UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Incremento de la productividad de la empresa "Los Choris" mediante la implementación y estandarización de procesos productivos.

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTOR: Granizo Anda, Byron David

DIRECTORA: Ponce Espinosa, Glenda Edith, Ing.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2015

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Ingeniera.

Glenda Edith Ponce Espinosa.

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo titulación: "**Incremento de la productividad de la empresa "Los Choris" mediante la implementación y estandarización de procesos productivos**" realizado por: **Granizo Anda Byron David**; ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, septiembre de 2015

f) . . . . . .

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

"Yo **Granizo Anda Byron David** declaro ser autor del presente trabajo de titulación: **Incremento de la productividad de la empresa "Los Choris" mediante la implementación y estandarización de procesos productivos** de la titulación de **Administración de empresas**, siendo la **Ing. Glenda Edith Ponce Espinosa** directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: "Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad"

f. .....

Autor: Granizo Anda Byron David

Cédula: 171575895-7

DEDICATORIA

A mis padres Byron y María, quienes han sido guía de vida y que mediante este gran paso, retribuyo la gran dedicación y amor que han tenido hacia mi persona.

A mi esposa Marcela, por ser la testigo directo de los años de sacrificio estudiantil, las malas noches, los esfuerzos, y por los sueños y objetivos a lograrse en el futuro.

A mis hermanos Fernando, Esteban, Juan Sebastián, Tomás y Camila, que han sido los compañeros de desarrollo, que han observado mis logros desde el inicio, y que miran en mí un referente y reflejo para sus vidas.

Byron David Granizo Anda

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer primeramente a Dios que ha permitido que todas las cosas de mi vida se den de una manera correcta y oportuna, abriendo puertas y caminos para que al recorrerlos pueda mejorar como persona y a cada paso buscar la felicidad.

A mi padre que fue una guía trascendental en la toma de mis decisiones académicas, quien pudo proyectarme con determinación y disciplina por caminos que consideraba inalcanzables, y que me permitió descubrir que la capacidad de un hombre es infinita siempre que sus objetivos y metas apunten hacia el cielo. A mi madre por su infinito amor, su dedicación y cariño, por ser ese ejemplo de lucha, tenacidad y amor.

A mi amada esposa, quien ha sido coprotagonista de este logro, por haber compartido las experiencias desde los inicios de la vida universitaria, por estar en los momentos difíciles, por siempre caminar junto a mí y ser la motivación de mi vida. A mis hermanos por su alegría y apoyo incondicional, por estar siempre unidos y ser los mejores amigos. A la gran familia que tengo el orgullo de pertenecer, mis abuelos, tíos y primos.

A la Universidad Técnica Particular de Loja que impulsó el desarrollo de mis capacidades y conocimientos, promoviendo el hábito de la disciplina, la responsabilidad, el auto conocimiento y el esfuerzo propio; en especial a la economista Sonia Mata por su apoyo desinteresado en momentos cruciales de la carrera universitaria.

A la Ing. Glenda Ponce por haber confiado en mí para el desarrollo del presente proyecto, por su guía, su paciencia, sus enseñanzas y porque pese a la distancia y a las barreras de comunicación, la considero además de una gran maestra, una entrañable amiga.

A todas las personas que han contribuido a que este trabajo pueda ser realizado con éxito.

Muchas Gracias

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....iii
DEDICATORIA v
AGRADECIMIENTO vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS vii
ÍNDICE DE TABLAS ix
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES x
RESUMEN EJECUTIVO 1
ABSTRACT 2
INTRODUCCIÓN 3
CAPÍTULO 1.
MARCO TEÓRICO 5
1.1. Definición, orígenes e historia de la productividad 6
Definición de Productividad.....8
1.2. Productividad en el sector gastronómico 10
1.3. La productividad en relación de la reducción de costos 12
1.4. Modelo de Productividad Total..... 14
1.4.1. Ciclo de la productividad..... 17
1.4.2. Productividad Total de los Factores (PTF). 18
1.4.3. Productividad parcial de los factores. 19
1.5. La estandarización de procesos como herramienta productiva..... 20
CAPÍTULO 2.
SITUACIÓN ACTUAL 22
2.1. Datos de la empresa “Los Choris” 23
2.1.1. Actividad de la empresa. 23
2.2. Levantamiento de procesos actuales 27
2.2.1. Descripción preliminar de actividades. 28
2.3. Estado de resultados de la empresa Los Choris 34
2.4. Medición de la productividad de la empresa Los Choris..... 38
2.4.1. Productividad laboral..... 38
2.5. Medición de la productividad de materia Prima (PMP), de los costos directos (PCD) y de los costos indirectos (PCI) 46
2.6. Medición de la productividad total de los factores 47

CAPÍTULO 3.-
PLANEACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD 52
3.1. Diseño del organigrama de la empresa 53
3.2. Descripción de puestos 56
CAPÍTULO 4
MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD 74
4.1. Descripción de procesos 75
4.1.1. Procesos Internos. 75
4.1.2. Procesos Externos. 97
CAPÍTULO 5.
MEDICIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS PRODUCTIVOS 102
5.1. Estado de resultados finales 103
5.1.1. Productividad Laboral después de la implementación. 107
5.1.2. Productividad de la materia Prima (PMP), de los costos directos (PCD) y de los costos indirectos (PCI) después de la implementación. 110
5.1.3. Productividad Total de los factores después de la implementación. 112
5.2. Variación de los índices de productividad 113
5.2.1. Productividad Laboral. 113
5.2.2. Productividad de la materia prima. 122
5.2.3. Productividad de costos directos e indirectos. 125
5.2.4. Productividad total de los factores. 128
CONCLUSIONES 130
Recomendaciones 131
BIBLIOGRAFÍA 132
Anexos 135

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Definiciones cronológicas de Productividad 7
Tabla 2. Diferencias entre el enfoque centrado en la organización y el enfoque centrado en el proceso 20
Tabla 3. Descripción de procesos actuales de la empresa 28
Tabla 4. Estado de resultados sucursal Plaza las Américas, año 2013 35
Tabla 5. Estado de resultados sucursal Ventura Mall, año 2013 36
Tabla 6. Estado de resultados sucursal Plaza las Américas, año 2013 37
Tabla 7. Cuadro de empleados por local 39
Tabla 8. Productividad laboral 1 y 2, sucursal Ventura Mall, año 2013 41
Tabla 9. Productividad laboral 1 y 2, sucursal Plaza las Américas, año 2013 41
Tabla 10. Productividad laboral 1 y 2, sucursal Quicentro Sur, año 2013 42
Tabla 11. Productividad laboral 3,4,5 y 6, sucursal Plaza las Américas, año 2013 44
Tabla 12. Productividad laboral 3,4,5 y 6, sucursal Ventura Mall, año 2013 44
Tabla 13. Productividad laboral 3,4,5 y 6, sucursal Quicentro Sur, año 2013 45
Tabla 14. Productividad de materia prima, costos directos y costos indirectos, sucursal Plaza las Américas, año 2013 48
Tabla 15. Productividad de materia prima, costos directos y costos indirectos, sucursal Ventura Mall, año 2013 48
Tabla 16. Productividad de materia prima, costos directos y costos indirectos, sucursal Quicentro Sur, año 2013 49
Tabla 17. Productividad total de los factores, sucursal Plaza las Américas, año 2013 49
Tabla 18.Productividad total de los factores, sucursal Ventura Mall, año 2013 50
Tabla 19. Productividad total de los factores, sucursal Quicentro Sur, año 2013 50
Tabla 20. Estado de resultados sucursal Plaza las Américas, año 2014 104
Tabla 21. Estado de resultados sucursal Ventura Mall, año 2014 105
Tabla 22. Estado de resultados sucursal Quicentro Sur, año 2014 106
Tabla 23. Productividad laboral, sucursal Plaza las Américas, año 2014 107
Tabla 24. Productividad laboral, sucursal Ventura Mall, año 2014 108
Tabla 25. Productividad laboral, sucursal Quicentro Sur, año 2014 109
Tabla 26. Productividad de materia prima, costos directos y costos indirectos, sucursal Plaza las Américas, año 2014 110
Tabla 27. Productividad de materia prima, costos directos y costos indirectos, sucursal Ventura Mall, año 2014 110
Tabla 28. Productividad de materia prima, costos directos y costos indirectos, sucursal Quicentro Sur, año 2014 111
Tabla 29. Productividad total de los factores, sucursal Plaza las Américas, año 2014 112
Tabla 30. Productividad total de los factores, sucursal Quicentro Sur, año 2014 112
Tabla 31. Productividad total de los factores, sucursal Ventura Mall, año 2014 112
Tabla 32. Variación de productividad laboral 1, años 2013 y 2014 118
Tabla 33. Variación de productividad laboral 2, años 2013 y 2014 119
Tabla 34. Variación de productividad laboral 3, años 2013 y 2014 119
Tabla 35. Variación de productividad laboral 4, años 2013 y 2014 120
Tabla 36. Variación de productividad laboral 5, años 2013 y 2014 120

Tabla 37. Relación porcentual entre costo y producción de trabajadores, años 2013 y 2014 121
Tabla 38. Variación de la productividad de la materia prima, años 2013 y 2014 124
Tabla 39. Variación de la productividad de costos indirectos, años 2013 y 2014 127
Tabla 40. Variación de la productividad de costos directos, años 2013 y 2014 127
Tabla 41. Variación de la productividad total de los factores, años 2013 y 2014 129

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Estructura del gasto mensual de los hogares a nivel nacional 10
Ilustración 2. Tabla del PIB por clase de actividad económica 11
Ilustración 3. Ciclos de la productividad 16
Ilustración 4. Ciclos de la productividad 16
Ilustración 5. Organigrama reestructural de la empresa Los Choris 55

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo describe el desarrollo de la implementación de procesos productivos de la empresa LOS CHORIS en busca del incremento de sus índices de productividad. La falta de organización, liderazgo y guía en los procesos, ocasionaba retrasos en el servicio, desperdicio de material y sobretodo un excesivo número de empleados en cada local.

El desarrollo abarca cinco capítulos que reúnen la teoría, implementación y aplicación de los nuevos procesos de la empresa, mismos que se adecuaron a las condiciones del negocio y tipo de servicio, logrando que el desempeño mejore considerablemente, transformado un sistema de trabajo obsoleto y empírico en modelo ordenado y exitoso.

Los índices de productividad iniciales y finales se calcularon en relación a los datos del estado de pérdidas y ganancias de los años 2013 y 2014 respectivamente, los cuales permitieron comparar los resultados de la implementación en términos económicos, obteniendo así una reducción del 17.42% en nómina, gracias a la estandarización de procesos incrementar la ocupación de los empleados en 14.90%, reducir el desperdicio de materia prima en 8.79% y finalmente incrementar la productividad total de los factores en 21.7%.

PALABRAS CLAVES: Productividad, procesos internos, procesos externos, modelo de productividad total, estado de resultados, materia prima, productividad total.

ABSTRACT

This paper describes the development of the implementation of productive processes for LOS CHORIS company in search of increasing their productivity. The lack of organization, leadership and guidance in process, caused delay in service, waste of material and especially an excessive number of employees in each location.

The development comprises five chapters that meet the theory, implementation and application of the new business processes, which were adapted to the conditions and type of service, increasing the service performance significantly that transformed an obsolete and empirical work system in order to a successful model.

The initial and final productivity rates were calculated from the data regarding of the profit & loss accounts of 2013 and 2014 respectively, which allowed to compare the results of the implementation in economic terms, thus obtaining a 17.42% reduction in payroll, because of the process standardization, the employment occupancy increased on 14.90%, the waste of raw material reduced on 8.79% and most of all increasing the total factor productivity by 21.7%.

KEYWORDS: Productivity, internal processes, external processes, total productivity model, income statement, raw material, total productivity.

INTRODUCCIÓN

La implementación de procesos productivos aplica a tres franquicias del restaurante LOS CHORIS adquiridas en los últimos seis años, en los cuales el propietario (franquiciado) ha experimentado inconvenientes debido a su falta de conocimiento en el negocio, y que causó que sean los mismos empleados quienes determinen las condiciones de trabajo para cada sucursal, basados en su comodidad, empirismo y falta de objetividad. Se pudo observar que la ausencia de procesos, el desorden y falta de tecnificación repercutían en la satisfacción de los clientes, además existía gran cantidad de desperdicio junto con un costo de nómina excesivo para la capacidad de cada local, razones suficientes que motivaron a desarrollar el presente tema.

Se planteó el cálculo de los índices de productividad de la empresa para poder determinar su situación inicial y poder compararla posteriormente con la situación final después de la implementación, dichos índices servirían entonces como el referente de medición para la evaluación de desempeño global. El período de trabajo duró 2 años y se llevó a cabo entre los meses de enero 2013 y diciembre 2014, siendo el año 2013 el referente base y el 2014 el año de implementación y mejoramiento de la productividad.

El trabajo inicia en el Capítulo 1 con la investigación teórica acerca de los procesos productivos, su relación con la industria gastronómica y la propuesta del modelo de productividad total de David Sumanth como herramienta para el desarrollo. En el Capítulo 2 se realiza el análisis de la situación actual de la empresa en cuanto a su desempeño logístico, laboral y de procesos, así como de la medición inicial de la productividad en sus diferentes ámbitos. El Capítulo 3 y 4 tratan sobre el diseño y planificación del mejoramiento de los procesos, se establecen bases sólidas que abarcan la organización de la empresa, el diseño de los nuevos procesos y su respectiva diagramación para transformarlo en un elemento palpable y de uso obligatorio por la empresa, que brinde las directrices para el desempeño correcto. Finalmente en el Capítulo 5 se realiza el análisis y comparación del resultado de los índices de productividad obtenidos después de la implementación de procesos productivos donde se puede observar el mejoramiento que tuvo la empresa tanto en el flujo de trabajo como en su desempeño económico.

El proceso de trabajo se realizó paulatinamente y representó una labor ardua debido a las complicaciones que conlleva un cambio radical no solo en los procedimientos sino en las personas. En varias ocasiones se debieron tomar decisiones radicales para evitar que las malas

actitudes y acciones de ciertos empleados influyan en el deterioro del mejoramiento que se estaba consiguiendo.

Los procesos productivos de un restaurante abarcan gran cantidad de su labor diario e influyen directamente en el desempeño de todas las áreas y actividades, es así que gracias a la implementación de procesos productivos, se pudo cumplir con los objetivos planteados y sobretodo se consiguió establecer un modelo de trabajo perdurable y sostenible que además de cambiar por completo los malos hábitos del pasado, permiten proyectarse hacia la mejora continua día tras día.

CAPÍTULO 1.
MARCO TEÓRICO

Definición, orígenes e historia de la productividad

Durante más de dos siglos, la administración de operaciones, conocida también como administración de producción o administración industrial, ha tenido una gran importancia dentro del ámbito administrativo enfocándose siempre hacia el beneficio económico de las empresas (Harrington, 2012, p.10).

Este enfoque se inició en el siglo XVIII donde inicia en Inglaterra la primera revolución industrial con la idea de Adam Smith de establecer la división de trabajo donde en cada proceso se establezcan sub tareas en las que los empleados sean especialistas y de esta manera generar mayores beneficios. A inicios del siglo XX durante la segunda revolución industrial cuando se masificó la producción y los mensajes, Frederick W Taylor, aplicó la teoría de Smith en la gestión de su complejo industrial nombrándolo el *enfoque tradicional* de la productividad. Hasta este momento los administradores tradicionales consideraban que la productividad se conseguía con el aumento de la producción, sin tomar en cuenta que con la globalización, la búsqueda de la productividad cambió su enfoque debido a que los clientes demandaban mayor calidad a menor costo, por lo tanto se vieron obligados a entender que las empresas son un sistema conformado por sub sistemas o áreas que se dedican a realizar procesos que generan salidas u outputs. Dentro de este proceso se tomaron en cuenta diferentes aspectos que fueron útiles para poder tomar decisiones y cambiar el estilo de producción (León, 2010, p.44):

- Flujo: método para transformar una entrada *input* en una salida *output o producto terminado*
- Efectividad: la medida en cuánto el producto terminado satisface las necesidades de los clientes.
- Eficiencia: Cuan acertadamente de desempeñan los procedimientos para generar un output.
- Tiempo del ciclo: Duración del proceso para transformar un Input en un Output
- Costo: El valor de los insumos (materia prima, mano de obra y maquinaria) para realizar los procesos.

