%				70%		100%	

Iniciativa 2 : Capacitación y Motivación al personal en el programa de mantenimiento al STG (incluye la contratación del experto).

Capacitar al personal de cocina y limpieza en el mantenimiento del sistema de trampa de grasas, STG. Ellos son en el nuevo modelo los encargados del monitoreo y mantenimiento del STG.

Capacitar al personal administrativo, en el funcionamiento y normas del STG; por ser los responsables del control del STG.

- i. Desarrollo y ejecución de los cursos de capacitación técnica al personal específico.

Curso de Capacitación

Temas: Trampa de grasas: limpieza, y control de desechos orgánicos.

Tiempo: 3 días

4 horas diarias.

Abarca:

- ❖ Ordenanza municipal
- ❖ Empresas que controlan el STG
- ❖ Proceso de limpieza de INTERAGUA.

- a. Se saca la grasa con un cedazo y se procede a disminuir el agua de la misma, batiendo la grasa.
- b. Después se voltea la grasa en fundas de color verde que contienen arena o cal (2 libras).
- c. Esto se repite hasta que se retira la grasa completamente del STG.
- d. Normalmente este proceso dura tres horas.
- e. Las fundas verdes son depositadas en los tachos de basura para que Puerto Limpio lo retire.

❖ Formatos de control

❖ Cuidado al medio ambiente.

Diagrama de flujo del proceso de mantenimiento de trampa de grasa entregado en el seminario por el capacitador.

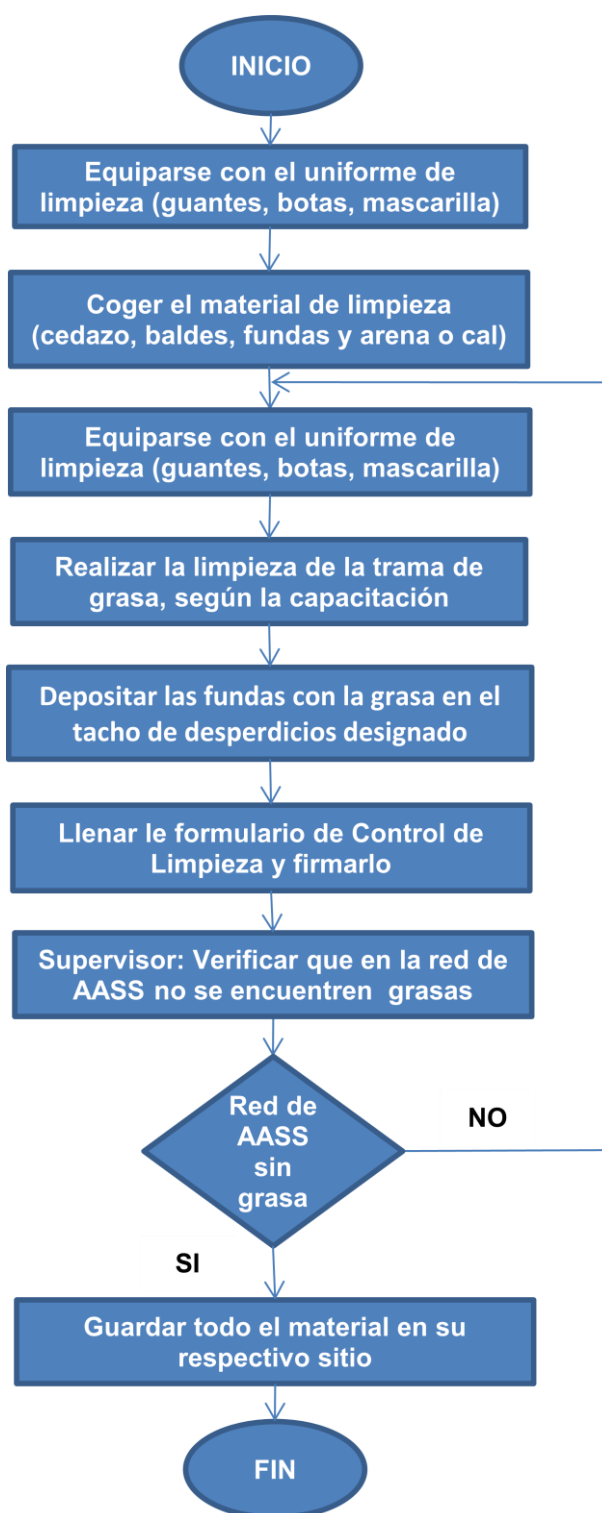


FIGURA 4.7 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE MANTENIMIENTO DEL STG

ii. Experiencia piloto.

El programa de capacitación contempla un periodo de prueba con poca supervisión por parte del equipo capacitador, para evaluar el desempeño de los miembros, en la práctica así como validar el diseño del proceso.

El tomar control del mantenimiento del STG por el departamento de mantenimiento, requiere apoyo de las otras áreas del negocio, como son bodega y cocina.

El supervisor durante el funcionamiento del restaurante debe de controlar el manejo de los desechos sólidos en la cocina, debido a que arrojar desechos sólidos por el lavadero es una de las principales causas del mal mantenimiento del STG. Se recomienda una supervisión visual no formal durante el periodo piloto y luego evaluar junto al personal de cocina los resultados y decidir si este paso debe incluirse en el sistema de control.

Actualmente la organización, a través del departamento de bodega posee un sistema de compra y almacenamiento que le ha permitido reducir sus costos, por lo que solo se incluirá dentro del listado de los requerimientos, los nuevos consumibles necesarios para el mantenimiento del STG.

iii. Aplicación definitiva del mantenimiento planificado.

Una vez que se realiza la experiencia piloto y las primeras reuniones de seguimiento, se validan las herramientas de control y se realizan los ajustes necesarios a las mismas para lograr el máximo cumplimiento de los objetivos específicos del departamento de mantenimiento.

Beneficios:

- Contar con personal calificado para el desarrollo de las actividades del programa de Mantenimiento del STG.
- Todo el personal se encuentra motivado y comprometido con los macro objetivos del negocio.
- Mejorar el nivel técnico del personal con el que cuenta la empresa.
- Reducción de los costos ocasionados por errores o desperdicios inherentes al personal.

Debido a que esta actividad está estrechamente relacionada con la implementación del programa de mantenimiento del STG, el cronograma está contemplado en la iniciativa anterior.

Iniciativa 3: Diseño e Implementación del Sistema de incentivos al personal

El éxito del programa de mantenimiento del STG depende de varios departamentos operativos, por lo que se propone la creación del plan de incentivos al personal, el mismo que será diferenciado por departamentos y la naturaleza de la implicación de sus responsabilidades.

A continuación se presentan los tres incentivos propuesto para el personal:

A. Dirigido al personal de mantenimiento.

Indicador: Cumplimiento de Requisitos del Medio Ambiente

Objetivo: Cumplimiento del 100% de las leyes de Medio Ambiente y sus Normas.

Temporalidad: Mensual en el primer año, en los años subsiguientes trimestral.

Incentivo: Bono de consumo en el establecimiento del negocio de \$ 20.

B. Dirigido al personal de bodega.

Indicador: Cumplimiento del Plan de Mantenimiento

Objetivo: Cumplimiento del 98% del Plan de Mantenimiento del STG.

Temporalidad: Mensual en el primer año, en los años subsiguientes trimestral.

Incentivo: Bono de consumo en el establecimiento del negocio de \$ 10.

C. Dirigido al personal de cocina.

Indicador: Nivel de Utilización del Manual de Proceso

Objetivo: Aplicación del 98% del manual de procesos del STG.

Temporalidad: Mensual en el primer año, en los años subsiguientes trimestral.

Castigo: Acompañamiento al personal de mantenimiento en la realización de la limpieza de STG.

Beneficios:

- El personal de todos los niveles del negocio se comprometen con el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

- Elevación del rendimiento laboral del personal.

Cronograma de aplicación:

TABLA 22

**CRONOGRAMA DE APLICACIÓN DEL SISTEMA DE
INCENTIVOS**

Iniciativa Estratégica: Sistema de Incentivos					Fecha inicio: 27 septiembre 2010	
Objetivo: Cumplimiento del 98% del proceso de mantenimiento del STG					Fecha Fin: 30 Octubre 2010	
No	Descripción Actividades	Semana 27 sept.	Semana 4 oct.	Semana 11 oct.	Semana 18 oct.	Semana 25 oct.
1	Definición de los incentivos por puesto de trabajo					
2	Charla de socialización y validación del sistema con el personal					
3	Capacitación al Jefe de Producción para su ejecución					
4	Experiencia piloto					
5	Reunión de seguimiento					
6	Aplicación definitiva					
	# Actividades	1	3	1	1	1
	Avance programado	20%	40%	10%	10%	20%
	Avance Acumulado	20%	60%	70%	80%	100%

Iniciativa 4: Desarrollo e Implementación de un Sistema de Mejoramiento Continuo.

Esta iniciativa se describe a detalle en el punto 4.4 Realizar un Mejoramiento Continuo.

Iniciativa 5 : Adquisición de Equipos e Insumos y Adecuación de las Instalaciones.

De acuerdo a los requerimientos señalados en el diseño del programa de mantenimiento del STG, la persona encargada de Compras y Bodega realiza mensualmente la adquisición de los equipos e insumos necesarios. Por su parte, el Gerente es el encargado de procurar las adecuaciones a las instalaciones actuales para que respondan a las necesidades del programa de mantenimiento STG.

Cabe recalcar que los equipos de seguridad industrial una vez entregados por Bodega a los operarios del departamento de mantenimiento, estos últimos son los responsables por su cuidado.

Beneficios:

- Garantiza la correcta ejecución del manual de procesos del mantenimiento del STG.
- Disminuye el riesgo de no aprobar las inspecciones al STG.

- Reduce el tiempo de trabajo de los operarios, reduciendo costos operativos.

Cronograma:

TABLA 23

**CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA INICIATIVA
ADQUISICIÓN DE EQUIPOS**

Iniciativa Estratégica: Adquisición de Equipos y Adecuación de Instalaciones				Fecha inicio: 27 sep. 2010			
Objetivo: Contar con el 100% de los equipos e instalaciones necesarias				Fecha fin: 30 oct. 2010			
No	Descripción Actividades	Semana 20 sep.	Semana 27 sep.	Semana 4 oct.	Semana 11 oct.	Semana 18 oct.	Semana 25 oct.
1	Analizar y seleccionar entre 3 proveedores						
2	Realizar las adecuaciones a las instalaciones						
3	Incluir en el programa de compras el rubro correspondiente a los equipos e insumos						
4	Capacitación al personal en utilización de los equipos e instalaciones						
5	Experiencia Piloto						
6	Reunión de seguimiento						
7	Aplicación definitiva						
	# Actividades	3	2	1	1	2	1
	Avance programado	40%	15%	5%	5%	25%	10%
	Avance Acumulado	40%	55%	60%	65%	90%	100%

Iniciativa 6: Implementación del Sistema Interno de Control de Costos

Para garantizar que el funcionamiento del sistema de mantenimiento del STG no supere el 4% de las ventas netas, se necesita que el departamento de contabilidad lleve un registro detallado de los gastos relacionados con el mismo, y reporte mensualmente a gerencia el acumulado total a través del Estado de Pérdidas y Ganancias (detallado) para en caso de ser necesario tomar las medidas correctivas.

Beneficios:

- Control de los costos incurridos
- Garantizar Costos vs. Beneficios financieros de la aplicación del sistema de mantenimiento del STG.
- Posibilidad de tomar medidas preventivas antes que correctivas.

4.4. Realizar un Mejoramiento Continuo

Para lograr el cumplimiento deseado de los objetivos estratégicos es necesario realizar distintas reuniones de seguimiento según el nivel de la organización para obtener y analizar la información que sirve para retroalimentar la estrategia.

Reuniones de Seguimiento

Facilitador

- Gerente

Asistentes

- Jefe de Producción
- Contador
- Cajero - Administrador

Periodicidad

- Mensual, el segundo lunes de cada mes.

Objetivo

- Revisar y analizar resultado de los indicadores
- Justificación de las novedades de los resultados en verde y rojo
- Toma de decisiones correctivas a corto plazo.

Duración

- 30 minutos, máximo 1 hora.

Nivel Operativo

Facilitador	• Jefe de Producción
Asistentes	• Personal de Mantenimiento • Personal de Cocina • Bodeguero
Periodicidad	• Semanal (durante el primer trimestre) los días viernes; • Quincenal, los viernes.
Objetivo	• Socializar y analizar los tableros de control • Explicar el por qué de los resultados en verde y rojo • Proponer medidas correctivas a corto plazo. • Aplicación de incentivos
Herramientas Utilizadas	• Tablero de Control y Grafica de Tendencia • Control de Supervisión Semanal • Evaluación del Rendimiento del Personal
Duración	• 1 hora.

En caso de presentarse indicadores con resultados en verde (excepcionales), durante la reunión se debe llenar la ficha, “Análisis Resultados Excepcionales”, puesto que permite retroalimentación al sistema.

ANÁLISIS RESULTADOS EXCEPCIONALES		
RESPONSABLE:		
OBJETIVO:		
NOMBRE DEL INDICADOR:		
CUMPLIMIENTO %	META:	FECHA:
¿Qué acciones hicieron que se lograran excelentes resultados?		
¿Estas acciones se habrían realizado anteriormente?		
Sugerencias para fortalecer y estandarizar las acciones claves de éxito.		

**FIGURA 4.8 FORMATO ANÁLISIS DE RESULTADOS
EXCEPCIONALES**

Por el contrario de presentarse indicadores con resultado en rojo, es prioritario llenar durante la reunión la ficha, “Tabla de Anormalidades”, que permite tomar acciones correctivas.

TABLA DE ANORMALIDADES		
RESPONSABLE:		
OBJETIVO:		INDICADOR:
CUMPLIMIENTO %:	% AVANCE:	FECHA:
Descripción de la anomalía. ¿Qué pasó?		
Análisis de la causa de la anomalía. ¿Por qué pasó?		
Plan para remover la causa raíz y cumplir los compromisos adquiridos. ¿Qué acciones correctivas se tomarán?		
Verificación de la eficacia de la acción correctiva. ¿Eliminamos la causa?		

FIGURA 4.9 FORMATO TABLA DE ANORMALIDADES

Análisis de las tendencias de los indicadores

Los Indicadores brindan información relevante para tomar decisiones, son útiles y rentables, además permiten garantizar la satisfacción de los usuarios; se debe analizar las tendencias de sus resultados como parte del mejoramiento continuo del sistema.

Por ejemplo, en caso de un cumplimiento excepcional del indicador por un largo periodo de tiempo, se debe considerar revisar su meta a fin de ajustarlo a la nueva realidad de la organización.

De igual manera si por un periodo de tiempo considerable el resultado del indicador es inaceptable se recomienda analizar las posibles causas para este comportamiento y dar seguimiento a los planes de acción establecidos en la reunión.

Cuando los resultados obtenidos por el indicador dejen de presentar información relevante para la toma de decisiones, la gerencia debe analizar la posibilidad de adaptarlo o eliminarlo.

Planes de acción

En caso de presentarse en los tableros de control indicadores en rojo, durante las reuniones de seguimiento del nivel operativo se

CAPÍTULO 5

5. REVISIÓN DEL CUMPLIMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

5.1. Generalidades

Cada indicador mencionado en los puntos anteriores tienen que ser auditados continuamente para tener un control de las actividades. La confiabilidad y veracidad de la información obtenida en las reuniones es muy importante, razón por la cual cada indicador tiene que someterse al siguiente proceso de auditoría mensual.