Según Harrington (2012), los factores se convirtieron en determinantes para poder generar beneficios como:

- Mejoramiento de la calidad del producto
- Reducción de tiempos y costos
- Optimización de recursos

La productividad ha tenido una serie de definiciones cronológicas a través de los años, partiendo desde el simple concepto de ser la "capacidad de producir" hasta tomar en cuenta la relación de los insumos que se utilizan para producir, esto se describe en la tabla a continuación:

Tabla 1. Definiciones cronológicas de Productividad

Autor	Año	Concepto
Quesnay	1766	La palabra productividad aparece por primera vez
Littre	1883	Facultad de producir
Early	1900	Relación entre producción y los medios.
OCEE (Organización para la Cooperación Económica Europea)	1950	Cociente que se obtiene al dividir la producción por uno de los factores de producción.
Davis	1955	Cambio en el producto obtenido por los recursos gastados
Fabricant	1962	Siempre una razón entre la producción y los insumos
Kendrick & Creamer	1965	Definiciones funcionales para la productividad parcial, de factor total y total
Siegel	1975	Una familia de razones entre la producción y los insumos.
Sumanth	1979	Productividad total – la razón de producción tangible entre insumos tangibles

Elaboración Granizo Anda, Byron.
Fuente: Urbina C. (2012) *Productividad y desarrollo económico,* Mc Graw Hill, p.2; Adam E. (2009) *Administración de la producción y las Operaciones. Pearson, p. 82*; Páez G. (2010) *Administración del cambio, Mejoramiento de la calidad y productividad.* Prentice Hall, p.8

1.1.1. Definición de Productividad.

La productividad es la relación entre la producción de bienes y servicios que genera el proceso de conversión y los insumos consumidos en la generación de esos productos. La productividad para cualquier sistema es, simplemente, la relación entre los productos y los insumos. (Everett & Ronald, 2009, p.82)

Es la relación que existe entre los insumos y los productos de un sistema productivo, a menudo es conveniente medir esta relación como el cociente de la producción entre los insumos. "Mayor producción, mismos insumos, la productividad mejora, o también se tiene que "Menor número de insumos para misma producción, productividad mejora" (Schroeder, 2007, p.533)

Se denomina productividad al índice o grado de aprovechamiento de los recursos puestos a disposición de quienes los administran, expresado generalmente en términos de porcentaje. Otra definición se relaciona entre lo que se produce en una organización versus los recursos que esta requiere para determinado fin "la relación entre lo insumido y lo producido" (Páez, 2010, p.10).

El principal indicador del mejoramiento de la productividad es una relación decreciente entre el insumo y el producto, así como una calidad constante o mejorada (Prokopenko, 2011, p.29).

En síntesis, se puede expresar que la productividad relaciona a las entradas o recursos utilizados para la producción de bienes o servicios en relación al valor de las ventas de un negocio o empresa, está ligada directamente al rendimiento y aprovechamiento de los mismos y mediante los datos obtenidos en diferentes períodos de tiempo se puede realizar comparaciones que permitan evaluar el desempeño y posteriormente sean la base para la toma de decisiones y el mejoramiento del rendimiento productivo empresa. La productividad ha sido fundamental para que las empresas aumenten sus ganancias a través de la competitividad, la reducción de costos de producción y mejor aprovechamiento de los recursos que dispone, traduciendo todo esto en

un incremento de su rentabilidad, mayor satisfacción de los clientes / consumidores y mejor desempeño de la empresa frente a sus competidores.

Factores que influyen en la productividad, según (Prokopenko, 2011):

- **Capital físico.-** cantidad de equipos y estructuras que se utilizan para producir bienes y servicios.
- **Capital humano.-** conocimientos y calificaciones que adquieren los trabajadores por medio de la educación, la formación y la experiencia.
- **Recursos naturales.-** factores que intervienen en la producción de bienes y servicios y que son aportados por la naturaleza.
- **Conocimientos tecnológicos.-** la comprensión de la sociedad sobre las mejores formas de percibir y producir bienes y servicios.
- **Inflación.-** incremento de los precios de los bienes y materias primas con relación a la moneda de un país.

Ventajas de incrementar la productividad en las empresas, según (Sumanth, 2010):

- Útil para analizar la fuerza de trabajo de una empresa.
- Permite desarrollar factores claves para el crecimiento como: eficiencia y rentabilidad.
- Permite desarrollar metas, objetivos y estrategias claras para conseguir mejorar los índices de productividad a corto, mediano y largo plazo.
- Coordinar esfuerzos para la planeación de la producción.
- Desarrollar estándares de rendimiento y productividad que se conviertan en referente para el cumplimiento de la administración como por el personal operativo.
- Aumentar utilidades, ya sea por margen de utilidad o por el aumento del volumen de ventas.
- Aumentar la competitividad en relación a otras empresas cuando se producen mejores productos/servicios a menor costo unitario y con mayor satisfacción del cliente.

Productividad en el sector gastronómico

El movimiento gastronómico a nivel mundial ha tomado un rol protagónico en la economía, los restaurantes han sido uno de los sectores que han motivado el incremento del PIB en los últimos años junto con la administración pública y la construcción según la revista ***Poderes Inteligencia Política*** en su editorial **El PIB creció un 5,01% en el 2012** *(Marzo 2013).*

La cultura de los ecuatorianos de salir de sus casas y consumir alimentos en restaurantes y hoteles representa un gasto importante, según la **Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los hogares urbanos y rurales (INEC, 2013)**, las familias ecuatorianos gastan el 24,4% de sus ingresos en alimentos y bebidas no alcohólicas, y el 10% lo gastan en restaurantes. Además, Ecuador es un País con gran potencial turístico, según el Chef Carlos Gallardo, Presidente de la Asociación de Chefs del Ecuador, Capítulo Pichincha en el artículo **La cocina será un puntual del PIB Ecuatoriano** del ***Diario El Hoy*** (28 de Abril del 2013) indica que "El 30% de la economía del país va a depender del turismo, luego de 15 años. De ese turismo, la mitad va a ser culinario", lo que representa una gran prospectiva para este sector.

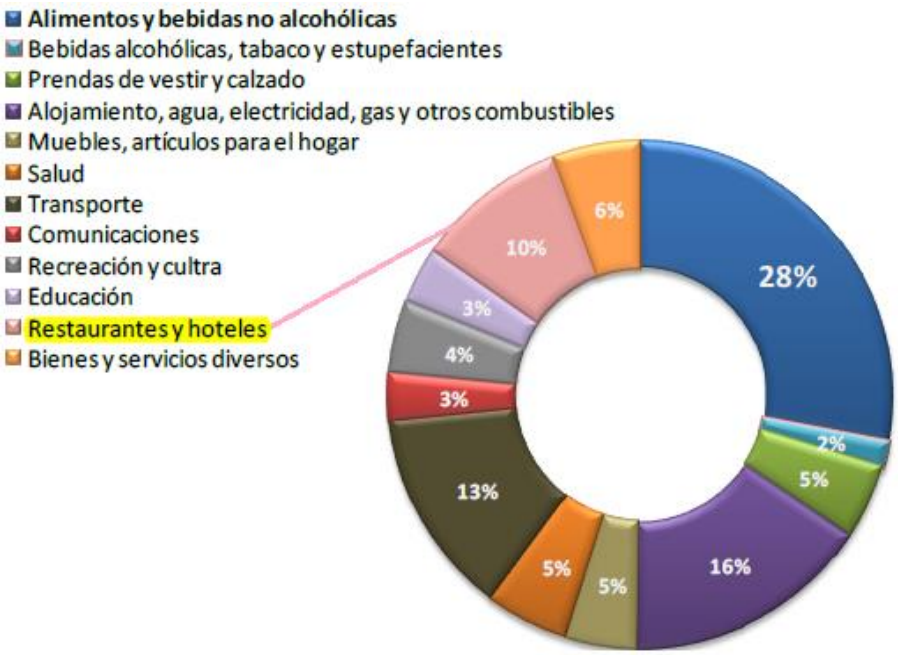


Ilustración 2. Estructura del gasto mensual de los hogares a nivel nacional

Fuente: INEC (2013), Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los hogares urbanos y rurales (Figura 18) p.54

Producto Interno Bruto por clase de Actividad Económica

Miles de dólares

	2012	2013	%
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	4,497,878	4,524,478	0.59%
Pesca y Acuicultura	738,094	780,454	5.74%
Explotación de minas, canteras, petróleo, gas natural y actividades de servicio relacionadas	5,943,445	6,033,135	1.51%
Industrias manufacturas (excluye refinación de petróleo)	7,204,954	7,452,506	3.44%
Fabricación de productos de la refinación de petróleo	959,240	1,000,295	4.28%
Suministro de electricidad y agua	909,500	949,973	4.45%
Construcción	5,964,491	6,537,082	9.60%
Comercio al por mayor y al por menor; y reparación de vehículos automotores y motocicletas	6,681,137	6,938,361	3.85%
Transporte, almacenamiento, correo y telecomunicaciones	5,763,794	5,968,901	3.56%
Actividades de servicios financieros y Financiación de planes de seguro, excepto seguridad social	1,673,835	1,782,634	6.50%
Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	3,124,777	3,546,622	13.50%
Otros elementos del PIB	2,931,389	3,044,694	3.87%
Hogares privados con servicio doméstico	145,485	146,940	1.00%
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	4,052,160	4,266,924	5.30%
Otros servicios	9,371,499	9,949,201	6.16%
Hoteles y Restaurantes	1,159,780	1,263,928	8.98%
PIB Total	**61,121,458**	**64,186,129**	**5.01%**

Ilustración 4. Tabla del PIB por clase de actividad económica

Fuente: Revista Poderes (2014), Presentación estructural 2014 Banco Central del Ecuador BCE. Recuperado de http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previ/Coyuntura/EstMacroEstruc2014.pdf

El análisis de la productividad en restaurantes, resulta de fundamental para la evaluación del desempeño, de sus recursos y la toma de decisiones. Con los resultados se podrá tomar correctivos en los aspectos que afectan el buen desempeño financiero e incluso será útil para considerar una modificación en la logística, los productos a ofrecer, y el servicio.

Para un restaurante, resulta de gran importancia planear y medir su rentabilidad e intentar optimizar el uso de sus recursos, para ello es necesario tener bajos costos, agregar valor y lograr maximizar los ingresos. Por ello es valioso evaluar qué tan productiva es en sus diversas áreas en relación a simples aspectos como tiempo, recurso material y humano, la relación entre ellos y su eficiencia (Hartjen, 2008, p.127).

Es importante en contar con una buena gestión del establecimiento en relación a un correcto control de costos, uso óptimo de los recursos empleados, estandarización de procesos, una dotación del personal adecuado y calificado para su correcto desempeño y funcionamiento; lograr eficientes tiempos de trabajo, es decir horas hombre realmente productivas, reducir los tiempos de espera del cliente, lograr la entrega de un servicio de calidad a su vez alcanzar y superar los estándares establecidos propios, del mercado y del cliente (Lockwood & Panteli, 2009, p.90;91).

La productividad en relación de la reducción de costos

Las empresas se concentran principalmente en la reducción de costos, en esta tarea buscan determinar su origen para controlarlos y reducirlos al mínimo, pero esto puede desatar en errores que influyan negativamente en el mejoramiento empresarial debido a que la simple reducción de costos produce la reducción del rendimiento y por lo tanto reducción en la productividad a largo plazo. La manera correcta de reducir costos es mediante la detección, prevención y eliminación sistemática del uso excesivo de recursos (Fresco, 2006, p.82).

En el sector de venta de alimentos y bebidas la productividad juega un papel preponderante debido a que los costos ocupan un porcentaje importante del PVP. La gestión del cálculo de costos es de total importancia, ya que es una determinante para medir el alcance de la productividad y la eficiencia del uso de los insumos.

Productividad significa la obtención de más con la misma cantidad de recursos, o el logro de una mayor producción en volumen y calidad con el mismo insumo (Prokopenko, 2011, p.3). Junto con la calidad y la productividad, los costos juegan un papel importante en la estrategia competitiva de la empresa. Hablar de costos implica hablar de una serie de recursos necesarios para alcanzar una meta y/o lograr un objetivo, los costos se consideran como las cantidades mínimas de recursos, medidas en términos monetarios para poder elaborar un producto o prestar un servicio, los costos se pueden generar por las actividades que hay que desarrollar. Desde el punto de vista de las finanzas significan lo mismo, ambos términos se manejan cuando se habla de desembolso de dinero. En cualquiera de los casos, tanto los costos como los gastos influyen de una manera directa en los ingresos afectando la utilidad de la empresa (Rincón, 2012, p.13).

La productividad mejora cuando hay una menor cantidad de insumos, que significa también menores costos, genera la misma producción. Si se asume la existencia de una producción mayor con un número menor de insumos, lo cual significa también menores costos, la productividad será mayor (Blanco, 2009, p.44).

Para Deming (1999) la relación es muy clara, debido a que las estrategias para mejorar la productividad conducen hacia una minimización de los costos, debido a:

- La disminución en el número de procedimientos que deben repetirse por haberse realizado mal la primera vez.
- La disminución en los retrasos de proceso y procedimientos.
- La mejor utilización de los recursos, etc.

De aquí, que al evitar así las situaciones que se han mencionado, se tiende hacia un incremento de la productividad.

Mediante la medición de la productividad, la empresa adquiere una dimensión concreta y amplia de su situación al evaluar todos sus recursos y la forma en que estos se desempeñan y/o aprovechan, para posteriormente cuantificarlos y continuar ejerciendo mejoras en el uso de los mismos mediante la eliminación del desperdicio, la optimización, y el aprovechamiento máximo, que genere una reducción de costos y aumente la rentabilidad del negocio.

En toda empresa, resulta necesario realizar un proceso de planificación que permita hacer uso óptimo de los recursos y con ellos generar un proceso de adición de valor que permita una maximización de utilidades efectiva, hablando así de un proceso de alta productividad.

Modelo de Productividad Total

El Modelo de Productividad Total (MPT) fue desarrollado por David Sumanth, define una medida de productividad total que incluye todos los factores de resultados y todos los factores de insumos.

La característica singular del modelo de productividad total (MPT) radica en su habilidad de proporcionar índices de productividad, tanto totales como parciales y no tan solo al nivel agregado de la empresa, sino que también al nivel de las sub-operaciones que se requieren y se basa en elementos tangibles que pueden ser medibles, cuantificables y comparables. Entre los insumos tangibles están los costos de recurso humano, el capital fijo y de trabajo, los materiales, energía, entre otros. Aun cuando elementos intangibles como calidad, buena voluntad, preocupación por el entorno ambiental etc., no son explícitos en este modelo, el MPT refleja de una manera bastante directa el impacto sobre los resultados de la empresa de tales intangibles (Chiavetano, 2008, p.88).

El MPT puede aplicarse a cualquier tipo de organización en donde existan personas o se usen maquinas, equipo, materiales y energía.

Productividad total.

De acuerdo a (Prokopenko, 2011), desde el punto de vista de la medición de productividad, la “productividad total” de una operación es su producción expresada en la forma de un único indicador, obtenido al convertir las entradas y salidas individuales en una unidad común y luego combinarlas. Por ejemplo, una manera de calcular esta clase de productividad total pudiera ser la siguiente:

Entrada de mano de obra ⟶ *Costo de la mano de obra*

Entrada de equipo ⟶ *Costo de los equipos*

Entrada de materiales ⟶ *Costo de los materiales*

Salida (productos) ⟶ *Valor de las ventas*

$$\underline{\textbf{Productividad total}} = \frac{\textbf{V}\textbf{\textit{alor de las ventas}}}{\textbf{\textit{(Costo de la mano de obra + costo de los equipos + costo de los materiales)}}}$$

La productividad es esencialmente la medida de la capacidad productiva de una organización y el punto de vista de la medición de la productividad busca identificar la forma de una comparación entre la salida y la entrada, porque resulta difícil medir lo que realmente sucede dentro del proceso transformador, por las siguientes razones:

1. Es difícil edificar un solo esquema de una operación de producción, debido a los muchos factores que están involucrados.