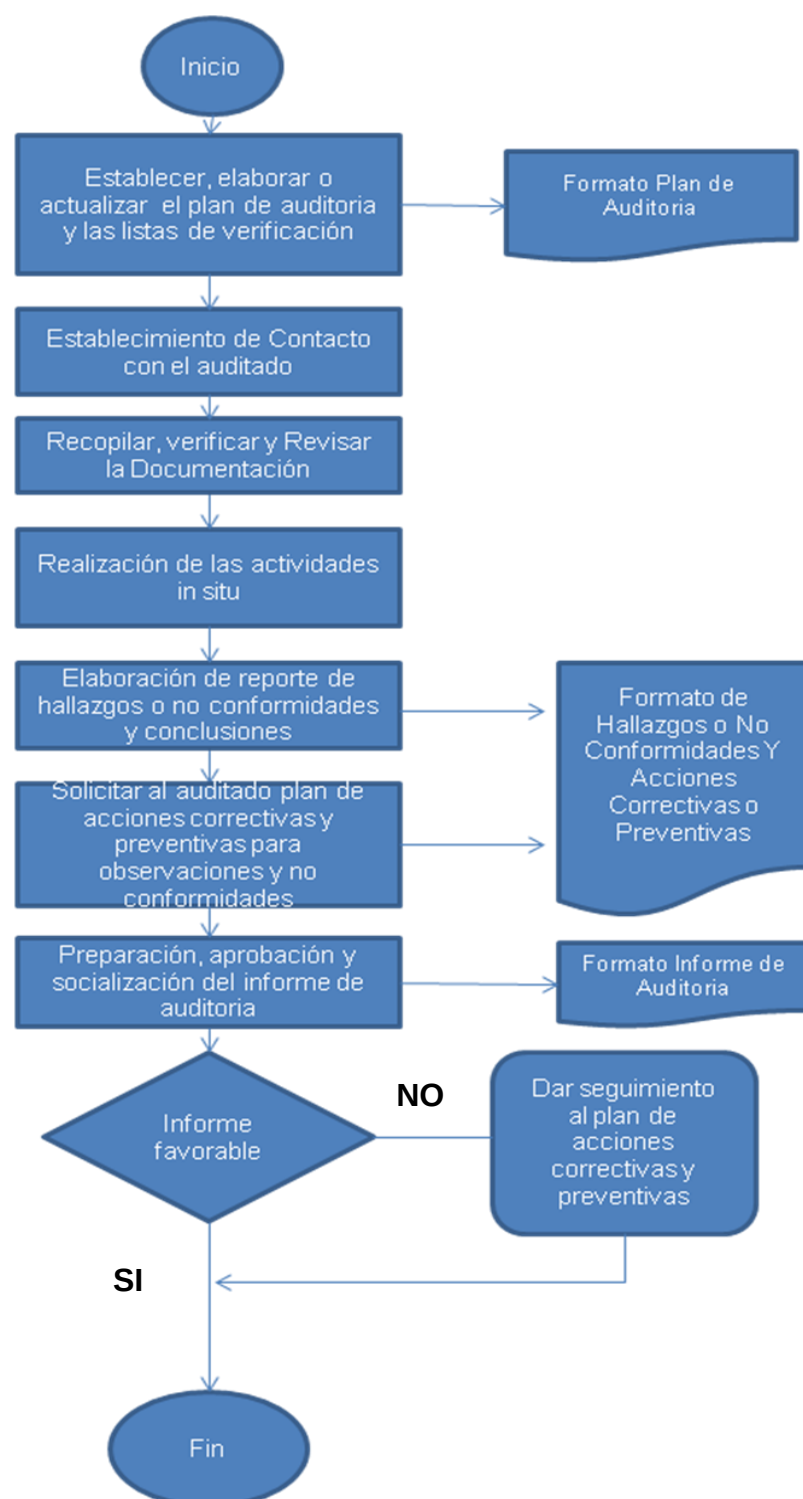


FIGURA 5.1 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE AUDITORÍA

Los formatos a ser utilizados durante el proceso de auditoría son:

FORMATO PARA PLAN DE LAS AUDITORÍAS		
GENERALIDADES		
DEPARTAMENTO AUDITADO		
RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO		
AUDITOR		
FECHA DE REALIZACIÓN DE LA AUDITORÍA		
FECHA DE PRPRESENTACIÓN DEL INFORME		
PLAN DE AUDITORÍA		
1.- Objeto de la Auditoría		
2.- Alcance de la Auditoría		
3.- Documentos de Referencia		
4.- Logística de la Auditoría		
5.-Equipo de la Auditoría		
6.- Funcionarios Entrevistados		
7.- Plan de Actividades		
Fecha:		
Hora	Subproceso	Auditado
8.- Aprobación		
Auditor Principal	Jefe del Proceso	

FIGURA 5.2 FORMATO PLAN DE AUDITORÍAS

FORMATO DE REPORTE DE HALLAZGOS O NO CONFORMIDADES		
GENERALIDADES		
DEPARTAMENTO AUDITADO :		
RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO :		
AUDITOR :		
FECHA DE REALIZACIÓN DE LA AUDITORÍA :		
FECHA DE PRESENTACIÓN DEL INFORME :		
PARTE 1 - REPORTE DEL HALLAZGO O NO CONFORMIDAD		
1.- Nombre del emisor	2.- Cargo del Emisor	3.- # de No conformidad
4.- Hallazgo		
5.- Descripción de la No conformidad		
6.- Firma del Emisor	7.- Firma del Responsable	
PARTE 2 - ACCIÓN PROPUESTA		
8.- Proceso encargado de llevar a cabo la acción		
9.- Coordinador del Equipo de Trabajo	10.- Fecha de Recepción de la No Conformidad	
11.- Causa Principal de la No Conformidad		
12.-Corrección Y/o Acción Correctiva Propuesta		
13.- Acción Tomada		
PARTE 3 - VERIFICACIÓN		
14.- ¿La acción tomada fue Eficaz?		15.- ¿Si no fue eficaz cuál es la razón?
SI	☐	NO
16.- Firma del Responsable del Proceso		17.- Fecha

**FIGURA 5.3 FORMATO REPORTE DE HALLAZGOS O NO
CONFORMIDADES**

AUDITORÍA DE CONFIABILIDAD	
GENERALIDADES	
NOMBRE DEL INDICADOR	
RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO	
FECHA DE REALIZACIÓN DE LA AUDITORÍA	
RESULTADOS OBTENIDOS	
Resultado de la Fuente de Información	Resultado del Tablero de Control
1.-	1.-
2.-	2.-
3.-	3.-
4.-	4.-
OBSERVACIONES	
1.-	
2.-	
3.-	
4.-	
RECOMENDACIONES	
1.-	
2.-	
3.-	
4.-	
FIRMAS	
Auditor Principal	Jefe del Proceso

FIGURA 5.4 FORMATO PARA AUDITORÍA DE CONFIABILIDAD

FORMATO PARA EL INFORME DE AUDITORÍA	
GENERALIDADES	
DEPARTAMENTO AUDITADO	
RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO	
AUDITOR	
FECHA DE REALIZACIÓN DE LA AUDITORIA	
FECHA DE PRESENTACIÓN DEL INFORME	
INFORME	
1 - Objeto de la Auditoría	
2 - Alcance de la Auditoría	
3 - Documentos revisados	
4 - Verificación de la acción correctiva y preventiva de la Auditoría anterior	
5 - Personal entrevistado	
6 - Equipo de Auditoría	
7 - Estado del Sistema de gestión	
8 - Conclusiones	
9 - Aprobación del informe	
Auditor Principal	Jefe del Proceso

FIGURA 5.5 FORMATO PARA EL INFORME DE AUDITORÍA

Auditoría al Sistema de Gestión

La lista de verificación que se presenta para la ejecución de la auditoría interna del sistema de control, es una auditoría que se puede realizar máximo dos veces al año porque analiza todos los aspectos de SCG.

AUDITORÍA - SISTEMA DE CONTROL				
LISTA DE VERIFICACIÓN				
DISEÑO DE INDICADORES		NO SE CUMPLE	SE CUMPLE PARCIALMENTE	SE CUMPLE TOTALMENTE
1	¿La organización ha descrito objetivos que se derivan de la visión y estrategia?			
2	Los indicadores muestran la evolución de los principales objetivos y factores críticos de éxito			
3	¿Existen definiciones claras por escrito de los indicadores?			
4	¿Dentro de la definición se especifica claramente el alcance del indicador?			
5	¿Se cuenta con una definición de cómo se expresarán los indicadores? Datos, %, etc.			
6	Las fuentes de capturas de datos (incluyendo fuente, fecha y hora) son claramente definidas			
7	Se especifica claramente cómo serán presentados los resultados de cada indicador, por medio de gráficos, tablas, colores, etc.			
8	¿Cada indicador tiene claramente definido los responsables?			
9	Cada indicador cuenta con calores máximos y mínimos tolerables (semáforos)			
IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA				
10	Se capacita y sensibiliza al personal de la organización sobre el objetivo del sistema de indicadores y su funcionamiento			
11	Todas las personas de la organización conocen claramente como el resultado de los indicadores es fruto de las actividades que realizan.			