2. Es difícil medir las operaciones de producción en términos comunes, debido a que ninguna operación es exactamente igual que otra, aun dentro de la misma industria.

3. Cualquier operación de producción cambia constantemente, algunas veces de un día para otro, por lo que es difícil describirla en términos fijos (Chiavetano, 2008, p.88).

La administración de la productividad total es un proceso que se realiza en cuatro fases conocidas como “Ciclo de la productividad” :

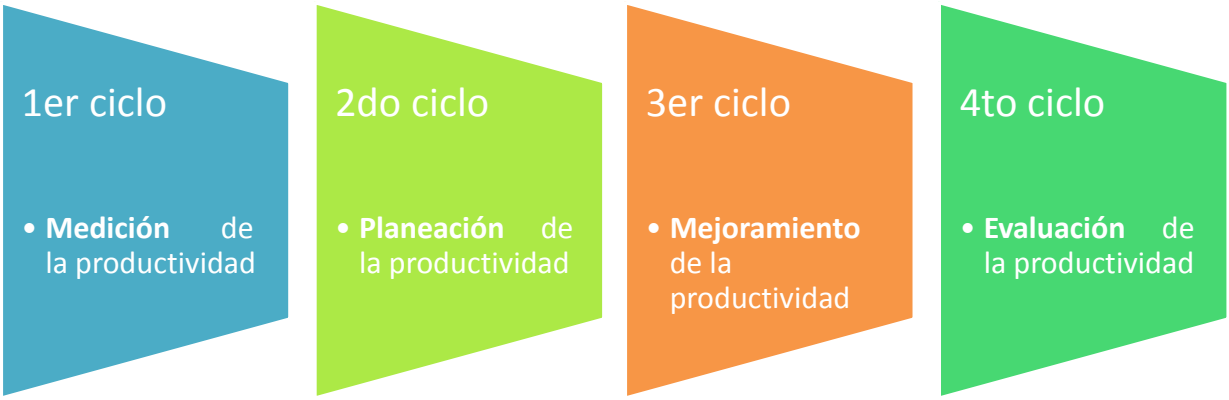


Ilustración 6. Ciclos de la productividad

Fuente: Sumanth D. (2000), *Ingeniería y administración de la productividad***,** Mc Graw Hill, p. 64,65
Elaboración: Granizo Anda, Byron.

Ilustración 8. Ciclos de la productividad

Fuente: Sumanth D. (2000), *Ingeniería y administración de la productividad***,** Mc Graw Hill, p. 64,65
Elaboración: Granizo Anda, Byron.

1.1.2. Ciclo de la productividad.

Medición de la productividad.

En el punto de vista sobre la medición de la productividad, tratamos de identificar el nivel de una operación de producción al expresar su productividad en la forma de salida por unidad de entrada. La expresión productividad como una comparación de salida contra la entrada, nos permite comparar las diferentes operaciones con otras sobre una misma base, aunque puedan tomar lugar bajo condiciones muy diferentes (Sumanth, 2000, p.18). La clave para poner en práctica la Gestión Total de la Productividad radica en actuar y medir de manera simultánea el impacto de los cambios realizados sobre todos y cada uno de los componentes que participan en el proceso productivo (Lefcovich, 2004, p.17).

Planeación de la productividad.

Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Son la guía para que las organizaciones se comprometan a desempeñar actividades congruentes con los objetivos y procedimientos elegidos, persigue la mejora en los indicadores obtenidos de la medición tanto en el corto como en el largo plazo (Sumanth, 2000, p. 69).

Mejoramiento de la productividad.

Según (Medina, 2009), existen cerca de 70 técnicas para mejorar la productividad, se dividen en 5 categorías básicas que son:

- *Técnicas basadas en tecnologías*
- *Técnicas basadas en materiales*
- *Técnicas basadas en empleados*
- *Técnicas basadas en el producto*
- *Técnicas basadas en procesos o tareas*

El presente estudio abarcará las *Técnicas basadas en procesos o tareas* que incluyen:

- *Ingeniería de métodos*
- *Medición del trabajo*
- *Diseño del puesto*
- *Valuación de puestos*
- *Diseño de procesos*
- *Factores humanos (ergonomía)*
- *Programación de producción*
- *Procesamiento de datos asistido por computadora*
- *Reingeniería*

Evaluación de la productividad.

Es la relación de cambio en la Productividad entre dos periodos. Permite evaluar la Productividad Total de la empresa o de un producto en dos periodos sucesivos o dentro de un mismo periodo, en donde t-1 es el periodo anterior y t es el periodo actual, esta es la fase donde, por medio de la comparación, se identifica los alcances y mejoras que ha conseguido la productividad (Sumanth, 2000, p.74).

1.1.3. Productividad Total de los Factores (PTF).

La productividad total de los factores es una medida global de eficiencia técnica que pone en relación la producción con las cantidades de factores empleadas. La productividad total de los factores se mide en unidades monetarias, como por ej. Dólares, tomando el valor en dólares de la producción (bienes o servicios vendidos) y dividiendo entre el costo de todos los insumos como lo indica la siguiente fórmula (Harrington, 2012, p.58).

$$\textbf{PRODUCTIVIDAD TOTAL DE LOS FACTORES} = \frac{\text{Producción (Entradas) Totales}}{\text{Insumos (Salidas) Totales}}$$

La PTF se la conoce también como productividad multifactorial ya que es un índice integral que reúne a todas las entradas y brinda un resumen global de la situación productiva de la empresa.

1.1.4. Productividad parcial de los factores.

La productividad parcial de los factores es la proporción que existe entre las salidas totales y una sola clase de insumo (Medina, 2009, p.32), se mide basándose en una entrada individual, la más común es la mano de obra. La productividad parcial del factor responde a las preguntas de cuánta producción podemos obtener de un nivel determinado de insumos, aplicando fórmulas como las siguientes:

$$\textbf{PRODUCTIVIDAD PARCIAL DE LOS FACTORES} = \frac{\text{Producción (Entradas) Totales}}{\text{Mano de obra}}$$

$$\textbf{PRODUCTIVIDAD PARCIAL DE LOS FACTORES} = \frac{\text{Producción (Entradas) Totales}}{\text{Materia prima}}$$

$$\textbf{PRODUCTIVIDAD PARCIAL DE LOS FACTORES} = \frac{\text{Producción (Entradas) Totales}}{\text{Productos}}$$

Con el análisis de la PPF se podrá determinar la situación de la productividad en relación a cada entrada y su influencia en el índice de la Productividad Total de los Factores y será un indicador útil para la toma de decisiones y el mejoramiento continuo.

La estandarización de procesos como herramienta productiva

Proceso se define como “el conjunto de actividades secuenciales que realizan la transformación de una serie de *inputs* (entrada como: material, mano de obra, capital, información, etc...) en los *outputs* (salidas) deseados (bienes y/o servicios) añadiéndole valor” (ICONTEC, 2002, p.31)

El enfoque por procesos se basa en localizar la armonía de la serie de unidades laborales, áreas y funciones de una manera integral, esta teoría se la puede aplicar a todas las áreas y procesos de una empresa, buscan realizar las actividades con un solo idioma conocido y aplicado por toda la organización de manera racional y organizada con el objetivo de brindar valor agregado en cada fase del proceso. Las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos, es por esto que establecer una correcta estructura de procesos es clave para conseguir un nivel adecuado de productividad, permite revidar los propios procesos para mejorarlos y optimizarlos.

Existe una importante diferencia entre las empresas tradicionales que tienen una visión limitada de la organización donde se espera que los empleados realicen bien su trabajo por sí solos y de manera autónoma, en relación al enfoque por procesos donde las actividades y los trabajadores son parte de una secuencia integral que se enfoca a realizar el trabajo como un sistema y no como un individuo, a continuación se describe dichas diferencias:

Tabla 2. Diferencias entre el enfoque centrado en la organización y el enfoque centrado en el proceso

Diferencias entre el enfoque centrado en la organización y el enfoque centrado en el proceso	
Centrado en la organización	**Centrado en el proceso**
• Los empleados son el problema	• El proceso es el problema
• Se considera a las personas como simples empleados	• Se considera a los empleados como Personas
• Hacer mi trabajo	• Ayudar a que se hagan las cosas
• Comprender mi trabajo	• Saber qué lugar ocupa mi trabajo dentro de todo el proceso
• Evaluar a los individuos	• Evaluar el proceso
• Cambiar a la persona	• Cambiar el proceso
• Siempre se puede encontrar un mejor empleado	• Siempre se puede mejorar el proceso
• Motivar a las personas	• Eliminar barreras
• Controlar a los empleados	• Desarrollo de las personas
• No confiar en nadie	• Todos estamos en esto conjuntamente
• ¿Quién cometió el error?	• ¿Qué permitió que el error se cometiera?
• Corregir errores	• Reducir la variación
• Orientado a la línea de fondo	• Orientado al cliente

Fuente: Harrington J. (2012), *Mejoramiento de los procesos de la empresa*, Mc Graw Hill, Tabla 1.3, p. 5

Objetivos del manejo de procesos en la empresa (Harrington, 2012, p.72):

- Hacer efectivos los procesos, generando los resultados deseados.
- Hacer eficientes los procesos, minimizando los recursos empleados.
- Hacer los procesos adaptables, teniendo la capacidad para adaptarse a los clientes cambiantes y a las necesidades de la empresa.

Características de los procesos (Harrington, 2012, p.72):

- Tiene límites bien definidos.
- Tiene interacciones y responsabilidades internas bien definidas.
- Todos los procesos se documentan y generan obligaciones de trabajo.
- Cuentan con medidas de evaluación y retroalimentación.
- Formalizan procedimientos de cambio.

Beneficios del manejo por procesos de la empresa (Harrington, 2012, p.84):

- Se enfocan en la satisfacción del cliente.
- Permite a la compañía predecir y controlar el cambio.
- Aumenta la competitividad de la empresa.
- Mejora el uso de los recursos disponibles.
- Suministra los medios para realizar cambios importantes hacia actividades complejas.
- Elimina errores.
- Promueve el mejoramiento continuo.
- Brinda una medida de los costos de mala calidad (desperdicio).
- Ayuda a la pronta corrección de errores.
- Modela a la organización para poder cumplir sus objetivos.

CAPÍTULO 2.
SITUACIÓN ACTUAL

2.1. Datos de la empresa “Los Choris”

2.1.1. Actividad de la empresa.

“Los Choris” es un restaurante dedicado al expendio de alimentos cocidos a la parrilla, la propuesta gastronómica ofrece productos tradicionales de la cocina argentina en un ambiente informal y relajado donde se reúnen grupos de amigos, ejecutivos y familias para degustar de deliciosos platos.

El restaurante “Los Choris” ejerce su actividad en el sector de alimentación y restaurantes dentro de la primera categoría, a continuación se describirá las características de la empresa:

Nombre:	LOS CHORIS LA PARRILLA DE LOS PIBES
Localidad:	Quito - Ecuador
Actividad:	Servicio de alimentos y bebidas
Forma Jurídica:	Empresa individual con responsabilidad limitada.
Según Su Capital:	Empresa Privada
Dimensión:	Pequeña empresa (entre 10 y 49 empleados, ventas entre $100.000 y $1’000.000 anuales) (Ecuador Economía, 2013)
Número de establecimientos:	3
Tipo de servicio:	Platos a la carta, Servicio a la mesa
Categoría:	Primera
Especialidad:	Cocina a la parrilla
No. De clientes atendidos (año *2012):*	105.760
Total de ítems vendidos (año 2012):	161.708
Ticket promedio por cliente (año 2012):	$5,62
Facturación total anual (año 2012):	$594.747,67

2.1.1.1. Descripción de las sucursales que serán sujeto de estudio:

LOS CHORIS ***Plaza de las Américas***

Dirección: Av. Naciones Unidas y América, Centro Comercial Plaza de las Américas, Boulevard Gastronómico, Local No. 21. Quito-Ecuador.

Año de Apertura: 2009.

No. de empleados: 18 empleados.

Aforo: 120 personas.

Tipo de servicio: Platos a la carta, servicio a la mesa.

Imágenes del local:

LOS CHORIS ***Ventura Mall***

Dirección: Av. Oswaldo Guayasamín Km 14,5 C.C Ventura Mall, Local No. 152. Quito- Ecuador.

Año de Apertura: 2009.

No. de empleados: 14 empleados.

Aforo: 70 personas.

Tipo de servicio: Servicio mixto, Servicio a la mesa y servicio a las salas del cine Cineplex

Imágenes del local:

LOS CHORIS ***Quicentro Sur***

Dirección: Av. Quitumbe Ñan y Av. Rafael Morán Valverde, C,C Quicentro Sur, Patio de comidas, Local No. P-61. Quito- Ecuador.

Año de Apertura: 2011.

No. de empleados: 10 empleados.

Aforo: Patio de comidas. No tiene un aforo establecido pero el espacio dedicado al local es de 120 personas.

Tipo de servicio: Servicio en “counter”, el cliente cancela y retira su pedido en la barra del local para posteriormente ubicarse en la mesa de su preferencia en el patio de comidas.

Imágenes del local:

2.2. Levantamiento de procesos actuales

La identificación de los procesos requiere una concentración de las actividades generales de la organización, es decir, acerca de cuál es su razón de ser. Esta tarea puede realizarse por medio de un seguimiento de los puntos de contacto de la organización con el cliente, desde que entra hasta que sale de la interacción con las organización y de los empleados de acuerdo a cómo se gestiona la entrega de productos y/o servicios, partiendo desde los proveedores hasta que el producto o servicio es recibido por el cliente.

El método de levantamiento de información se realizó a través de la observación directa, por medio del levantamiento dinámico por cuanto se obtiene la información directa de lo que realmente está haciendo la persona (Taylor y Bogdan 2000, p.94) al detectar y asimilar la información de un hecho utilizando los sentidos como instrumentos principales, su propósito es la obtención de datos acerca de la conducta a través de un contacto directo y en situaciones específicas (Albert 2007, p.48). Mediante la observación directa se pudo determinar cómo se desarrollan los procesos y el efecto de los mismos en el flujo de producción y servicio, la misma se realizó mediante las siguientes modalidades:

1. Observación general: información global del medio ambiente de los locales.
2. Observación al personal: análisis sobre cada persona que labora en la empresa en relación a la actividad específica que desempeña.
3. Observación de la ruta o camino: observar la ruta que sigue cada proceso en las diferentes áreas del restaurante.
4. Inspecciones: revisar el ambiente físico de trabajo así como los conocimientos de los empleados hacia los procedimientos que deben realizar.

2.2.1. Descripción preliminar de actividades.

Tabla 3. Descripción de procesos actuales de la empresa

Proceso	Área	Descripción		
		Plaza las Américas	**Quicentro Sur**	**Ventura Mall**
Requisiciones y compras	Administración	No existe márgenes de stocks mínimos y máximos, las requisiciones de producto se manejan de acuerdo a la experiencia del personal de cocina el cual cubre en ocasiones las necesidades de stock pero generalmente cuando existen incrementos repentinos en la demanda ciertos productos faltan y de esta manera que no se puede ofrecer todos los productos del menú a los clientes causando insatisfacciones al no tener lo que ellos quieren.		
Recepción de materia prima	Cocina	-Los empleados verifican Los productos según el pedido -Se observa que no mantienen la cadena de frío en productos que requieren refrigeración.	-Los empleados no verifican los productos que reciben con el pedido. -Si se mantiene la cadena de frío pero se mezclan todos los tipos de alimentos en un mismo lugar.	Se cumple con las exigencias de recepción de producto tanto en revisión de pedido como en almacenamiento.