AUDITORÍA - SISTEMA DE CONTROL				
LISTA DE VERIFICACIÓN				
EXPLOTACIÓN DE LA INFORMACIÓN		NO SE CUMPLE	SE CUMPLE PARCIALMENTE	SE CUMPLE TOTALMENTE
12	Se ha capacitado al personal sobre las acciones que deben de tomar para impedir o corregir desviaciones sobre los objetivos marcados.			
13	Se comunicó claramente al personal que el sistema de indicadores tiene como objeto el monitorear y mejorar el proceso de la organización y no el sancionar a las personas			
14	Se capacita y comunica periódicamente al personal sobre los sistemas de gestión, para garantizar que se tiene claro lo que se busca en cada indicador			
15	Se cuenta con un proceso de validación de la formación, comunicación y sensibilización del sistema de gestión de los indicadores			
16	Se garantiza que los indicadores muestren información objetiva, y por lo tanto, no deben de estar influenciados sus resultados por justificaciones que cambien la información.			
17	Se cuentan con sistemas que permitan visualizar la información a tiempo para tomar decisiones			
18	Los resultados de los indicadores permiten el visualizar las diferencias entre los resultados deseados y los reales			
19	El sistema de gestión, facilita la comparación de resultados de varios indicadores			
20	El sistema de gestión provee información para un análisis más profundo sobre las causas de desviación a los resultados para tomar decisiones			
21	Los resultados de los indicadores se presentan de una manera visual, incluyendo gráfica y colores para tomar decisiones			
22	Los responsables del área o proceso pueden proponer a las personas que autorizan acciones para corregir las tendencias detectadas y alcanzar los objetivos			

EVALUACIÓN Y MEJORA DEL SISTEMA		NO SE CUMPLE	SE CUMPLE PARCIALMENTE	SE CUMPLE TOTALMENTE
23	Se evalúan periódicamente los indicadores para garantizar su pertinencia y cumplimiento de los objetivos planteados			
24	Existen procedimientos sistematizados que garantizan que cuando un objetivo es cambiado, ha evolucionado o ya no es significativo, se redefine los indicadores			
25	Se cuentan con encuestas que garantizan la satisfacción de los usuarios con el sistema de gestión de los indicadores.			
26	Se evalúan si verdaderamente los indicadores sirven para tomar decisiones			
27	Se realizan pruebas de validez y confiabilidad de la información proveniente de los indicadores			
28	Se evalúa si la representación gráfica utilizada es clara para los usuarios			
29	Se evalúa si la periodicidad de análisis y toma de decisiones es adecuada			
30	En los casos que es pertinente, se cuenta con información de comparaciones para los indicadores claves y tomar decisiones			
31	Cuando un indicador es dejado de monitorearse se cuenta con la definición de las causas			
32	Se cuenta con información que permite comprobar que los indicadores son útiles y rentables			
33	Se evalúa si el tablero de indicadores permite evaluar aspectos, claves de un área o proceso			

Frecuencia de Auditoría para Indicadores Organizacionales

Nombre del indicador	Ventas Netas Anuales
Responsable	Gerencia
Fecha	3 meses el primer año. 6 meses el segundo año en adelante.
Proceso	Auditoría de Confiabilidad - Contable Cotejar el valor ingresado en caja por medio de las facturas y los números de platos despachados con la nota de pedido.
Objetivo	Incrementar las ventas anuales un 13% en 2011

Nombre del indicador	Incremento en Ventas
Responsable	Gerencia
Fecha	3 meses el primer año. 6 meses el segundo año en adelante
Proceso	Auditoría de Confiabilidad – Contable Determinar variaciones de las ventas entre años
Objetivo	Incrementar las ventas anuales un 13% en 2011

Nombre del indicador	Utilidad Neta Anual
Responsable	Gerencia
Fecha	1 vez al año
Proceso	Auditoría de Confiabilidad – Contable Comprobar la utilidad neta del año anterior con la actual.
Objetivo	Elevar de 3 a 6 puntos en las Utilidades Netas

Frecuencia de Auditoría para los Indicadores del Departamento de Mantenimiento

Nombre del indicador	Inspecciones de Organismos de Control
Responsable	Gerencia
Fecha	Cada 3 meses el primer año. Cada 6 meses el segundo año en adelante.
Proceso	Auditoría de Confiabilidad – Comprobación Verificación en las oficinas del Municipio si existe expediente abierto del local.
Objetivo	Aprobación al 100% en las inspecciones realizadas

Nombre del indicador	Multas y Gastos Imprevistos
Responsable	Gerencia
Fecha	Cada 3 meses el primer año. Cada 6 meses el segundo año en adelante.
Proceso	Auditoría de Confiabilidad – Contable Verificación en el Estado de Pérdidas y Ganancias que no existan valores por concepto de pago de multas, clausuras, descuentos o cualquier rubro ocasionado por el incorrecto mantenimiento del STG.
Objetivo	Reducir al 0% el pago de multas y gastos (imprevistos)

Nombre del indicador	Cumplimiento de Requisitos del Medio Ambiente
Responsable	Gerencia
Fecha	Cada 3 meses el primer año, Cada 6 meses el segundo año en adelante.
Proceso	Auditoría de tendencia – Visual Esta verificación se realizará en el momento que exista una inspección de las entidades responsables del mantenimiento de STG y sea aprobada por ellos.
Objetivo	Cumplimiento del 100% de las Leyes de Medio Ambiente y sus normas

Nombre del indicador	Costo Total de Mantenimiento del STG
Responsable	Gerencia
Fecha	Cada 2 meses el primer año, Cada 6 meses el segundo año en adelante.
Proceso	Auditoría de confiabilidad – Contable Comprobar el rubro relacionado directa e indirectamente con el STG detallado en el Estado de Pérdidas y Ganancias vs los formularios respectivos (ejemplo Evaluación del Rendimiento Personal).
Objetivo	Conseguir que el costo del departamento sea inferior al 4% de las ventas netas

Nombre del indicador	Contenido de Grasas del Último compartimento de la Trampa de Grasa
Responsable	Gerencia
Fecha	Cada 3 meses el primer año, Cada 6 meses a partir del segundo año
Proceso	Auditoría de tendencia – Visual Obtener sorpresivamente una muestra de agua del último compartimento y verificar visualmente el porcentaje de grasa
Objetivo	Lograr 0% de grasa en el agua del último compartimento de la trampa

Nombre del indicador	Nivel de Utilización del Manual de Procesos
Responsable	Gerencia
	Cada mes el primer semestre
Fecha	Cada 3 meses el segundo semestre
	1 anual a partir del segundo año
Proceso	Auditoría de tendencia – Comprobación
	Comprobar la información en el formulario de Control de Supervisión vs. la Evaluación sorpresa realizada por el indicador anterior.
Objetivo	Aplicación del 98% del manual de procesos del STG

Nombre del indicador	Cumplimiento del Plan de Mantenimiento
Responsable	Gerencia
	2 veces la primera semana
	1 vez a la semana el primer mes
Fecha	1 c/mes en el primer año (evaluación. práctica)
	6 meses a partir del segundo año (práctica)
Proceso	Auditoría de tendencia – Evaluación
	Evaluación sorpresa práctica y teórica al personal del mantenimiento del STG.
Objetivo	Cumplimiento del 98% del plan de mantenimiento del STG

Nombre del indicador	Cumplimiento del Plan de Capacitación
Responsable	Gerencia
Fecha	1 vez después de cada seminario. Máximo a las tres semanas de haberse dictado el seminario o taller.
Proceso	Auditoría de Tendencia – Seguimiento Realizar evaluaciones al capacitador y su desempeño.
Objetivo	Todo el personal debe cumplir el 100% del seminario de capacitación.

Nombre del indicador	Nivel de Asistencia a Seminarios
Responsable	Gerencia
Fecha	1 vez después del seminario
Proceso	Auditoría de Tendencia – Seguimiento Auditar las firmas encontradas en el formato de “Control de Asistencia a la Capacitación” con las firmas de la cedula de identidad del personal.
Objetivo	Todo el personal debe cumplir el 100% del seminario de capacitación

Auditoría para las Reuniones de Seguimiento del Sistema de Monitoreo

Reuniones de Seguimiento	
Responsable	Gerencia
Fecha	Cada 3 meses durante el primer año
	Cada 6 meses a partir del segundo año
Proceso	Auditoría de Forma
	Auditar las actas de las reuniones de seguimiento, para verificar su periodicidad, asistencia de los miembros y cumplimiento del seguimiento.
Objetivo	Mejoramiento Continuo del proceso de Mantenimiento del STG.

CAPÍTULO 6

6. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

6.1. Análisis de los resultados obtenidos

El negocio objeto de esta tesina presenta una disminución de las ventas del 13% con respecto al año pasado 2009, un incremento del 7,5% en los gastos administrativos, generando un decrecimiento de 3 puntos en las utilidades anuales neta.

Esta situación se debía a las repetidas clausuras del local por incumplimiento en las normas y ordenanzas sobre el manejo y mantenimiento del STG.

La decisión de los dueños y directivos de la empresa en revertir de manera definitiva la situación inicial, permite la implementación de

un sistema de control y gestión para el mantenimiento de STG, con los siguientes resultados:

TABLA 25

CUADRO COMPARATIVO DE LOS INDICADORES CLAVES

Tablero Organizacional	Resultados Año 2010	Resultados Proyectados Año 2011
Ventas Netas Anuales	Las ventas reales acumuladas al 30 de octubre son \$260.933 y se estima que para diciembre sean \$410.469.	Las ventas proyectadas a diciembre 2011 son \$473.024, lo que representa un incremento del 15%
Incremento en Ventas	La diferencia en las ventas de enero a agosto 2010 vs las ventas del mismo período del año 2009, es decreciente en 15 puntos.	
Utilidad Neta Anual	La pérdida neta acumulada al 30 de octubre es \$5.895, con las ventas de diciembre se espera alcanzar una utilidad neta anual de \$17.555, generando un rendimiento del 4.28%.	La utilidad neta anual proyectada es \$ 37.293, equivalente a un rendimiento del 7.88%. Que representa 3.60 puntos más que el año anterior.

Tablero Mantenimiento	Resultados Año 2010	Resultados Proyectados Año 2011
Inspecciones de Organismos de Control	En el transcurso del año, las dos inspecciones realizadas por los organismos de control no han sido aprobadas.	Desde la implementación del sistema no existen inspecciones, pero todos los motivos que originaron las no aprobaciones han sido corregidos; por lo que se espera que en caso de darse una nueva inspección por parte de los organismos de control, se apruebe.
Multas y Gastos Imprevistos	Al mes de agosto 2010 las multas y gastos imprevistos asociados al mal mantenimiento del STG ascienden a \$ 6.380	Como resultado de la implementación del sistema de control no se reportan en el balance del negocio multas y gastos imprevistos por mal mantenimiento del STG.
Cumplimiento de Requisitos del Medio Ambiente	No se cumplen	El procedimiento actual para el manejo del STG permiten cumplir las leyes.
Costo Total de Mantenimiento del STG	Los costos directos incurridos en el mantenimiento del STG son \$4.659 anuales, pero los costos por las multas y clausuras alcanzan los \$ 6.380, dando como resultado un costo total de \$11.039.	La inversión inicial requerida fue de \$2.448, mientras que el costo durante el primer mes de implementación fue \$805, por lo que se estima que el costo total anual del sistema sea de \$ 10.758. Generando un ahorro en costos de \$281.

Tablero Mantenimiento	Resultados Año 2010	Resultados Proyectados Año 2011
Contenido de Grasas del Último Compartimiento de la Trampa de Grasa	Durante las dos inspecciones que se realizan se comprueba que la muestra de agua resultante del último compartimiento de STG contenía un alto porcentaje de grasas en suspensión.	De las 32 tomas de agua obtenidas durante el primer mes de aplicación del sistema de mantenimiento de STG solo en 3 ocasiones se evidencia partículas de grasas en suspensión, o sea un 90,6% de cumplimiento. Eventos que ocurrieron durante los primeros 15 días de la implementación. Se espera para el año 2011 los mismos resultados de las últimas 3 semanas, 100% de cumplimiento en 0% de grasas.
Nivel de Utilización del Manual de Procesos	N/A. No tiene un manual de procedimientos.	Actualmente el negocio cuenta con un manual de procedimientos para el mantenimiento el STG. El cumplimiento durante el primer mes de aplicación fue del 90,6%, se estima que en el segundo mes y resto del año se continúe con el mismo comportamiento de las últimas dos semanas, implementación del 100%.

Tablero Mantenimiento	Resultados Año 2010	Resultados Proyectados Año 2011
Cumplimiento del Plan de Mantenimiento	El negocio no cuenta con reportes o información sobre el desarrollo día a día del mantenimiento del STG, debido a que es una actividad que se terceriza y no tiene supervisión directa por parte de la empresa.	La implementación del sistema permite monitorear y conocer en el corto plazo los errores cometidos durante el mantenimiento del STG, pudiendo tomar medidas correctivas a tiempo. Durante el primer mes se alcanza un cumplimiento del 87,5%. Para el año 2011 la proyección es lograr el 100% de mantenimientos exitosos.
Cumplimiento del Plan de Capacitación	N/A, la empresa terceriza el servicio de mantenimiento del STG, por lo que su personal no requiere conocimientos del tema.	Se lleva a cabo el 100% del plan de capacitación.
Nivel de Asistencia a Seminarios	N/A, la empresa terceriza el servicio de mantenimiento del STG, por lo que su personal no requiere conocimientos del tema.	Todo el personal recibe la capacitación. Actualmente la empresa cuenta con personal técnicamente capacitado y concientizado sobre el manejo de grasas y su descarga a cuerpos de agua.

En general la implementación del sistema permite alcanzar los principales resultados:

- Incremento en las ventas mensuales, lo que permite inducir que en el año 2011 las ventas superarán el objetivo propuesto y tendrán un crecimiento del 15%.
- Confiabilidad en la atención y servicios brindados por el restaurante, apreciación de los clientes habituales al contar con una atención ininterrumpida.
- No clausuras del local por incumplimiento de las normas de medio ambiente relativas a las descarga en cuerpos de agua.
- Contar con personal capacitado y con experiencia en el mantenimiento del sistema de la trampa de grasa.
- La empresa dentro de la estructura organizacional posee un departamento de mantenimiento responsable del STG, que utiliza exitosamente los manuales de procedimientos diseñados para este propósito.

6.2. Resultados Proyectados

De acuerdo a los resultados obtenidos con la implementación del sistema de control y gestión del mantenimiento del STG, y basados en las siguientes consideraciones:

- Se mantienen los precios de ventas al público.
- Eliminación de los descuentos especiales en ventas
- Incremento del 10% de los sueldos y salarios del personal.
- Aumento del 20% del valor de arriendo.

Se pronostica para el año 2011 los siguientes resultados financieros:

Ventas Netas	\$	473.024,49	
Costo de Venta	\$	232.111,09	
Utilidad en Ventas			\$ 240.913,39
Gastos de Operación			
Gastos de Ventas	\$	20.952,18	
Gastos Administrativos	\$	146.292,38	
Gastos Mantenimiento STG	\$	11.003,78	
Utilidad de Operación			\$ 62.665,06
Gastos Financieros	\$	509,38	
Utilidad Antes de Impuestos			\$ 62.155,68
Impuestos (25%)	\$	15.538,92	
Pago a los Trabajadores (15%)	\$	9.323,35	
Utilidad Neta			\$ 37.293,41
% Utilidad			7,88%

- Se obtiene un incremento del 15% en las ventas netas totales, superando el resultado esperado de 13%.
- Se eleva el rendimiento anual del negocio en 3,61 puntos, medio punto por encima del objetivo planteado.
- El costo de mantenimiento del STG corresponde al 2.3% de las ventas netas, porcentaje dentro del rango aceptable, 2% - 4%.
- En promedio el retorno mensual obtenido por el dueño es de \$3.000, cantidad por encima del mínimo requerido.

CAPÍTULO 7

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones

Las conclusiones que se infieren, después de haber culminado los estudios, propuestos a principios del proyecto son:

1. La implementación del Sistema de Control de Gestión utilizando BSC permite monitorear y elevar el desempeño de todas las actividades de la organización como el mantenimiento de STG, garantizando la aprobación en las inspecciones realizadas por los organismos de control.

2. La utilización de los tableros permite observar los resultados globales e interpretarlos rápidamente debido a los colores del semáforo.
3. Las reuniones de seguimiento permiten monitorear constantemente los resultados de los indicadores y el análisis de los mismos, según la metodología aplicada se crea un proceso de mejoramiento continuo.
4. EL SCG se ajusta progresivamente a la organización, debido al cambio de las estrategias e incluso a la identificación de otros indicadores claves.
5. El compromiso de la gerencia es vital
6. El asesoramiento y educación del correcto mantenimiento del sistema de trampa de grasas debe enseñar a todos los restaurantes y negocios de venta de alimentos del país, ya que esto representa un aumento en la utilidad del negocio.
7. Todos los restaurantes y negocios de venta y preparación de alimentos del país tienen el problema de disminución de sus ingresos por los gastos ocasionados por el incorrecto mantenimiento del STG; para el negocio esto representa un gasto de anual de \$11.039; la implementación del proyecto

genera una inversión inicial de \$2.448 y un costo mensual de \$805 por lo que anualmente representará un costo de \$10.758, y ahorro de \$281 para el negocio.