Preparación del salón	Servicio	Se observa a los meseros bastante organizados en el montaje del salón, realizan su trabajo de manera prolija y ordenada, el restaurante está listo siempre a tiempo.	N/A	Existe desorganización en la preparación del salón, los meseros no se organizan adecuadamente, se nota que hay actividades que no quieren desempeñar lo que causa discusiones y retraso en la apertura.
Lavado de manos del personal	Todo el equipo de trabajo	Ninguno de los empleados tiene un conocimiento claro de la manera en que debe realizarse el lavado de manos y su desinfección, se lo hace de manera muy rápida y descuidada, no tiene precaución de realizar un lavado íntegro y a detalle.		
Procesos de producción de alimentos	Cocina	El personal de cocina de los tres locales no tiene un orden establecido para realizar la producción de alimentos. Este es un punto crucial para todo restaurante ya que se debe tener todo listo para poder elaborar los platos a tiempo y mantener la calidad, por lo contrario se observa que no existe una directriz por donde los empleados deban guiarse para realizar sus procesos de producción, en ocasiones surgen problemas en el flujo de trabajo debido a que por uno u otro producto que no está listo, retrasa el despacho de los platos y crea molestias en los clientes. También se observa que re realiza producción en horas pico cuando el espacio en cocina está copado y la temperatura no es la adecuada para realizar este proceso.		

Apertura y cierre de caja	Caja	Cumple satisfactoriamente, realiza tanto cierres como aperturas a las horas indicadas, se apoya de las herramientas informáticas para cuadrar todo con exactitud.	Existen descuadres en cierres de caja, errores en cierres de equipos de tarjetas de crédito. Presenta variaciones tanto hacia faltantes como sobrantes.	Cumple con el proceso, se debe mejorar en el orden de billetes y monedas en caja.
Procesos de elaboración y cocción de productos	Cocina	El personal de cocina no está organizado de acuerdo a puestos de trabajo, existe una persona que pretende organizarlos pero se nota que el problema surge al mezclar a los empleados según el área de la cocina que necesite más atención en un momento específico, descuidando las otras áreas y creando un cuello de botella que retrasa el proceso. Además se observa exceso de empleados, no todos realizan sus actividades con la misma dedicación, se observa muchas mañas y trabas para delegar actividades ya que las personas más influyentes de la cocina arreglan todo a su conveniencia. Los tiempos de cocción y armado de platos usualmente no son coincidentes entre las diferentes áreas y productos que forman un plato, esto ocasiona que ciertos componentes del plato se enfríen descoordinen la presentación y calidad del plato.		

Proceso de servicio	Servicio	Los meseros no dividen su trabajo equitativamente, se observa mucha variación en el proceso de servicio notando varias incongruencias en cuanto a su estandarización. Existe falta de coordinación y comunicación entre el personal de cocina y servicio.	N/A	No existe organización en el servicio sobre los rangos a ocupar por cada mesero, la entrega de órdenes en ocasiones se confunde y se mezclan entre mesas y clientes. Falta comunicación entre el personal de cocina y servicio, los clientes no son atendidos según sus exigencias.
Cobranza y manejo de caja	Caja	Los cajeros disponen de tiempo suficiente para poder ingresar las órdenes y realizar su cobro.	Falta organización en realizar la cobranza en caja, en los locales de Quicentro Sur y Ventura Mall, el cajero tiene contacto directo con el cliente y en momentos de gran afluencia de personas no son oportunos para realizar las cosas de manera prolija, usualmente se confunden y no saben seguir los pasos correspondientes para que su proceso sea eficiente.	

Limpieza de cocina	Cocina	-Se cuida el aseo en el área durante las horas de trabajo.-La limpieza de utensilios y tablas se lo realiza de manera ordenada.-A la hora del cierre se ha notado que se descuida la limpieza debajo de equipos y en esquinas donde se acumula suciedad.	-En horas pico se acumula en el piso residuos de materia prima.-La limpieza de utensilios y tablas se la realiza de manera irregular según como lo van dejando en los fregaderos.-Al final de la jornada el equipo se organiza para dejar el local impecable.	-Se cuida el aseo en el área durante las horas de trabajo.-La limpieza de utensilios y tablas se lo realiza de manera ordenada.-Se deja la limpieza de pisos y paredes para la apertura del siguiente día lo cual es un punto crítico debido a la posible aparición de plagas.
Limpieza de baños	Servicio	Se realiza buena limpieza de los baños, pero se observa que no se lo hace de manera continua y ordenada, el movimiento del local exige que el baño deba ser limpiado varias veces al día. Se encuentra en ocasiones los útiles de aseo del baño interrumpiendo el uso de los clientes.	N/A	Se realiza una buena limpieza de los baños, pero se observa que no se lo hace de manera continua y ordenada.

Limpieza y levantamiento de salón	Servicio	Se establece una hora de levantamiento del salón, los meseros levantan toda la vajilla e implementos de las mesas, pero dejan la limpieza de pisos para el día siguiente.	N/A	Se observa que debido al apuro que tiene el personal del local realizan el levantamiento y limpieza a medias, en ocasiones olvidan artículos en las mesas, no realizan limpieza de pisos y en días de alto movimiento no terminan de lavar los utensilios de las mesas.
Análisis de ventas por producto	Administración	Cada sucursal cuenta con un sistema de facturación que genera reportes de ventas de acuerdo a productos, clientes, períodos de tiempo, pero no se utilizan para realizar análisis de la situación de sus ventas y que ayuden a la toma de decisiones.		

Elaboración: Granizo Anda, Byron.
Fuente: Observación y análisis de los procesos de los locales de la empresa Los Choris

2.3. Estado de resultados de la empresa Los Choris

Los estados financieros se constituyen como un resumen del proceso contable en un período de tiempo, en ellos se juntan los ingresos y rubros que la empresa ha incurrido para su funcionamiento.

El análisis de la productividad de una empresa se realiza en relación a sus resultados financieros, evalúa la eficiencia con que se han utilizado los recursos de acuerdo a sus ingresos y constituye una herramienta dinámica y útil para la toma de decisiones.

Tabla 4. Estado de resultados sucursal Plaza las Américas, año 2013

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS MENSUALIZADO
PERIODO DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2013
JORGE IVAN AGUAS DELGADO
SUCURSAL
LOS CHORIS P.A.

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE-DIC
Alimentos PA	21.761,79	20.178,63	23.409,13	25.259,36	25.493,64	26.767,43	27.514,67	28.120,73	23.225,35	26.576,83	29.502,94	34.153,66	311.964,16
Bebidas PA	6.817,04	5.939,68	6.498,08	7.135,33	6.993,93	7.704,44	7.729,60	6.917,68	6.833,77	7.604,81	7.925,10	8.515,66	86.615,13
Licores PA	118,61	163,40	224,02	276,10	415,19	363,27	497,73	344,49	407,89	532,76	384,13	679,05	4.406,66
Ingresos Varios													-
TOTAL INGRESOS	**28.697,45**	**26.281,72**	**30.131,22**	**32.670,80**	**32.902,76**	**34.835,14**	**35.742,00**	**35.382,90**	**30.467,02**	**34.714,41**	**37.812,18**	**43.348,37**	**402.985,95**

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE-DIC
Costo de Ventas	(12.224,89)	(10.674,45)	(11.671,37)	(13.862,34)	(16.521,32)	(16.835,59)	(15.681,67)	(15.078,67)	(12.317,18)	(14.874,33)	(18.021,28)	(18.982,25)	(176.745,34)
Arriendo	(2.105,48)	(2.105,48)	(2.105,48)	(2.202,48)	(2.597,59)	(2.558,65)	(2.552,77)	(2.634,33)	(2.624,38)	(2.714,03)	(2.788,96)	(2.923,74)	(29.913,37)
Regalias	(1.972,83)	(1.022,43)	(899,85)	(1.031,42)	(1.143,30)	(1.136,60)	(1.203,79)	(2.237,37)	(1.741,24)	(1.063,10)	(1.096,55)	(1.473,84)	(16.022,33)
Software	(100,00)	(140,00)	(657,74)	(50,00)	-	-	-	-	-	-	-	(150,00)	(1.097,74)
Gas	(336,31)	(300,53)	(212,29)	(298,48)	(288,53)	(314,91)	(267,73)	(271,39)	(425,80)	(373,75)	(352,85)	(488,41)	(3.930,98)
Suministros y Materiales	-	(66,90)	-	(180,13)	(160,65)	(223,83)	(193,04)	(454,73)	(512,39)	(204,50)	(84,99)	(444,27)	(2.525,43)
Mantenimiento Comunal	(382,82)	(382,82)	(382,82)	(382,82)	(382,82)	(382,82)	(382,82)	(382,82)	(382,82)	(382,82)	(382,82)	(382,82)	(4.593,84)
Mantenimiento Maquinaria							(120,00)	(525,00)	(22,00)		(50,00)	(280,00)	(997,00)
Mantenimiento Eq. Comp										(166,80)		(200,00)	(366,80)
Eventos	-	-	(1.000,43)				-	-	-			(1.200,00)	(2.200,43)
Depreciacion	(157,50)	(157,50)	(174,99)	(174,99)	(174,99)	(174,99)	(174,99)	(174,99)	(174,99)	(174,99)	(174,99)	(174,99)	(2.064,90)
Datafast	(15,00)	(15,00)	(15,00)		(16,00)	(16,00)	(16,00)	(16,00)	(16,00)	(16,00)	(16,00)	(20,00)	(177,00)
Utilies de Limpieza	(338,58)	(313,53)	(321,98)	(468,60)	(703,19)	(596,07)	(383,58)	(281,00)	(388,52)	(376,04)	(300,26)	(667,81)	(5.139,16)
Salud					(6,92)		-	-	-				(6,92)
COSTO DE VENTAS/PROV	**(17.633,41)**	**(15.178,64)**	**(17.441,95)**	**(18.651,26)**	**(21.995,31)**	**(22.239,46)**	**(20.976,39)**	**(22.056,30)**	**(18.605,32)**	**(20.346,36)**	**(23.268,71)**	**(27.388,14)**	**(245.781,24)**
Comisión Tarjetas de Crédito	(502,40)	(445,06)	(577,16)	(373,27)	(940,36)	(616,34)	(510,09)	(905,76)	(680,05)	(440,96)	(396,70)	(1.383,67)	(7.771,82)
Comisiones Bancarias	(121,50)	(23,05)	(37,92)	(20,99)	(111,49)	(195,49)	(101,02)	(491,91)	(160,53)	(236,87)	(102,99)	(174,28)	(1.778,04)
GASTOS FINANCIEROS	**(623,90)**	**(468,11)**	**(615,08)**	**(394,26)**	**(1.051,85)**	**(811,83)**	**(611,11)**	**(1.397,67)**	**(840,58)**	**(677,83)**	**(499,69)**	**(1.557,95)**	**(9.549,86)**
Energía Electrica	(278,96)	(296,14)	(284,86)	(337,23)	(296,76)	(358,23)	(341,10)	(315,19)	(323,71)	(419,04)	(377,56)	(475,89)	(4.104,67)
Agua Potable	(46,11)	(41,12)	(47,22)	(43,52)	(49,91)	(54,33)	(57,25)	(51,19)	(53,04)	(59,19)	(57,84)	(71,29)	(632,01)
Directv	(67,20)	(67,20)	(67,20)	(67,20)	(67,20)	(67,20)	(67,20)	(67,20)	(67,20)	(67,20)	(67,20)	(67,20)	(806,40)
Celular						(8,93)	-	-	(8,93)			(23,00)	(40,86)
Telefono Fijo	(52,28)	(19,42)	(20,36)	(20,08)	(22,07)	(23,33)	(24,49)	(29,07)	(39,44)	(26,46)	17,80	(33,04)	(292,24)
SERVICIOS BASICOS	**(444,55)**	**(423,88)**	**(419,64)**	**(468,03)**	**(435,94)**	**(512,02)**	**(490,04)**	**(462,65)**	**(492,32)**	**(571,89)**	**(484,80)**	**(670,42)**	**(5.876,18)**
Remuneracion Unificada	(6.338,00)	(6.338,00)	(6.338,00)	(6.338,00)	(6.338,00)	(6.338,00)	(6.338,00)	(6.338,00)	(6.338,00)	(6.338,00)	(6.338,00)	(6.338,00)	(76.056,00)
Horas Extras			(23,67)									(310,18)	(333,85)
Bonificaciones	(90,35)			(87,67)	(87,67)	(87,67)				(87,67)			(441,03)
Fondos de Reserva	(237,36)	(229,83)	(236,67)	(256,33)	(256,33)	(203,33)	(203,33)	203,33	(282,83)	(290,14)	(282,83)	(300,77)	(2.576,44)
Movilizacion	(91,77)	(21,08)	(109,46)	(52,55)	(215,00)	(32,12)	(96,87)	(65,49)	(69,37)	(99,33)	(64,81)	(142,05)	(1.059,90)
NOMINA	**(6.757,48)**	**(6.588,91)**	**(6.707,80)**	**(6.734,55)**	**(6.897,00)**	**(6.661,12)**	**(6.638,20)**	**(6.200,16)**	**(6.690,20)**	**(6.815,14)**	**(6.685,64)**	**(7.091,00)**	**(80.467,22)**
Aporte Patronal	(716,76)	(706,69)	(706,69)	(716,46)	(716,46)	(706,69)	(706,69)	(706,69)	(706,69)	(716,46)	(706,69)	(741,27)	(8.554,23)
Prov.13er Sueldo	(535,70)	(528,17)	(528,17)	(535,47)	(535,47)	(528,17)	(528,17)	(528,17)	(528,17)	(535,47)	(528,17)	(554,02)	(6.393,30)
Prov.14er Sueldo	(477,00)	(477,00)	(477,00)	(477,00)	(477,00)	(477,00)	(477,00)	(477,00)	(477,00)	(477,00)	(477,00)	(477,00)	(5.724,00)
Prov. Vacaciones	(267,85)	(264,08)	(264,08)	(267,74)	(267,74)	(264,08)	(264,08)	(264,08)	(264,08)	(267,74)	(264,08)	(277,01)	(3.196,65)
PROVISIONES	**(1.997,30)**	**(1.975,94)**	**(1.975,94)**	**(1.996,67)**	**(1.996,67)**	**(1.975,94)**	**(1.975,94)**	**(1.975,94)**	**(1.975,94)**	**(1.996,67)**	**(1.975,94)**	**(2.049,29)**	**(23.868,17)**
TOTAL GASTOS	**(27.456,65)**	**(24.635,48)**	**(27.160,41)**	**(28.244,77)**	**(32.376,78)**	**(32.200,37)**	**(30.691,67)**	**(32.092,72)**	**(28.604,36)**	**(30.407,89)**	**(32.914,78)**	**(38.756,80)**	**(365.542,66)**
UTILIDAD/PERDIDA	**1.240,79**	**1.646,24**	**2.970,81**	**4.426,03**	**525,99**	**2.634,77**	**5.050,33**	**3.290,19**	**1.862,66**	**4.306,51**	**4.897,40**	**4.591,57**	**37.443,29**

Tabla 5. Estado de resultados sucursal Ventura Mall, año 2013

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS MENSUALIZADO

PERIODO DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2013

JORGE IVAN AGUAS DELGADO

SUCURSAL

LOS CHORIS V.M.

INGRESOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE-DIC
Alimentos VM	10.938,09	12.918,85	13.327,54	17.885,56	12.602,89	15.000,03	21.281,35	21.881,96	10.363,00	9.431,90	15.800,07	18.201,65	179.632,91
Bebidas VM	1.071,67	1.226,76	704,30	1.486,00	1.766,79	1.510,43	1.910,92	3.866,70	2.183,11	1.272,51	1.006,33	2.378,15	20.383,68
Licores VM													-
Ingresos Varios													-
TOTAL INGRESOS	**12.009,76**	**14.145,61**	**14.031,85**	**19.371,56**	**14.369,69**	**16.510,47**	**23.192,27**	**25.748,66**	**12.546,11**	**10.704,41**	**16.806,40**	**20.579,80**	**200.016,59**

EGRESOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE-DIC
Costo de Ventas	(5.285,00)	(5.952,31)	(5.658,13)	(8.520,01)	(7.457,52)	(6.598,30)	(10.302,32)	(11.232,89)	(5.317,83)	(5.775,79)	(7.995,83)	(9.441,44)	(89.537,35)
Arriendo	(1.065,55)	(1.061,79)	(1.062,35)	(1.062,02)	(1.035,95)	(1.008,45)	(1.004,10)	(1.007,85)	(1.011,95)	(1.087,59)	(1.055,67)	(1.101,77)	(12.565,04)
Regalias	(504,41)	(466,81)	(559,87)	(608,27)	(438,28)	(544,85)	(923,05)	(988,75)	(377,64)	(372,51)	(442,56)	(645,19)	(6.872,18)
Gas	(288,95)	(217,47)	(232,65)	(200,98)	(236,85)	(216,81)	(241,69)	(192,15)	(216,62)	(180,67)	(233,21)	(250,88)	(2.708,92)
Mantenimiento Equip.Computacion			(28,00)		(513,00)		-	-	-				(541,00)
Mantenimiento maquinaria						(100,00)	-	(100,00)	(170,00)			(60,00)	(430,00)
Multas					(0,25)		-	-	-				(0,25)
Software				(17,85)			-	-	-				(17,85)
Suministros y Materiales		(115,00)	(14,46)	(23,75)	(18,05)	(23,66)	(45,11)	(20,95)	(71,59)	(67,55)	(12,80)	(65,25)	(478,17)
Utilies de Limpieza	(118,95)	(31,81)	(146,65)	(805,04)	(468,07)	(406,72)	(522,43)	(394,15)	(502,07)	(112,21)	(200,08)	(447,01)	(4.155,19)
Depreciacion	(137,84)	(137,84)	(137,84)	(137,84)	(137,84)	(137,84)	(137,84)	(137,84)	(137,84)	(137,84)	(137,84)	(137,84)	(1.654,08)
COSTO DE VENTAS/PROV	**(7.400,70)**	**(7.983,02)**	**(7.839,95)**	**(11.375,75)**	**(10.305,80)**	**(9.036,62)**	**(13.176,54)**	**(14.074,58)**	**(7.805,53)**	**(7.734,16)**	**(10.077,99)**	**(12.149,38)**	**(118.960,02)**
Comisión Tarjetas de Crédito	(18,77)	(27,57)	(10,76)	(3,36)	(49,00)	(15,72)	(2,26)	(37,33)	(22,03)	(4,67)	(15,32)	(33,09)	(239,88)
Comisiones Bancarias	(1,89)	(10,02)	(4,41)	(2,12)	(14,96)	(18,27)	(24,70)	(39,48)	-	(7,07)		(12,24)	(135,16)
GASTOS FINANCIEROS	**(20,66)**	**(37,59)**	**(15,17)**	**(5,48)**	**(63,96)**	**(33,99)**	**(26,96)**	**(76,81)**	**(22,03)**	**(11,74)**	**(15,32)**	**(45,33)**	**(375,04)**
Energía Electrica	(12,73)	(11,96)	(12,71)	(11,60)	(11,61)	(10,71)	(12,26)	(11,21)	(12,49)	(12,49)	(11,44)	(15,78)	(146,98)
Telefono Fijo	(118,13)	(106,53)	(106,53)	(106,53)	(106,53)	(106,53)	(118,95)	(181,26)	(121,78)	(121,78)	(124,63)	(130,77)	(1.449,93)
Celular			(8,00)	(2,68)	(2,68)		(2,68)	-	(3,01)	(0,88)			(19,93)
SERVICIOS BASICOS	**(130,86)**	**(118,49)**	**(127,24)**	**(120,80)**	**(120,81)**	**(117,24)**	**(133,89)**	**(192,47)**	**(137,28)**	**(135,15)**	**(136,07)**	**(146,55)**	**(1.616,83)**
Remuneracion Unificada	(3.580,00)	(3.580,00)	(3.580,00)	(3.580,00)	(3.580,00)	(3.580,00)	(3.580,00)	(3.580,00)	(3.580,00)	(3.580,00)	(3.580,00)	(3.580,00)	(42.960,00)
Horas Extras			(16,23)		(46,35)		(39,38)	(69,57)					(171,53)
Bonificaciones		(117,27)											(117,27)
Fondos de Reserva	(132,50)	(132,50)	(106,83)	(106,83)	(106,83)	(79,50)	(79,50)	(79,50)	(79,50)	(79,50)	(79,50)	(79,50)	(1.141,99)
Movilizacion	(8,50)						-	(66,25)	-				(74,75)
NOMINA	**(3.721,00)**	**(3.829,77)**	**(3.703,06)**	**(3.686,83)**	**(3.733,18)**	**(3.659,50)**	**(3.698,88)**	**(3.795,32)**	**(3.659,50)**	**(3.659,50)**	**(3.659,50)**	**(3.659,50)**	**(44.465,54)**
Aporte Patronal	(390,03)	(403,10)	(391,84)	(390,03)	(395,20)	(390,03)	(394,42)	(397,78)	(390,03)	(390,03)	(390,03)	(390,03)	(4.712,53)
Prov.13er Sueldo	(291,50)	(301,27)	(292,85)	(291,50)	(295,36)	(291,50)	(294,78)	(297,30)	(291,50)	(291,50)	(291,50)	(291,50)	(3.522,07)
Prov.14er Sueldo	(291,50)	(291,50)	(291,50)	(291,50)	(291,50)	(291,50)	(291,50)	(291,50)	(291,50)	(291,50)	(291,50)	(291,50)	(3.498,00)
Prov. Vacaciones	(145,75)	(150,64)	(146,43)	(145,75)	(147,68)	(145,75)	(147,39)	(148,65)	(145,75)	(145,75)	(145,75)	(145,75)	(1.761,03)
PROVISIONES	**(1.118,78)**	**(1.146,51)**	**(1.122,62)**	**(1.118,78)**	**(1.129,74)**	**(1.118,78)**	**(1.128,09)**	**(1.135,23)**	**(1.118,78)**	**(1.118,78)**	**(1.118,78)**	**(1.118,78)**	**(13.493,63)**
TOTAL GASTOS	**(12.391,99)**	**(13.115,38)**	**(12.808,03)**	**(16.307,64)**	**(15.353,49)**	**(13.966,13)**	**(18.164,36)**	**(19.274,41)**	**(12.743,12)**	**(12.659,33)**	**(15.007,66)**	**(17.119,54)**	**(178.911,06)**
UTILIDAD/PERDIDA	**(382,23)**	**1.030,23**	**1.223,82**	**3.063,92**	**(983,80)**	**2.544,34**	**5.027,91**	**6.474,26**	**(197,01)**	**(1.954,92)**	**1.798,74**	**3.460,26**	**21.105,53**

Tabla 6. Estado de resultados sucursal Plaza las Américas, año 2013

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS MENSUALIZADO

PERIODO DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2013

JORGE IVAN AGUAS DELGADO

SUCURSAL

LOS CHORIS Q.S.

INGRESOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE-DIC
Alimentos QS	12.906,71	14.186,51	17.006,10	20.015,53	18.252,57	19.475,86	22.053,54	26.002,56	19.257,21	15.214,87	18.585,86	27.142,43	230.099,76
Bebidas QS	1.093,54	1.120,12	1.170,33	1.363,21	1.269,60	1.194,91	1.179,58	1.876,63	1.148,25	1.210,47	1.073,51	1.280,69	14.980,85
Licores QS													-
Ingresos Varios			0,24										0,24
TOTAL INGRESOS	**14.000,25**	**15.306,63**	**18.176,67**	**21.378,74**	**19.522,17**	**20.670,78**	**23.233,12**	**27.879,19**	**20.405,46**	**16.425,34**	**19.659,38**	**28.423,12**	**245.080,85**

EGRESOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE-DIC
Costo de Ventas	(7.448,76)	(8.279,56)	(10.514,17)	(13.963,32)	(10.003,21)	(13.403,85)	(14.116,77)	(18.851,17)	(13.019,90)	(9.145,00)	(9.976,47)	(15.023,88)	(143.746,08)
Arriendo	(1.765,26)	(1.979,26)	(1.762,54)	(1.935,80)	(1.762,06)	(1.808,05)	(1.804,61)	(1.807,39)	(1.811,70)	(2.087,50)	(1.802,33)	(1.808,24)	(22.134,71)
Regalias	(955,27)	(509,04)	(544,23)		(596,28)	(722,57)	(567,80)	(581,35)	(613,63)	(582,13)	(496,57)	(628,77)	(6.797,64)
Gas	(288,95)	(217,47)	(232,65)	(236,85)	(200,98)	(216,81)	(241,69)	(192,15)	(216,62)	(278,98)	(226,93)	(377,14)	(2.927,21)
Mantenimiento maquinaria					(120,00)		(133,93)	(92,00)	-			(35,00)	(380,93)
Software			(28,00)				-	-	-				(28,00)
Suministros y Materiales			(6,68)	(38,60)	(29,53)	(46,33)	(36,80)	(38,92)	(29,32)	(79,24)		(134,00)	(439,42)
Multas							-	(30,00)	-				(30,00)
Uniformes		(34,90)					-	-	-				(34,90)
Utilies de Limpieza	(361,63)	(316,45)	(154,22)	(49,82)		(99,00)	-	(36,00)	-	(115,67)		(132,46)	(1.265,25)
Depreciacion	(124,24)	(124,24)	(124,24)	(124,24)	(124,24)	(124,24)	(124,24)	(124,24)	(124,24)	(124,24)	(124,24)	(124,24)	(1.490,88)
COSTO DE VENTAS/PROV	**(10.944,10)**	**(11.460,92)**	**(13.366,73)**	**(16.348,62)**	**(12.836,30)**	**(16.420,85)**	**(17.025,84)**	**(21.753,21)**	**(15.815,40)**	**(12.412,76)**	**(12.626,54)**	**(18.263,73)**	**(179.275,01)**
Comisión Tarjetas de Crédito	(54,87)	(60,23)	(18,59)	(66,28)	(50,36)	(24,67)	(20,02)	(33,28)	(5,21)		(12,40)	(66,77)	(412,68)
Comisiones Bancarias		(7,27)	(7,17)	(3,36)	(0,08)	(7,97)	-	(11,06)	-	(23,98)		(50,65)	(111,54)
GASTOS FINANCIEROS	**(54,87)**	**(67,50)**	**(25,76)**	**(69,64)**	**(50,44)**	**(32,64)**	**(20,02)**	**(44,34)**	**(5,21)**	**(23,98)**	**(12,40)**	**(117,42)**	**(524,22)**
Energía Electrica	(118,13)	(106,53)	(108,12)	(121,03)	(114,63)	(113,39)	(118,95)	(181,26)	(121,78)	(122,11)	(128,09)	(131,84)	(1.485,84)
Celular						(1,00)	(4,32)	(2,68)	(2,68)				(10,68)
Telefono Fijo	(12,73)	(11,96)	(12,71)	(11,61)	(11,60)	(10,71)	(12,26)	(11,21)	(12,49)	(15,84)	(11,20)	(38,72)	(173,03)
SERVICIOS BASICOS	**(130,86)**	**(118,49)**	**(120,83)**	**(132,63)**	**(126,22)**	**(125,10)**	**(135,53)**	**(195,15)**	**(136,95)**	**(137,95)**	**(139,29)**	**(170,56)**	**(1.669,54)**
Remuneracion Unificada	(2.944,00)	(2.944,00)	(2.944,00)	(2.944,00)	(2.944,00)	(2.944,00)	(2.944,00)	(2.944,00)	(2.944,00)	(2.944,00)	(2.944,00)	(2.944,00)	(35.328,00)
Horas Extras				(64,27)				(66,08)	(85,45)			(196,05)	(411,85)
Bonificaciones		(236,89)	(30,00)				-	-	-				(266,89)
Fondos de Reserva	(79,50)	(78,13)	(76,50)	(58,93)	(56,49)	(56,49)	(71,52)	(107,83)	(107,82)	(107,13)	(79,50)	(83,03)	(962,87)
Movilizacion	(8,50)						-	(66,25)	-			(75,00)	(149,75)
NOMINA	**(3.032,00)**	**(3.259,02)**	**(3.050,50)**	**(3.067,20)**	**(3.000,49)**	**(3.000,49)**	**(3.015,52)**	**(3.184,16)**	**(3.137,27)**	**(3.051,13)**	**(3.023,50)**	**(3.298,08)**	**(37.119,36)**
Aporte Patronal	(328,26)	(354,67)	(331,60)	(335,42)	(328,26)	(328,26)	(328,26)	(335,62)	(337,78)	(328,26)	(328,26)	(350,12)	(4.014,75)
Prov.13er Sueldo	(245,33)	(265,07)	(247,83)	(250,69)	(245,33)	(245,33)	(245,33)	(250,84)	(252,45)	(245,33)	(245,33)	(261,67)	(3.000,56)
Prov.14er Sueldo	(238,50)	(238,50)	(238,50)	(238,50)	(238,50)	(238,50)	(238,50)	(238,50)	(238,50)	(238,50)	(238,50)	(238,50)	(2.862,00)
Prov. Vacaciones	(122,67)	(132,54)	(123,92)	(125,34)	(122,67)	(122,67)	(122,67)	(125,42)	(126,23)	(122,67)	(122,67)	(130,84)	(1.500,30)
PROVISIONES	**(934,76)**	**(990,78)**	**(941,85)**	**(949,96)**	**(934,76)**	**(934,76)**	**(934,76)**	**(950,38)**	**(954,96)**	**(934,76)**	**(934,76)**	**(981,12)**	**(11.377,61)**
TOTAL GASTOS	**(15.096,58)**	**(15.896,71)**	**(17.505,66)**	**(20.568,04)**	**(16.948,21)**	**(20.513,83)**	**(21.131,67)**	**(26.127,25)**	**(20.049,80)**	**(16.560,59)**	**(16.736,49)**	**(22.830,91)**	**(229.965,74)**
UTILIDAD/PERDIDA	**(1.096,34)**	**(590,07)**	**671,00**	**810,70**	**2.573,96**	**156,94**	**2.101,45**	**1.751,94**	**355,66**	**(135,25)**	**2.922,89**	**5.592,21**	**15.115,11**

2.4. Medición de la productividad de la empresa Los Choris

Hallar los índices de productividad es sin lugar a dudas lo que mejor explica en términos económicos la relación entre los costes de un factor productivo y el rendimiento o producción de los mismos y por tanto está directamente relacionada con la rentabilidad de un negocio (Álvarez, 2009, p.33).

Se ha tomado como referencia para el análisis inicial el período comprendido entre los meses de Enero a Diciembre del año 2013. Los rubros del estado financiero serán necesarios para poder analizar los índices de productividad actual en varios aspectos, se podrá observar la variación entre cada ciclo mensual y serán la referencia para la comparación posterior a la implementación de procesos productivos en busca del incremento de la productividad.

2.4.1. Productividad laboral.

2.4.1.1. Análisis de la nómina actual.

2.4.1.1.1. Descripción de empleados por área:

Los puestos que se han establecido en la empresa Los Choris son:

- **Administrador General.-** Responsable de administrar todas las sucursales, su misión es velar por el buen funcionamiento de las mismas, verifica que los estándares y la calidad del personal, productos y servicios se mantengan en un alto desempeño y toma acciones correctivas en caso de detectar falencias, se encarga de implementar mejoras en el funcionamiento de los locales, procesos, optimización de recursos e incremento de la rentabilidad.

- **Administrador de local.-** Encargado y responsable de su local, organiza y supervisa el trabajo de sus subordinados, envía reportes y mantiene comunicación con el Administrador General y el propietario del negocio.

- **Cajero.-** Encargado de la emisión y cobro de facturas de venta, responsable del manejo del dinero de caja.

- **Mesero.-** Desempeña el servicio del local, atiende a los clientes, toma ordenes que las remite a la cocina y despacha los platos desde la cocina a cada una de sus mesas.

- **Parrillero.-** Encargado de la cocción de los géneros principales (carnes) en la parrilla, es el jefe de cocina.
- **Panero.-** Se encarga de elaborar las guarniciones de cada plato y del montaje del mismo antes de ser despacho a la mesa.

- **Ayudante de cocina.-** Colabora al parrillero y panero, está encargado de la producción previa de las recetas, la limpieza y el despacho de platos.

Tabla 7. Cuadro de empleados por local

Área	Puesto	No. De empleados por Sucursal		
		Plaza las Américas	Quicentro Sur	Ventura Mall
Administración	*Administrador General*	1		
Administración	*Administrador*	1	1	0
Caja	*Cajero*	2	2	2
Servicio	*Mesero*	8	N/A	3
Cocina	*Parrillero*	2	2	2
	Panero	2	2	2
	Ayudante	2	2	2
	TOTAL	**17**	**9**	**11**

Elaboración: Granizo Anda, Byron.
Fuente: Conteo de la nómina de empleados de la empresa Los Choris.

2.4.1.2. Determinación de la productividad laboral.

La mejor forma, o quizás la más objetiva para medir la productividad de nuestros recursos humanos es definiendo la relación económica entre ventas (valor a precio de mercado del producto / servicio obtenido) y el coste de personal, en consecuencia la productividad de los recursos humanos ha sido según las siguientes fórmulas de cálculo (Álvarez, 2009, p.50).

$$\textbf{PL1} = \frac{\textbf{Ingresos totales}}{\textbf{Coste de personal}}$$

Indica el ingreso que hemos obtenido por cada dólar de coste de personal.

$$\textbf{PL2} = \frac{\textbf{Total de clientes servidos}}{\textbf{Total de horas trabajadas}}$$

Indica el número de clientes servidos por hora - trabajador.

Tabla 9. Productividad laboral 1 y 2, sucursal Plaza las Américas, año 2013

PERIODO DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2013

SUCURSAL

LOS CHORIS P.A.

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE-DIC
TOTAL INGRESOS	**28.697,45**	**26.281,72**	**30.131,22**	**32.670,80**	**32.902,76**	**34.835,14**	**35.742,00**	**35.382,90**	**30.467,02**	**34.714,41**	**37.812,18**	**43.348,37**	**(16.022,33)**
NOMINA	**(6.757,48)**	**(6.588,91)**	**(6.707,80)**	**(6.734,55)**	**(6.897,00)**	**(6.661,12)**	**(6.638,20)**	**(6.200,16)**	**(6.690,20)**	**(6.815,14)**	**(6.685,64)**	**(7.091,00)**	**(80.467,22)**
PROVISIONES	**(1.997,30)**	**(1.975,94)**	**(1.975,94)**	**(1.996,67)**	**(1.996,67)**	**(1.975,94)**	**(1.975,94)**	**(1.975,94)**	**(1.975,94)**	**(1.996,67)**	**(1.975,94)**	**(2.049,29)**	**(23.868,17)**
NO. TRABAJADORES	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
HORAS X JORNADA	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
DIAS LABORABLES MES	23	20	21	22	23	20	23	22	21	23	21	22	261
TOTAL HORAS LABORADAS MES	3.312	2.880	3.024	3.168	3.312	2.880	3.312	3.168	3.024	3.312	3.024	3.168	37.584
TOTAL CLIENTES ATENDIDOS	3.656	3.744	4.238	3.941	4.358	4.037	4.099	4.374	3.618	4.704	5.602	5.572	51.941
PL1	$ 3,28	$ 3,07	$ 3,47	$ 3,74	$ 3,70	$ 4,03	$ 4,15	$ 4,33	$ 3,52	$ 3,94	$ 4,37	$ 4,74	$ (0,15)
PL2	1,10	1,30	1,40	1,24	1,32	1,40	1,24	1,38	1,20	1,42	1,85	1,76	1,38

Tabla 8. Productividad laboral 1 y 2, sucursal Ventura Mall, año 2013

PERIODO DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2013

SUCURSAL

LOS CHORIS V.M.

INGRESOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE-DIC
TOTAL INGRESOS	**12.009,76**	**14.145,61**	**14.031,85**	**19.371,56**	**14.369,69**	**16.510,47**	**23.192,27**	**25.748,66**	**12.546,11**	**10.704,41**	**16.806,40**	**20.579,80**	**200.016,59**
NOMINA	**(3.721,00)**	**(3.829,77)**	**(3.703,06)**	**(3.686,83)**	**(3.733,18)**	**(3.659,50)**	**(3.698,88)**	**(3.795,32)**	**(3.659,50)**	**(3.659,50)**	**(3.659,50)**	**(3.659,50)**	**(44.465,54)**
PROVISIONES	**(1.118,78)**	**(1.146,51)**	**(1.122,62)**	**(1.118,78)**	**(1.129,74)**	**(1.118,78)**	**(1.128,09)**	**(1.135,23)**	**(1.118,78)**	**(1.118,78)**	**(1.118,78)**	**(1.118,78)**	**(13.493,63)**
NO. TRABAJADORES	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
HORAS X JORNADA	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
DIAS LABORABLES MES	23	20	21	22	23	20	23	22	21	23	21	22	261
TOTAL HORAS LABORADAS MES	2.024	1.760	1.848	1.936	2.024	1.760	2.024	1.936	1.848	2.024	1.848	1.936	22.968
TOTAL CLIENTES ATENDIDOS	2.053	2.350	2.297	2.657	2.589	2.490	3.004	3.183	2.315	1.990	2.490	2.645	30.062
PL1	$ 2,48	$ 2,84	$ 2,91	$ 4,03	$ 2,95	$ 3,46	$ 4,80	$ 5,22	$ 2,63	$ 2,24	$ 3,52	$ 4,31	$ 3,45
PL2	1,01	1,34	1,24	1,37	1,28	1,41	1,48	1,64	1,25	0,98	1,35	1,37	1,31

Tabla 10. Productividad laboral 1 y 2, sucursal Ouicentro Sur, año 2013

PERIODO DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2013

SUCURSAL

LOS CHORIS Q.S.

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE-DIC
TOTAL INGRESOS	**14.000,25**	**15.306,63**	**18.176,67**	**21.378,74**	**19.522,17**	**20.670,78**	**23.233,12**	**27.879,19**	**20.405,46**	**16.425,34**	**19.659,38**	**28.423,12**	**245.080,85**
NOMINA	**(3.032,00)**	**(3.259,02)**	**(3.050,50)**	**(3.067,20)**	**(3.000,49)**	**(3.000,49)**	**(3.015,52)**	**(3.184,16)**	**(3.137,27)**	**(3.051,13)**	**(3.023,50)**	**(3.298,08)**	**(37.119,36)**
PROVISIONES	**(934,76)**	**(990,78)**	**(941,85)**	**(949,96)**	**(934,76)**	**(934,76)**	**(934,76)**	**(950,38)**	**(954,96)**	**(934,76)**	**(934,76)**	**(981,12)**	**(11.377,61)**

NO. TRABAJADORES	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	11
HORAS X JORNADA	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
DIAS LABORABLES MES	23	20	21	22	23	20	23	22	21	23	21	22	261
TOTAL HORAS LABORADAS MES	1.656	1.440	1.512	1.584	1.656	1.440	1.656	1.584	1.512	1.656	1.512	1.584	22.968
TOTAL CLIENTES ATENDIDOS	2.044	2.180	2.556	2.744	2.586	2.859	3.310	4.046	2.750	2.226	2.913	3.653	33.867
PL1	$ 3,53	$ 3,60	$ 4,55	$ 5,32	$ 4,96	$ 5,25	$ 5,88	$ 6,74	$ 4,99	$ 4,12	$ 4,97	$ 6,64	$ 5,05
PL2	1,23	1,51	1,69	1,73	1,56	1,99	2,00	2,55	1,82	1,34	1,93	2,31	1,47

La productividad laboral mide la relación entre la cantidad de trabajo incorporado (en base a No de empleados, Horas trabajadas) en el proceso productivo y la producción obtenida.

$$\textbf{PL3} = \frac{\textbf{Ingresos totales}}{\textbf{Número de trabajadores}}$$

Indica la *producción media por trabajador*, es decir el ingreso obtenido por trabajador empleado.

$$\textbf{PL4} = \frac{\textbf{Nómina + Provisiones}}{\textbf{Número de trabajadores}}$$

Indica el *costo medio por trabajador* empleado.

$$\textbf{PL5} = \frac{\textbf{Ingresos}}{\textbf{Total de horas trabajadas}}$$

Indica la *producción media por hora - trabajador*, es decir el ingreso obtenido por cada hora de trabajo.

$$\textbf{PL6} = \frac{\textbf{Nómina + Provisiones}}{\textbf{Total de horas trabajadas}}$$

Indica el *costo medio por hora - trabajador*.

Tabla 11. Productividad laboral 3,4,5 y 6, sucursal Plaza las Américas, año 2013

PERIODO DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2013

SUCURSAL

LOS CHORIS P.A.

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE-DIC
TOTAL INGRESOS	**28.697,45**	**26.281,72**	**30.131,22**	**32.670,80**	**32.902,76**	**34.835,14**	**35.742,00**	**35.382,90**	**30.467,02**	**34.714,41**	**37.812,18**	**43.348,37**	**402.985,95**
NOMINA	**(6.757,48)**	**(6.588,91)**	**(6.707,80)**	**(6.734,55)**	**(6.897,00)**	**(6.661,12)**	**(6.638,20)**	**(6.200,16)**	**(6.690,20)**	**(6.815,14)**	**(6.685,64)**	**(7.091,00)**	**(80.467,22)**
PROVISIONES	**(1.997,30)**	**(1.975,94)**	**(1.975,94)**	**(1.996,67)**	**(1.996,67)**	**(1.975,94)**	**(1.975,94)**	**(1.975,94)**	**(1.975,94)**	**(1.996,67)**	**(1.975,94)**	**(2.049,29)**	**(23.868,17)**
NO. TRABAJADORES	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
HORAS X JORNADA	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
DIAS LABORABLES MES	23	20	21	22	23	20	23	22	21	23	21	22	218
TOTAL HORAS LABORADAS MES	3.312	2.880	3.024	3.168	3.312	2.880	3.312	3.168	3.024	3.312	3.024	3.168	31.392
PL3	$ 1.594,30	$ 1.460,10	$ 1.673,96	$ 1.815,04	$ 1.827,93	$ 1.935,29	$ 1.985,67	$ 1.965,72	$ 1.692,61	$ 1.928,58	$ 2.100,68	$ 2.408,24	$ 22.388,11
PL4	$ (486,38)	$ (475,83)	$ (482,43)	$ (485,07)	$ (494,09)	$ (479,84)	$ (478,56)	$ (454,23)	$ (481,45)	$ (489,55)	$ (481,20)	$ (507,79)	$ (5.796,41)
PL5	$ 8,66	$ 9,13	$ 9,96	$ 10,31	$ 9,93	$ 12,10	$ 10,79	$ 11,17	$ 10,08	$ 10,48	$ 12,50	$ 13,68	$ 12,84
PL6	$ (2,64)	$ (2,97)	$ (2,87)	$ (2,76)	$ (2,69)	$ (3,00)	$ (2,60)	$ (2,58)	$ (2,87)	$ (2,66)	$ (2,86)	$ (2,89)	$ (3,32)
RELACIÓN PORCENTUAL	31%	33%	29%	27%	27%	25%	24%	23%	28%	25%	23%	21%	26%

Tabla 12. Productividad laboral 3.4.5 y 6. sucursal Ventura Mall. año 2013

PERIODO DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2013

SUCURSAL

LOS CHORIS V.M.

INGRESOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE-DIC
TOTAL INGRESOS	**12.009,76**	**14.145,61**	**14.031,85**	**19.371,56**	**14.369,69**	**16.510,47**	**23.192,27**	**25.748,66**	**12.546,11**	**10.704,41**	**16.806,40**	**20.579,80**	**200.016,59**
NOMINA	**(3.721,00)**	**(3.829,77)**	**(3.703,06)**	**(3.686,83)**	**(3.733,18)**	**(3.659,50)**	**(3.698,88)**	**(3.795,32)**	**(3.659,50)**	**(3.659,50)**	**(3.659,50)**	**(3.659,50)**	**(44.465,54)**
PROVISIONES	**(1.118,78)**	**(1.146,51)**	**(1.122,62)**	**(1.118,78)**	**(1.129,74)**	**(1.118,78)**	**(1.128,09)**	**(1.135,23)**	**(1.118,78)**	**(1.118,78)**	**(1.118,78)**	**(1.118,78)**	**(13.493,63)**
NO. TRABAJADORES	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
HORAS X JORNADA	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
DIAS LABORABLES MES	23	20	21	22	23	20	23	22	21	23	21	22	261
TOTAL HORAS LABORADAS MES	2.024	1.760	1.848	1.936	2.024	1.760	2.024	1.936	1.848	2.024	1.848	1.936	22.968
PL3	$ 1.091,80	$ 1.285,96	$ 1.275,62	$ 1.761,05	$ 1.306,34	$ 1.500,95	$ 2.108,39	$ 2.340,79	$ 1.140,56	$ 973,13	$ 1.527,85	$ 1.870,89	$ 18.183,33
PL4	$ (439,98)	$ (452,39)	$ (438,70)	$ (436,87)	$ (442,08)	$ (434,39)	$ (438,82)	$ (448,23)	$ (434,39)	$ (434,39)	$ (434,39)	$ (434,39)	$ (5.269,02)
PL5	$ 5,93	$ 8,04	$ 7,59	$ 10,01	$ 7,10	$ 9,38	$ 11,46	$ 13,30	$ 6,79	$ 5,29	$ 9,09	$ 10,63	$ 8,71
PL6	$ (2,39)	$ (2,83)	$ (2,61)	$ (2,48)	$ (2,40)	$ (2,71)	$ (2,38)	$ (2,55)	$ (2,59)	$ (2,36)	$ (2,59)	$ (2,47)	$ (2,52)
RELACIÓN PORCENTUAL	40%	35%	34%	25%	34%	29%	21%	19%	38%	45%	28%	23%	29%

Tabla 13. Productividad laboral 3,4,5 y 6, sucursal Quicentro Sur, año 2013

PERIODO DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2013

SUCURSAL

LOS CHORIS Q.S.