8. El negocio debe aprovechar los conocimientos que tiene el personal para constituir una empresa que proporcione el servicio de Mantenimiento y Asesoría del STG en la ciudad de Guayaquil.
9. Debido a la corrección, cambio e implementación del Manual de Procedimientos en cuanto a la forma de realizar el mantenimiento del STG, así como a la implementación del control de gestión; se logra que las ventas proyectadas a Diciembre 2011 aumenten en un 15% y su utilidad neta proyectada suba en 3.60 puntos, superando de esta manera el objetivo inicial de la tesis que es incrementar sus ventas anuales en un 13% y elevar 3 puntos las utilidades netas para dicho año.
10. La concientización del personal en el logro de objetivos estratégicos comunes de la organización, en que cada departamento apoya y es parte fundamental de la consecución de los mismos, permite elevar el nivel de desempeño y compromiso de los colaboradores. Situación

que se manifiesta en la calidad del servicio brindado. La mejora del clima laboral es uno de los resultados no financieros de la implementación del BSC que permite a la empresa crecer sostenidamente.

11. Cabe indicar que debido a la atención continua y buena imagen del negocio el número de clientes habituales aumentan.

7.2. Recomendaciones

Las principales recomendaciones que hace la tesis son:

1. Debido a los buenos resultados que se obtienen con el SCG y la positiva predisposición del personal para la implementación, se recomienda ampliar la aplicación del sistema para las áreas de atención al cliente, no con miras a solucionar un problema actual sino de mejorar una situación inicial en pos de alcanzar la visión del negocio.
2. Se debe extender la aplicación del sistema para el área de cocina con la finalidad de contribuir con el medio ambiente del planeta y disminuir el porcentaje de contaminación del agua potable. Agua segura, alimentación segura.

3. Se recomienda automatizar el sistema de control de gestión con el fin de facilitar el manejo de la información e ir almacenando los datos de la compañía.
4. Dada la capacidad humana con el que actualmente cuenta la empresa, se recomienda diversificar las acciones comerciales y brindar el mismo servicio a otros establecimientos de venta de alimentos de la ciudad de Guayaquil.
5. Se recomienda a la Gerencia promover el plan de capacitación a todo el personal indicando primeramente los beneficios que se van a obtener. Con el objetivo de integrarlos al cambio y que tengan conocimiento del sistema de control aplicable al negocio.
6. Realizar periódicamente auditorías al sistema de control de gestión para evidenciar su desarrollo y funcionamiento.
7. Considerar la posibilidad a futuro de realizar los trámites necesarios para aplicar a la calificación de la ISO 9001 – 2000.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. CHANG RICHARD Y MORGAN MARK W., Mejore los Resultados de su Empresa con Tarjetas de Desempeño "Performance Scorecards", Panorama, Segunda Edición, 2005.
2. GIMBERT XAVIER, Pensar Estratégicamente "Modelos, Conceptos y Reflexiones", Deusto, Primera Edición, 2010.
3. KAPLAN ROBERT S. Y NORTON DAVID P., El Cuadro de Mando Integral "The Balance Scorecard", Gestión 2000, Barcelona, Tercera Edición, 2009.
4. NIEBEL BENJAMIN, Ingeniería Industrial, Alfaomega, Novena Edición, 1996.
5. NIVEL PAUL R., El Cuadro de Mando Integral paso a paso "Maximizar los Resultados", Gestión 2000.com, 2003.

6. OLVE NILS-GÖRAN - PETRI CARL-JOHAN - ROY JAN - ROY JOTIE,
El Cuadro de Mando Integral en Acción “Equilibrando estrategia y control”, Deusto, Segunda Edición, 2004.
7. www.webandmarcos.com
8. Ilustre Municipalidad de Guayaquil, Contravención VIA-16-96-01-03.
9. Ilustre Municipalidad de Guayaquil, Contravención VIA-16-96-01-04.

ANEXOS

ANEXO A

ANEXO B

ANEXO C

ANEXO D

ANEXO E

ANEXO F

ANEXO G



SISTEMA SEDIMENTADOR TRAMPA DE GRASA

Fecha Friday, 04 July a las 16:24:35

Tema Boletines de Prensa

Hacer cumplir las normas y regulaciones vigentes, es una de las principales tareas que realiza Interagua en coordinación con la Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil, exigiendo a los locales de expendio de comidas u otros, la instalación del respectivo Sedimentador Trampa de Grasas, evitando así, el azolvamiento y la obstrucción de los sistemas de alcantarillado.

Los principales locales que están obligados a contar con este sistema son: los restaurantes, comedores, picanterías, talleres, lubricadoras, lavadoras, estaciones de servicio, entre otros.

El Sistema de tratamiento de aguas residuales retiene sólidos no disueltos y suspendidos como grasas, aceites y jabones. A través de un análisis físico-químico de la descarga, el laboratorio de aguas residuales puede verificar la eficiencia de la trampa de grasa que ha sido instalada.

Los locales que no cuentan con este sistema, son notificados por dos ocasiones en un plazo de 15 y 30 días, y si a pesar de esto, el usuario no cumple con la disposición, son inmediatamente reportados a la Dirección de Justicia y Vigilancia del Municipio de Guayaquil para que procedan a la clausura del establecimiento. Institución que a su vez genera las acciones respectivas, otorgando un nuevo plazo de 30 días y si en este lapso no cumplen, les cobran una multa de 40 dólares.

Este sistema está conformado por tres importantes secciones: Sedimentador, trampa de grasa y caja de inspección.

Las aguas residuales provenientes de los lavaderos y de los sistemas de recolección (canaletas), ingresan al sedimentador donde por procesos físicos los sólidos tienden a sumergirse y por gravedad, un porcentaje de grasas y aceites flotan.

Las aguas residuales provenientes del sedimentador ingresan a la trampa de grasa, la cual retiene los aceites y grasas. Teniendo un correcto mantenimiento no deben existir residuos sólidos.

Las aguas tratadas pasan a la caja de inspección por intermedio de la tubería donde se tomará la muestra de laboratorio, con el fin de comprobar el buen funcionamiento del sistema.

Consejos:

Implementar una canastilla o cedazo doméstico en la primera caja o sedimentador, al ingreso del sistema para retener los sólidos más grandes, los mismos que deben ser retirados todos los días.

Retirar diariamente la capa de grasa que se forma en el sistema sedimentador trampa de grasa.

Cumplir con el procedimiento de mantenimiento y limpieza diaria.

Pasos importantes para realizar la limpieza

1.- Extraer la capa de grasa acumulada en las cámaras de la trampa de grasa, empleando un cedazo pequeño.

2.- Dejar escurrir lo anterior en un cedazo más grande, por espacio de una hora.

3.- Mezclar en un balde de 18-20 libras, la grasa obtenida con una cantidad de arena equivalente al 25% del peso del material.

4.- Una vez concluido el paso anterior, se añade cal a la mezcla obtenida en el balde, empleando una proporción de 600 gramos (libra y media) por cada 20 litros (una caneca) de grasa tratada con arena.

5.- La mezcla producto de este tratamiento debe depositarse en fundas plásticas de color verde limón y ser dispuestas para su recolección.

6.- La limpieza de estas trampas debe realizarse diariamente.

¿Cómo identificar cuándo existe una inadecuada instalación del sistema?

Cuando los lavaderos y los canales no descargan al sedimentador

Cuando no tenga el codo en la tubería de entrada y no se cumpla con el tiempo de sedimentación.

Cuando existan infiltraciones en las paredes del sistema

Cuando falte la tubería en la caja de inspección

Cuando la última caja retenga agua residuales

Cuando no cumpla con las dimensiones y configuraciones mínimas requeridas.

Cabe indicar que el no cumplimiento de las especificaciones técnicas impartidas por Interagua, ocasionarán la no expedición del certificado para el funcionamiento del local.