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE-DIC
TOTAL INGRESOS	**14.000,25**	**15.306,63**	**18.176,67**	**21.378,74**	**19.522,17**	**20.670,78**	**23.233,12**	**27.879,19**	**20.405,46**	**16.425,34**	**19.659,38**	**28.423,12**	**245.080,85**
NOMINA	**(3.032,00)**	**(3.259,02)**	**(3.050,50)**	**(3.067,20)**	**(3.000,49)**	**(3.000,49)**	**(3.015,52)**	**(3.184,16)**	**(3.137,27)**	**(3.051,13)**	**(3.023,50)**	**(3.298,08)**	**(37.119,36)**
PROVISIONES	**(934,76)**	**(990,78)**	**(941,85)**	**(949,96)**	**(934,76)**	**(934,76)**	**(934,76)**	**(950,38)**	**(954,96)**	**(934,76)**	**(934,76)**	**(981,12)**	**(11.377,61)**
NO. TRABAJADORES	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	11
HORAS X JORNADA	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
DIAS LABORABLES MES	23	20	21	22	23	20	23	22	21	23	21	22	261
TOTAL HORAS LABORADAS MES	1.656	1.440	1.512	1.584	1.656	1.440	1.656	1.584	1.512	1.656	1.512	1.584	22.968
PL3	$ 1.555,58	$ 1.700,74	$ 2.019,63	$ 2.375,42	$ 2.169,13	$ 2.296,75	$ 2.581,46	$ 3.097,69	$ 2.267,27	$ 1.825,04	$ 2.184,38	$ 3.158,12	$ 22.280,08
PL4	$ 8,45	$ 10,63	$ 12,02	$ 13,50	$ 11,79	$ 14,35	$ 14,03	$ 17,60	$ 13,50	$ 9,92	$ (439,81)	$ (475,47)	$ (4.408,82)
PL5	$ (440,75)	$ (472,20)	$ (443,59)	$ (446,35)	$ (437,25)	$ (437,25)	$ (438,92)	$ (459,39)	$ (454,69)	$ (442,88)	$ 13,00	$ 17,94	$ 10,67
PL6	$ (2,40)	$ (2,95)	$ (2,64)	$ (2,54)	$ (2,38)	$ (2,73)	$ (2,39)	$ (2,61)	$ (2,71)	$ (2,41)	$ (2,62)	$ (2,70)	$ (2,11)
RELACIÓN PORCENTUAL	28%	28%	22%	19%	20%	19%	17%	15%	20%	24%	20%	15%	20%

2.5. Medición de la productividad de materia Prima (PMP), de los costos directos (PCD) y de los costos indirectos (PCI)

Los indicadores de productividad nos permiten detectar cuáles son los puntos más débiles de la empresa y así poder mejorarlos. El análisis de la productividad incluye, además de los recursos humanos, otros análisis en base a diferentes factores de producción como:

- Materia prima
- Costos directos
- Costos indirectos

Para finalmente calcular la Productividad total de los factores que será un resumen global productivo del análisis.

$$\textbf{PMP} = \frac{\textbf{Ingresos totales}}{\textbf{Coste de Materia Prima}}$$

Indica el ingreso que se ha obtenido por cada dólar de Materia Prima invertida.

$$\textbf{PCD} = \frac{\textbf{Ingresos totales}}{\textbf{Costes directos}}$$

Indica el ingreso que se ha obtenido por cada dólar de Costos directos empleados.

$$\textbf{PCI} = \frac{\textbf{Ingresos totales}}{\textbf{Costes indirectos}}$$

Indica el ingreso que hemos obtenido por cada dólar de Costos indirectos empleados.

2.6. Medición de la productividad total de los factores

Después del análisis parcial de productividad en las diferentes variables establecidas, se debe obtener los valores de la productividad total, este será el resumen global del comportamiento productivo de la empresa y podrá brindar una síntesis del desempeño de la empresa en un período establecido.

$$\textbf{PTF} = \frac{\textbf{Ingresos totales}}{\textbf{Egresos totales}}$$

Indica la relación global de los ingresos con los egresos de la empresa.

Tabla 14. Productividad de materia prima, costos directos y costos indirectos, sucursal Plaza las Américas, año 2013

PERIODO DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2013

SUCURSAL

LOS CHORIS P.A.

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE-DIC
TOTAL INGRESOS	28.697,45	26.281,72	30.131,22	32.670,80	32.902,76	34.835,14	35.742,00	35.382,90	30.467,02	34.714,41	37.812,18	43.348,37	402.985,95
MATERIA PRIMA	(12.224,89)	(10.674,45)	(11.671,37)	(13.862,34)	(16.521,32)	(16.835,59)	(15.681,67)	(15.078,67)	(12.317,18)	(14.874,33)	(18.021,28)	(18.982,25)	(176.745,34)
COSTOS DIRECTOS	(13.224,85)	(11.692,67)	(12.537,72)	(15.190,30)	(18.020,36)	(18.382,96)	(16.924,37)	(16.452,17)	(14.020,64)	(16.306,85)	(19.194,78)	(21.129,92)	(193.077,59)
COSTOS INDIRECTOS	(4.297,79)	(3.354,53)	(4.751,06)	(3.371,18)	(3.830,16)	(3.794,71)	(3.968,25)	(5.492,97)	(4.503,19)	(4.037,59)	(3.984,91)	(6.350,82)	(51.737,17)

PMP	$ 2,35	$ 2,46	$ 2,58	$ 2,36	$ 1,99	$ 2,07	$ 2,28	$ 2,35	$ 2,47	$ 2,33	$ 2,10	$ 2,28	$ 2,28
PCD	$ 2,17	$ 2,25	$ 2,40	$ 2,15	$ 1,83	$ 1,89	$ 2,11	$ 2,15	$ 2,17	$ 2,13	$ 1,97	$ 2,05	$ 2,09
PCI	$ 6,68	$ 7,83	$ 6,34	$ 9,69	$ 8,59	$ 9,18	$ 9,01	$ 6,44	$ 6,77	$ 8,60	$ 9,49	$ 6,83	$ 7,79

Tabla 15. Productividad de materia prima, costos directos y costos indirectos, sucursal Ventura Mall, año 2013

PERIODO DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2013

SUCURSAL

LOS CHORIS V.M.

INGRESOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE-DIC
TOTAL INGRESOS	12.009,76	14.145,61	14.031,85	19.371,56	14.369,69	16.510,47	23.192,27	25.748,66	12.546,11	10.704,41	16.806,40	20.579,80	200.016,59
MATERIA PRIMA	(5.285,00)	(5.952,31)	(5.658,13)	(8.520,01)	(7.457,52)	(6.598,30)	(10.302,32)	(11.232,89)	(5.317,83)	(5.775,79)	(7.995,83)	(9.441,44)	(89.537,35)
COSTOS DIRECTOS	(5.705,62)	(6.328,55)	(6.064,60)	(9.561,37)	(8.192,09)	(7.256,20)	(11.123,81)	(11.851,35)	(6.120,60)	(6.148,71)	(8.453,36)	(10.220,36)	(97.026,60)
COSTOS INDIRECTOS	(1.688,09)	(1.750,12)	(1.779,21)	(1.821,09)	(2.114,73)	(1.783,48)	(2.093,89)	(2.298,81)	(1.755,97)	(1.650,31)	(1.635,66)	(2.002,98)	(22.374,34)

PMP	$ 2,27	$ 2,38	$ 2,48	$ 2,27	$ 1,93	$ 2,50	$ 2,25	$ 2,29	$ 2,36	$ 1,85	$ 2,10	$ 2,18	$ 2,23
PCD	$ 2,10	$ 2,24	$ 2,31	$ 2,03	$ 1,75	$ 2,28	$ 2,08	$ 2,17	$ 2,05	$ 1,74	$ 1,99	$ 2,01	$ 2,06
PCI	$ 7,11	$ 8,08	$ 7,89	$ 10,64	$ 6,80	$ 9,26	$ 11,08	$ 11,20	$ 7,14	$ 6,49	$ 10,27	$ 10,27	$ 8,94

Tabla 16. Productividad de materia prima, costos directos y costos indirectos, sucursal Quicentro Sur, año 2013

PERIODO DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2013

SUCURSAL

LOS CHORIS Q.S.

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE-DIC
TOTAL INGRESOS	14.000,25	15.306,63	18.176,67	21.378,74	19.522,17	20.670,78	23.233,12	27.879,19	20.405,46	16.425,34	19.659,38	28.423,12	245.080,85
MATERIA PRIMA	(7.448,76)	(8.279,56)	(10.514,17)	(13.963,32)	(10.003,21)	(13.403,85)	(14.116,77)	(18.851,17)	(13.019,90)	(9.145,00)	(9.976,47)	(15.023,88)	(143.746,08)
COSTOS DIRECTOS	(8.217,47)	(8.920,01)	(11.015,84)	(14.409,61)	(10.348,35)	(13.879,38)	(14.514,21)	(19.299,50)	(13.387,62)	(9.741,00)	(10.331,49)	(15.665,32)	(149.459,27)
COSTOS INDIRECTOS	(2.733,25)	(2.535,16)	(2.347,48)	(1.947,40)	(2.489,94)	(2.542,33)	(2.522,92)	(2.524,63)	(2.440,50)	(2.685,47)	(2.310,10)	(2.644,73)	(30.029,31)

PMP	$ 1,88	$ 1,85	$ 1,73	$ 1,53	$ 1,95	$ 1,54	$ 1,65	$ 1,48	$ 1,57	$ 1,80	$ 1,97	$ 1,89	$ 1,70
PCD	$ 1,70	$ 1,72	$ 1,65	$ 1,48	$ 1,89	$ 1,49	$ 1,60	$ 1,44	$ 1,52	$ 1,69	$ 1,90	$ 1,81	$ 1,64
PCI	$ 5,12	$ 6,04	$ 7,74	$ 10,98	$ 7,84	$ 8,13	$ 9,21	$ 11,04	$ 8,36	$ 6,12	$ 8,51	$ 10,75	$ 8,16

Tabla 17. Productividad total de los factores. sucursal Plaza las Américas. año 2013

PERIODO DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2013

SUCURSAL

LOS CHORIS P.A.

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE-DIC
TOTAL INGRESOS	28.697,45	26.281,72	30.131,22	32.670,80	32.902,76	34.835,14	35.742,00	35.382,90	30.467,02	34.714,41	37.812,18	43.348,37	402.985,95
TOTAL EGRESOS	(28.456,65)	(25.635,48)	(28.160,41)	(29.244,77)	(32.976,78)	(33.000,37)	(31.491,67)	(32.992,72)	(29.304,36)	(31.107,89)	(33.614,78)	(39.456,80)	(375.442,66)

PTF	$ 1,01	$ 1,03	$ 1,07	$ 1,12	$ 1,00	$ 1,06	$ 1,13	$ 1,07	$ 1,04	$ 1,12	$ 1,12	$ 1,10	$ 1,07

Tabla 18.Productividad total de los factores, sucursal Ventura Mall, año 2013

PERIODO DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2013

SUCURSAL

LOS CHORIS V.M.

INGRESOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE-DIC
TOTAL INGRESOS	12.009,76	14.145,61	14.031,85	19.371,56	14.369,69	16.510,47	23.192,27	25.748,66	12.546,11	10.704,41	16.806,40	20.579,80	200.016,59
TOTAL EGRESOS	(12.397,62)	(13.123,65)	(12.811,26)	(16.308,65)	(15.368,19)	(13.970,84)	(18.165,04)	(19.285,61)	(12.749,73)	(12.660,73)	(15.012,25)	(17.129,46)	(178.983,02)
PTF	$ (0,97)	$ 1,08	$ 1,10	$ 1,19	$ (0,94)	$ 1,18	$ 1,28	$ 1,34	$ (0,98)	$ (0,85)	$ 1,12	$ 1,20	$ 1,12

Tabla 19. Productividad total de los factores, sucursal Quicentro Sur, año 2013

PERIODO DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2013

SUCURSAL

LOS CHORIS Q.S.

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE-DIC
TOTAL INGRESOS	14.000,25	15.306,63	18.176,67	21.378,74	19.522,17	20.670,78	23.233,12	27.879,19	20.405,46	16.425,34	19.659,38	28.423,12	245.080,85
TOTAL EGRESOS	(15.096,58)	(15.896,71)	(17.505,66)	(20.568,04)	(16.948,21)	(20.513,83)	(21.131,67)	(26.127,25)	(20.049,80)	(16.560,59)	(16.736,49)	(22.805,91)	(229.940,74)
PTF	$ (0,93)	$ (0,96)	$ 1,04	$ 1,04	$ 1,15	$ 1,01	$ 1,10	$ 1,07	$ 1,02	$ (0,99)	$ 1,17	$ 1,25	$ 1,07

De acuerdo a los primeros resultados obtenidos se puede observar en la productividad laboral 1 se encuentra entre un rango de 2 a 6 dólares, su puede observar que en la mayoría de meses se mantiene un promedio que rodea los $3 a excepción de la sucursal Quicentro Sur donde se puede observar que los índices alcanzan los 5 y 6 dólares en la mayoría de meses. En cuanto a la productividad laboral 2, se puede estimar que los resultados arrojan un coeficiente bajo debido a que ningún empleado llega a atender a 2 empleados (con excepción de los meses de Julio y Agosto en Quicentro Sur), lo cual corrobora con la apreciación de que existen demasiados empleados en cada local.

Al momento, los índices de la productividad laboral 3, 4, 5, 6, las productividades de materia prima y de costos representan el resultado inicial, es complicado realizar un análisis acerca de estos puntos ya que necesitan compararse con la medición futura para definir el alcance de los resultados y encontrar diferencias.

Los índices de productividad total de los factores reflejan de manera sencilla el resultado económico del ejercicio, se observa que existieron meses que reflejan pérdida, los mismos serán un referente para la medición final.

CAPÍTULO 3.-
PLANEACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD

3.1. Diseño del organigrama de la empresa

Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría (Fleitman, 2006, p.246).

La empresa mantiene jerarquías establecidas de manera superficial en relación a los altos mandos, a nivel de rangos medios no existen jefaturas ni responsables. Con el mejoramiento en la organización de los recursos humanos se buscará definir todas las jerarquías y establecer dependencias para poder establecer un flujo correcto y ordenado de reportes, toma de decisiones, resolución de problemas.

Se establecerá un organigrama que definirá los siguientes puntos:

- Estructura de la empresa
- Canales de dependencia y comunicación
- Representación gráfica de los putos antes mencionados

Se ha podido observar que no existe organización en cuanto a los recursos humanos de la empresa. Es notorio que se ha generado una incorrecta “dependencia” de ciertos empleados para realizar ciertas actividades que pueden fácilmente ser desarrolladas por todos los empleados de cada área, es por eso que mediante el establecimiento adecuado de rangos, jerarquías, canales de comunicación, actividades y responsabilidades se podrá alcanzar los siguientes beneficios:

- Conocimiento del puesto del empleado, su posición en la empresa.
- Conocimiento de las actividades que deberá realizar, como apoyo se presentará un manual de procesos en capítulos posteriores.
- Conocimiento de las responsabilidades de cada empleado y sus canales de comunicación para reportar novedades y solicitar toma de decisiones.
- Establecimiento de los requisitos de capacitación y experiencia para cada puesto en relación a lo que la empresa espera de acuerdo a las actividades que desarrolla.
- Reducir el número de empleados gracias al establecimiento de los puntos antes mencionados logrando mayor eficiencia, orden y desempeño en su trabajo, contribuyendo al reducir el costo de nómina en la empresa e incrementando la productividad laboral.

La organización está conformada por:

- Un administrador general quien será el responsable del manejo de todas las sucursales y será quien mantenga comunicación con el dueño de la empresa así como con la franquicia maestra que las regula y controla.
- Cada sucursal contará con un administrador que desempeñará labores de caja en ciertos turnos y será quien vele por el bienestar y buen desempeño de su equipo de trabajo y del proceso de producción y servicio de su local.
- Dos cajeros para cada sucursal quienes serán responsables de la supervisión y control como apoyo al administrador y cuando este no se encuentre en labores.
- Un jefe de cocina designado por el administrador general al cocinero con mayor experiencia y responsabilidad de su nómina, éste será el encargado de controlar el buen desempeño de su área y reportar novedades para buscar correctivos y soluciones.
- Un jefe de servicio designado por el administrador general al mesero con mayor experiencia y responsabilidad de su equipo, será el encargado de controlar el buen desempeño de su área y reportar novedades para buscar correctivos y soluciones.
- Todos los empleados de la cocina tendrán el mismo rango y deberán desempeñar las mismas actividades, en contraste con lo que venía sucediendo cuando existía la figura de ayudantes de cocina que solamente marcaba una inútil separación de funciones y no permitía que todos los empleados de la cocina pudieran involucrarse al 100 por ciento en su trabajo.
- Meseros quienes estarán a cargo del servicio, atención al cliente y también de la limpieza del local y vajilla.