Este artículo proviene de Interagua

<http://www.interagua.com.ec/extranet/>

La dirección de esta noticia es:

<http://www.interagua.com.ec/extranet/modules.php?name=News&file=article&sid=112>

ANEXO 1

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS		
AÑO 1 (2009)		
VENTAS NETAS	\$ 469.212,47	
COSTO DE VENTA	\$ 232.257,26	
UTILIDAD EN VENTAS		\$ 236.955,21
GASTOS DE OPERACIÓN		
GASTOS DE VENTAS	\$ 42.229,12	
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 132.752,77	
UTILIDAD DE OPERACIÓN		\$ 61.973,32
GASTOS FINANCIEROS	\$ 441,16	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 61.532,16
IMPUESTOS (25%)	\$ 15.383,04	
PAGO A LOS TRABAJADORES (15%)	\$ 9.229,82	
UTILIDAD NETA		\$ 36.919,30
% de UTILIDAD		7,87%

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS		
Año 2 (2010)		
(Enero - Agosto)		
VENTAS NETAS	\$ 235.613,83	
COSTO DE VENTA	\$ 136.043,59	
UTILIDAD EN VENTAS		\$ 99.570,24
GASTOS DE OPERACIÓN		
GASTOS DE VENTAS	\$ 21.506,02	
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 94.684,73	
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 303,20	\$ (16.620,51)
GASTOS FINANCIEROS	\$ 441,16	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ (17.061,67)
*** IMPUESTOS (25%)		
*** PAGO A LOS TRABAJADORES (15%)		
UTILIDAD NETA		\$ (17.061,67)
% de UTILIDAD		-7,24%
Nota:		
*** Valores provisionados		



Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil
Dirección de Justicia y Vigilancia

No.	0003647		Hora
Día	Mes	Año	

Boleta de Inspección

Primera inspección ☐	Vivienda ☐	Kiosco ☐	Ocupante de Mercado ☐	Registrado ☐	Local Cerrado Ocupado ☐	Actividad Nocturna ☐
Re-inspección ☐	Local ☐	Carretila ☐	Ocupante Vía Pública ☐	Edificio ☐	Local Cerrado Vacío ☐	Actividad Diurna ☐
Construcción ☐	Solar vacío ☐	Juegos Azar ☐	Rótulo Publicitario ☐	Censado ☐	Local Turístico ☐	Actividad Matutina ☐
Profesional ☐	Artesano ☐	Parqueadero ☐	Mesas y Sillas ☐	Vehículo ☐	Bien abandonado ☐	Amenaza Ruina ☐

Localización y ubicación del objeto de inspección, verificación u observación

PARROQUIA	URBANIZACIÓN			SUBZONA	Código Catastral								
	Nombre/Etapa	Manzana	lote		Sector	MANZ.	LOTE	DIV	PHV	PHH	Piso	Local/dept	
Nombre de Edificio	Centro Comercial			Localización con referencia al centro de la manzana (Señale con una "X")									
	Nombre	Piso	Local	Lado de manzana				Ubicación					
				Medianero ☐	Esquinero ☐	NORTE	SUR	ESTE	OESTE	ACERA	CALLE	PORTAL	PARTERRE
Nomencatura de calles con nombres representativos (Antigua identificación)													
Vía Principal	Numeración		1ra. Intersección				2da Intersección						
Nomencatura de calles con identificación con código alfanumérico (Rótulos verdes) Registro Obligatorio													
Tipo de Vía (Principal)	Código	Cuadrante	Tipo de Vía (1ra. Intersección)		Código	Tipo de Vía (2da. Intersección)		Código					

Aspectos de accesibilidad y estado externo del objeto sujeto a inspección (Señale con una "X")

CROQUIS DE UBICACIÓN

Observación	S	I	N	O	A	Estructura del local	Aprovisionamiento de energía				
Local con puerta de acceso independiente a la vivienda						Hormigón Armado ☐	Red Pública ☐				
Rampa de accesibilidad a la acera en solar esquinero						Madera/Caño ☐	Generador Propio ☐				
Acera y bordillo debidamente pavimentados						Hormigón/Madera ☐	¿Tiene medidor de control?				
Posee Rótulo publicitario con característica adecuada						Metálica/hormigón ☐	SI ☐ NO ☐				
Posee rampa de acceso en el local para discapacitados						Señale negocios e instalaciones restrictivas para el Local.					
Puertas amplias para acceso de minusválidos						Iglesia/templo ☐	Discoteca ☐				
Rótulo publicitario obstruye la vía pública						Gasolinera ☐	Nigth Club ☐				
Aire acondicionado genera líquidos a la vía pública						Centro educativo ☐	Canchas de niños ☐				
Mantiene correctamente señalizado el inmueble						Hospital ☐	Parque ☐				
Fachada correctamente pintada						Bar ☐	Sala de Juegos ☐				

Datos de identidad y ubicación del propietario del local/ establecimiento u objeto de la inspección

Denominación de la Persona y negocio				Natural	Jurídica	Registro Único de Contribuyente	
Razón Social				☐	☐	Matriz	
Nombre del Local				Local			
Representante Legal ☐ Propietario ☐				Cédula de Identidad			
Apellido Paterno		Apellido Materno		Primer Nombre		Segundo Nombre	
Dirección Domiciliaria donde se pueda notificar				Teléfono-Fax		Funcionando Local	
						SI ☐ NO ☐	
Correo Electrónico donde notificar				No. Celular		Horario Atención	
						D ____ H ____	
						Tenencia del local: Propio ☐	
						Posesión ☐ Arrendado ☐ Comodato ☐	

Actividades que se observan y realmente ejercen el establecimiento o local (Categorice e introduzca el código y descripción del C.I.I.U.)

Código (ciiu)	Actividad matriz o general	Actividad específica	Permitida/Prohibida

Actividades que se encuentran registradas en los documentos

Documento	Código /Número/Oficio	Año	Actividad Registrada	Fecha: Vencimiento/Caduca
Registro de Patente				
Tasa de habilitación				
Tasa de Turismo				
R.U.C.				
Certificado de Bombero				
Uso de Suelo				
Trampa de Grasas				

Permiso de Rótulos			
Permiso de Vía Pública			
Impuesto al juego			
Certificado de Inspección Sanitaria Municipal			

Condiciones de Funcionamiento del Local existente (Señale con una "X" lo existente; Coloque un "NO" cuando requiere y no posee; y, "-" cuando no requiere)

Descripción/Instalaciones	Existe	Existe	Existe
Ventilación:	Natural	Artificial	Extractor de olores
Seguridad:	Extintores	Salida de Emergencia	Sistema contra incendios
Iluminación:	Natural	Artificial	Sistema de emergencias
Sanitaria:	Baño-Empleados	Baño-Clientes	Trampa de Grasas
Condicionamiento de Uso de Solar:	Uso Combinado	Independiente	Comunal
Accesibilidad	Puertas de baños amplias	SS.HH para discapacitados	Rampas internas en el local
Señalización	Baños	Salida de Emergencia	Áreas de parqueos
Primeros auxilios	Botiquín completo	Personal Capacitado	Comunicación Accesible
Baño de Clientes	Lavamanos	Inodoro	Urinario
Instalaciones Eléctricas	Empotrada	Sobrepuestas en pared	Sueltas en el suelo
Recipientes para los desechos	Servicios Higiénicos	Cocina (Gran capacidad)	Atención de clientes
Higiene y Limpieza de local	Servicios Higiénicos	Cocina	Atención de cliente
Paredes	Fácil Combustión	Debidamente Pintadas	Debidamente mantenidas

Distribución de áreas ocupada (Bodegas, Atención al Cliente, Mesas y Sillas, Materiales de Construcción, Cerramiento, Cocinas, taller, oficinas, parqueos, rótulos)

Piso	Interior Sección	Vía Pública	Metros Lineales				Metros Cuadrados	Utilización del área
			Norte	Sur	Este	Oeste	Total	
TOTAL EN METROS CUADRADOS								

Elementos para la Determinación de la Tasa de Turismo

Fotografías en Miniatura (Debe Adjuntarse Fotos normales con referencia de ubicación)

Rubro	Descripción
Tipo de Actividad	
Categoría	Lujo ☐ 1ra ☐ 2da ☐ 3ra ☐ 4ta. ☐
Hipódromo	Permanente ☐ Temporal ☐
Tipo de Agencia de Viajes	Mayorista ☐ Operadora ☐ Internacional ☐
Cantidad	
Plazas	
Habitaciones	
Maquinas	
Mesas de Juego	
Sillas	
Puestos	
Vehículos	
Transporte Turístico de Pasajeros	
Aéreo ☐	Marítimo ☐ Fluvial ☐ Terrestre ☐
Internacional ☐	Nacional ☐
Operante ☐	Itinerario Popular ☐ Itinerario regular ☐
No Operante ☐	Cruceros ☐ Turístico ☐
Destino Asia.. ☐	Dest. Nacional ☐ Alquiler ☐
Dest. Latino A ☐ Oficinas Ventas ☐ Casas Rodantes ☐	
Dest. Andino ☐ O. Representación ☐ Vuelo Fletado ☐	

La información contenida en el presente documento en cada una de las etapas del proceso de verificación, supervisión e ingreso de datos en el sistema automatizado es de exclusiva responsabilidad administrativa, civil y/o penal de los funcionarios abajo firmantes

Código :	Cédula de Identidad:	Código:	Código:
Nombres y Apellidos	Nombres:	Nombres y Apellidos	Nombres y Apellidos
Fecha:	Apellidos:	Fecha	Fecha:
Delegado Municipal	Usuario	Supervisor	Digitador

ANEXO D

ENTREVISTAS AL PERSONAL

PUESTO QUE OCUPA: _____

AÑO DE INGRESO: _____

A cada pregunta ha de responderse con una de las siguientes puntuaciones:

- i. SI sin duda alguna
- ii. SI con alguna duda o matices
- iii. SI/NO ambas son válidas
- iv. NO con alguna duda o matices
- v. NO sin duda alguna

1. ¿Le gusta su empresa? _____
2. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa actual? _____
3. ¿Se siente integrado en la empresa? ¿La considera un poco
“como suya”, como algo propio? _____
4. ¿Considera Ud. que realiza un trabajo útil en la empresa, lo
siente así? _____
5. ¿Si percibe incentivos en su remuneración, le motivan a trabajar
más? _____
6. ¿Trabaja con su jefe y compañeros, a su juicio, en auténtico
equipo? _____
7. ¿Cree que existe buena comunicación de arriba a abajo, en su
empresa, entre jefes y subordinados? _____
8. ¿Cree que existe buena comunicación de abajo a arriba, en su
empresa, entre jefes y subordinados? _____
9. ¿Considera que en su empresa su jefe o jefes escuchan las
sugerencias de los empleados y tienen en consideración sus
iniciativas personales? _____

Escoja una de las siguientes opciones:

1. ¿Cómo valoraría usted la cantidad de información que recibe para llevar a cabo su trabajo?	☐ Excesiva ☐ Abundante ☐ Adecuada ☐ Limitada ☐ Insuficiente
2. ¿Considera usted que comprende los objetivos del departamento en que trabaja?	☐ Si ☐ No ☐ No lo se
3. ¿Conoce bien que aporta su trabajo al conjunto de la empresa?	☐ Si ☐ Más o menos ☐ No
4. ¿Está usted de acuerdo en cómo se está gestionando el departamento en el que trabaja respecto a las metas de la empresa?	☐ Muy de acuerdo ☐ Generalmente de acuerdo ☐ Solo a veces ☐ Generalmente en desacuerdo ☐ Muy en desacuerdo ☐ Prefiero no contestar ¿Por qué?
5. ¿Conoce sobre el manejo del STG?	☐ Si ☐ Más o menos ☐ No
6. ¿Cómo valoraría usted la cantidad de información que posee sobre las normativas de funcionamiento que debe cumplir la empresa?	☐ Excesiva ☐ Abundante ☐ Adecuada ☐ Limitada ☐ Insuficiente ¿Cuáles?
7. ¿Sabe usted cuáles son las razones de las clausuras temporales del local?	☐ Si ☐ No

8. ¿En qué medida afecta a su trabajo estos cierres?	☐ Mucho ☐ No es relevante ☐ Casi Nada ☐ En nada
9. ¿En qué medida perjudica a su trabajo estos cierres?	☐ Mucho ☐ No es relevante ☐ Casi Nada ☐ En nada
10. ¿A su parecer cómo las clausuras y multas han influido en su remuneración o salario?	☐ Se ha incrementado ☐ No existen cambios ☐ Ha disminuido

ANEXO E

ENTREVISTAS A LOS CLIENTES

1. ¿Cuánto tiempo lleva utilizando nuestro servicio?	☐ Primera vez ☐ Menos de un mes ☐ Entre uno y seis meses ☐ Entre seis meses y un año
2. ¿Con qué frecuencia lo utiliza?	☐ Uno o más veces a la semana ☐ Dos o tres veces al mes ☐ Una vez al mes ☐ Una vez cada tres meses ☐ Una vez cada seis meses
3. ¿Cuál es su grado de satisfacción en general con el servicio recibido?	☐ Completamente satisfecho ☐ Satisfecho ☐ Insatisfecho ☐ Completamente Insatisfecho
4. ¿En comparación con otros restaurantes de la misma categoría, nuestro servicio es?	☐ Mucho mejor ☐ Algo mejor ☐ Más o menos igual ☐ Algo peor ☐ Mucho peor ☐ No lo se ¿Por qué?
5. ¿Utilizará nuevamente nuestro servicio?	☐ Seguro que sí ☐ Probablemente sí ☐ Puede que sí, puede que no ☐ Probablemente no ☐ Seguro que no
6. ¿Recomendaría usted a un amigo nuestro restaurante?	☐ Si ☐ No
7. ¿Ha tenido algún problema a la hora de usar nuestros servicios?	☐ Si ☐ No ¿Cuáles?

Indique por favor su grado de satisfacción con los siguientes atributos

	Completamente Satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho	Completamente Insatisfecho
Los platos son servidos calientes y frescos					
El buffet tiene una amplia variedad					
La calidad de la comida es excelente					
Las bebidas y extras me sirvieron rápidamente					
La disponibilidad de mesa, utensilios, etc. fue correcta					
Los meseros fueron amables y respetuosos					
El precio fue correcto					
El interior del restaurante estaba limpio					
El exterior del restaurante estaba limpio					

Sexo	☐ Femenino ☐ Masculino
Edad	☐ Menos de 25 años ☐ 26 – 35 años ☐ 36 – 45 años ☐ 46 – 55 años ☐ 56 - 65 años ☐ Más de 65 años

ANEXO F. COMUNICACIÓN GENERAL

Restaurante

COMUNICADO INTERNO

Fecha: 27 de septiembre de 2010

De: Gerencia General

A: Todo el personal de la empresa

Asunto: **Implementación Sistema de Control de Gestión**

Estimados Colaboradores:

Como es de conocimiento de ustedes durante el año en curso el restaurante ha tenido que ser clausurado en dos ocasiones, debido a reiterados problemas con el mantenimiento de la trampa de grasas de la cocina.

Estos cierres nos han perjudicado a todos, tanto a los dueños como a los empleados y por eso es deber de la Gerencia tratar de buscar una solución inmediata y definitiva a este problema.

Por lo anteriormente expuesto la Gerencia ha tomado la decisión de implementar un sistema de control de gestión interno a través del Mantenimiento Productivo Total.

En los próximos días se organizarán charlas de socialización sobre este tema, las repercusiones y responsabilidades de cada uno de nosotros en este proceso.

Pedimos la colaboración de cada uno de ustedes para lograr este objetivo común.

Atentamente,

FIRMA MANUSCRITA

Gerente

ANEXO G. ACTA CONFORMACION DEL COMITÉ

Restaurante

Acta de la Reunión 28 de septiembre de 2010

APERTURA

La reunión ordinaria del *Restaurante* se convoco a las 17:00 del 28 de septiembre en las oficinas centrales del restaurante.

ASISTENTES:

Gerente

Todo el personal

A. Aprobación del Orden del Día

El orden del día contó con la aprobación por parte de todos los asistentes:

- Conformación del Comité TPM
- Obligaciones y Responsabilidades
- Acciones a seguir

Se da inicio a la sesión.

B. Desarrollo del Orden del Día

- El comité TPM queda conformado por :
 - Gerente
 - Jefe de cocina
 - Personal de mantenimiento
- Todos los miembros del comité aceptan sus obligaciones, responsabilidades y compromisos para llevar a cabo el SCG.
- Se aprueba el plan de implementación.

C. Próxima Reunión

La próxima reunión del comité se realizará el día lunes 11 de octubre a las 10:00 en las oficinas centrales, para evaluar la implementación del piloto.

Habiéndose agotado el orden del día y no habiendo otro asunto que tratar, el Presidente levantó la sesión.

Acta aprobada por:

Firma manuscrita