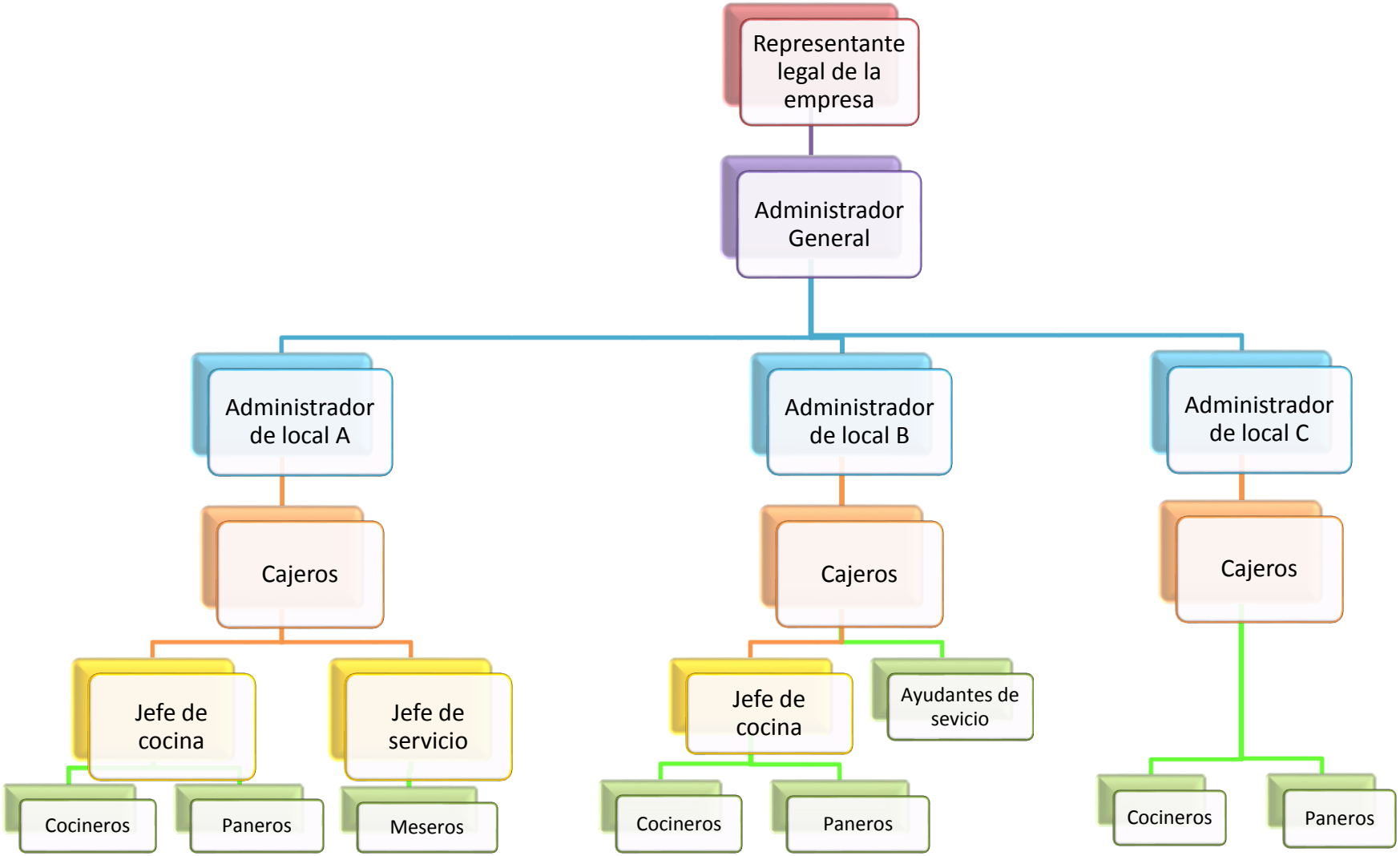


Ilustración 10. Organigrama reestructural de la empresa Los Choris

Elaboración: Granizo Anda, Byron.
Fuente: Nuevo esquema de organización de la empresa Los Choris

Se establece el organigrama de la empresa tomando en cuenta la estructura, instalaciones y tipo de servicio de cada sucursal, es así que la categorización se aplicaría de la siguiente manera:

- Local A.- Aplicable a la estructura de la sucursal “Plaza las Américas” por ser un local con salón propio y servicio “a la mesa”.
- Local B.- Aplicable a la estructura de la sucursal “Ventura Mall” por ser un local de servicio mixto, no es necesario definir una jefatura de servicio debido a que cuenta con pocas mesas que serán atendidas por los ayudantes de servicio.
- Local C.- Aplicable a la estructura de la sucursal “Quicentro Sur” por ser un local ubicado en patio de comidas con el sistema “grab and go”, no tiene salón propio, por lo tanto no es necesario tener meseros.

3.2. Descripción de puestos

Es importante establecer los requisitos mínimos para las competencias que debe cumplir el personal, los mismos serán una ayuda para diferenciar y contrastar las características del personal actual y de esta manera buscar corregir y reforzar; asimismo establecerá las pautas para el reclutamiento y selección de los futuros aspirantes a una vacante.

Se toma como referencia la ***“Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 2 458:2007, Turismo. Seguridad alimentaria para personal operativo. Requisitos de competencia laboral”*** que se aplica al personal que labora en establecimientos de alimentos y bebidas, restauración y hospitalidad, que poseen relación directa con los consumidores finales y personal que labora en la industria de alimentos e indica los elementos que determinan su desempeño.

a) **Administrador general.**

Depende de: Representante Legal.

Función básica: Supervisar y administrar las operaciones de los locales.

Funciones y tareas:

Función administrativa:

- Ejecutar y dirigir los programas, objetivos y políticas de la empresa.
- Supervisar el buen desempeño de los empleados a su cargo según los reglamentos y procesos establecidos.
- Identificar deficiencias y fallas en los procesos para tomar acciones correctivas sobre ellas.
- Seleccionar proveedores.
- Controlar los inventarios.

Función financiera

- Aprobación de facturas de proveedores.
- Pagar sueldos y otros conceptos.
- Analizar la situación financiera y contable del negocio.

Función de Recursos Humanos

- Llevar a cabo el proceso de selección y contratación.
- Calcular el número de horas y el valor mensual de nómina.
- Promover buenas relaciones entre los empleados.
- Evaluar a los empleados que estén a su cargo.
- Establecer juntas de empleados periódicas para resolver inquietudes, conflictos y prevenir futuras deficiencias.

Función legal

- Llevar a cabo todos los trámites legales para el funcionamiento del negocio.
- Tener al día todos los permisos exigidos por la ley.
- Registrar de pago de obligaciones laborales y contratos de trabajo.

Responsabilidades:

- El Administrador general es el responsable del correcto funcionamiento y gestión del negocio; bajo su cargo estarán los demás puestos de trabajo de la organización.
- Lograr productividad en el negocio.
- Estar actualizado de las leyes y requisitos que necesita el negocio para funcionar legalmente.
- Mostrar soluciones ante conflictos.

Relaciones de trabajo.-

Relaciones internas:

- Con su superior: Representante legal.
- Con el equipo de contabilidad.
- Con abogados, tramitadores y demás consultores y/o asesores de la empresa.
- Con los empleados a su cargo: Administradores, Cajeros, Jefes de área, Parrilleros, Paneros y Meseros.

Relaciones Externas:

- Relación permanente con la franquicia matriz.
- Relación con proveedores.
- Relación con personal administrativo de los Centros Comerciales.
- Relación con medios publicitarios y de entretenimiento.

Características del empleado:

Educación general:

- Administración de empresas.
- Administración gastronómica/hotelera.

Experiencia deseada:

- 3 años de experiencia en cargo de administrador/a o afines.
- Conocimiento del movimiento del negocio.
- Experiencia en el manejo de personal.

Competencias laborales:

Conocimientos

- Prácticas administrativas de planificación.
- Elaboración de presupuestos.
- Análisis y control de costos y resultados.
- Capacitación y experiencia de administración de alimentos y bebidas.
- Técnicas de administración del recurso humano, herramientas de gestión.
- Manejo de indicadores de gestión y cumplimiento de metas.
- Procesos para selección, entrenamiento y evaluación de personal.
- Creación de planes de capacitación para los integrantes del grupo.

Habilidades

- Cálculo de operaciones aritméticas básicas, porcentajes y fracciones.
- Memoria de corto y largo plazo.
- Comunicación clara y articulada, en forma oral y escrita.

- Capacidad de escuchar, orientar, supervisar, motivar y relacionarse con el equipo de trabajo.
- Capacidad de manejo a nivel global de negocios.
- Capacidad para resolución de conflictos.

Actitudes

- *Confiable.* Establece relaciones fácilmente, sabe cómo actuar y qué decir, hace que otros se sientan cómodos.
- *Atento.* Cordial con el cliente, considerado hacia los otros, ayuda a aquellos que lo necesitan, tolerante, comprometido.
- *Equilibrado emocionalmente.* No transparenta emociones, reservado en sus sentimientos, controla explosiones temperamentales.
- *Líder.* Asume el control, se responsabiliza, dirige, organiza, supervisa a otros.
- *Proactivo.* Asume el control de su conducta de modo activo, toma la iniciativa para desarrollar sus actividades, así como para el mejoramiento continuo y la resolución de conflictos.

b) <u>Administrador de sucursal</u>

Depende de: Administrador General.

Área: Oficina con vista hacia la cocina y comedor / área de servicio / despacho.

Función básica: Supervisión de las actividades en el local y vela por el correcto funcionamiento del mismo.

Funciones y tareas:

- Llevar correctamente el inventario de su local, vigilando que no existan descuadres en el mismo.

- Realizar los pedidos de materia prima e insumos a los proveedores manteniendo siempre el stock correcto.
- Supervisar el cierre de caja y su correcto cuadre en los cambios de turnos y cierre de actividades.
- Depositar en el banco el efectivo de las actividades diarias.
- Enviar a contabilidad todas las facturas por pagar, cierres de caja, depósitos y notificaciones semanalmente.
- Controlar las cuentas por cobrar y cuentas por pagar.
- Verificar el correcto desempeño de los procesos del local mediante formatos que permitan verificar su correcto funcionamiento.
- Autorizar permisos a los empleados.
- Relación con clientes en caso de resolución de conflictos.
- Mostrar soluciones ante conflictos.

Relaciones de trabajo.-

Relaciones internas:

- Con sus superiores: Administrador General y Representante Legal.
- Con los empleados a su cargo: Cajeros, Jefes de Área, Parrilleros, Paneros y Meseros.

Relaciones Externas:

- Relación con proveedores.
- Relación con clientes en caso de resolución de conflictos.
- Personal administrativo y operativo del centro comercial.

Características del empleado:

Educación general:

- Profesional o Egresado de las carreras: Administración de empresas, Hotelería, Gastronomía.

Experiencia deseada:

- 1 año de experiencia en cargo de Administrador o Supervisor de restaurante.
- Conocimiento del movimiento del negocio.
- Experiencia con manejo de personal.

Competencias laborales:

Conocimientos

- Prácticas administrativas.
- Manejo de caja.
- Análisis y control de resultados diarios.
- Manejo de pago a proveedores.
- Manejo de indicadores de gestión y cumplimiento de metas.

Habilidades

- Cálculo de operaciones aritméticas básicas, porcentajes y fracciones.
- Memoria de corto y largo plazo.
- Comunicación clara y articulada, en forma oral y escrita.
- Capacidad para resolución de conflictos.
- Iniciativa para prevenir y solucionar problemas.

Actitudes

- *Confiable.* Establece relaciones fácilmente, sabe cómo actuar y qué decir, hace que otros se sientan cómodos.
- *Responsable.* Maneja adecuadamente los recursos de su sucursal y vigila que los empleados a su cargo lo hagan de igual manera.

- *Atento.* Cordial con el cliente, considerado hacia los otros, ayuda a aquellos que lo necesitan, tolerante, comprometido.

- *Líder.* Asume el control, se responsabiliza, dirige, organiza, supervisa a otros.

- *Proactivo.* Toma la iniciativa para desarrollar sus actividades de manera individual y junto a sus superiores, es partícipe del mejoramiento continuo de su sucursal.

c) <u>Cajero</u>

Depende de: Administrador de Sucursal.

Área: Caja. Área central del salón con vista total al área de cocina y servicio.

Función básica: Garantizar las operaciones de la caja, apoyar a la supervisión de las actividades en el local.

Funciones y tareas:

- Recibir, entregar y custodiar el dinero en efectivo, cheques, giros en tarjeta de crédito y demás documentos de valor.
- Cancelar los pagos que correspondan a través de caja.
- Cerrar diariamente la caja.
- Llevar el registro y control de los movimientos de caja.
- Controlar las cuentas por cobrar y cuentas por pagar.
- Apoyar en la supervisión de las actividades en el local.
- Certificar los procesos de control mediante formatos que permitan verificar que los pasos y procesos se cumplan en el local.

Responsabilidades:

- El cajero es responsable directo de dinero en efectivo, cheques, cobros en tarjeta de crédito y otros documentos de valor.
- Resguardar la caja y advertir en caso de peligros o anomalías.

- Nivel de confidencialidad alto en cuanto a información financiera y de ventas
- Mostrar soluciones ante conflictos.

Relaciones de trabajo.-

Relaciones internas:

- Con su superior: Administrador de sucursal, Administrador general.
- Con los empleados a su cargo: Jefes de área, Parrilleros, Paneros y Meseros.

Relaciones Externas:

- Relación con proveedores y clientes.

Características del empleado:

Educación general:

- Estudiante de últimos niveles de Administración de Empresas, Contabilidad, Finanzas / Bachiller en contabilidad, comercio o administración.

Experiencia deseada:

- 1 año de experiencia en cargo de cajero/a.
- Conocimiento del movimiento del negocio.

Competencias laborales:

Conocimientos

- Manejo de caja.
- Análisis y control de resultados diarios.
- Manejo de pago a proveedores
- Manejo de indicadores de gestión y cumplimiento de metas.

Habilidades

- Cálculo de operaciones aritméticas básicas, porcentajes y fracciones.
- Memoria de corto y largo plazo.
- Comunicación clara y articulada, en forma oral y escrita.
- Capacidad para resolución de conflictos.
- Iniciativa para prevenir y solucionar problemas.

Actitudes

- *Responsable.* Maneja adecuadamente el dinero de la caja, evitando desfases financieros.
- *Atento.* Cordial con el cliente, considerado hacia los otros, ayuda a aquellos que lo necesitan, tolerante, comprometido.

d) <u>Parrillero</u>

Depende de: Administrador / Cajero (en caso de ausencia del Administrador).

Área: Cocina.

Función básica: Ejecución de las actividades y procesos de la parrilla.

Funciones y tareas:

- Controlar los stocks mínimos y máximos de su área.
- Recibir la materia prima.
- Realizar procesos de mise en place, ordenar, separar y porcionar la materia prima.
- Aplicar adecuadamente las técnicas de cocción requeridas para la preparación óptima de los productos.
- Despachar los pedidos según el sistema de comandas.
- Mantener la cocina limpia y ordenada.

- Evitar contaminación de cualquier índole en áreas de almacenamiento, refrigeración y trabajo.
- Elaborar órdenes de requisición.
- Dar mantenimiento preventivo periódico de los equipos que utiliza.
- Aplicar la técnica PEPS para materia prima perecedera.

Responsabilidades:

- El Parrillero es el cocinero más experimentado del equipo de cocina, a su cargo está la supervisión y ejecución de la limpieza, manejo adecuado de materia prima y servicio de alimentos calientes.
- Mantener altos estándares de higiene y salud.
- Ejecutar correctamente las recetas estándar.

Relaciones de trabajo.-

Relaciones internas:

- Con sus superiores: Administrador de Sucursal, Cajero, Administrador General.
- Con el cajero en el sistema de comandas.
- Con el Panero para coordinar el despacho
- Con los meseros para el despacho de los pedidos.

Relaciones Externas: N/A

Características del empleado:

Educación general:

- Estudiante de Gastronomía (de preferencia) o cocinero con experiencia comprobada.

Experiencia deseada:

- 2 años de experiencia en cocina.
- Conocimiento del movimiento del negocio.
- Conocimiento del manejo de los equipos de cocina.

Competencias laborales:

Conocimientos

- Principios básicos de gestión de procesos en la producción de alimentos y bebidas.
- Recetas básicas de cocina.
- Términos técnicos operacionales de alimentos y bebidas.
- Técnicas de preparación, técnicas de cocción, disposición, montaje y presentación de platos, técnicas de servicio.
- Técnicas de aprovechamiento y porcionamiento de alimentos.
- Manejo de maquinaria, equipos y utensilios de cocina.
- Requisitos de higiene y presentación personal adecuados a la ocupación.
- Procedimientos de inventario y rotación de existencias *(stock)*.
- Técnicas de manipulación, conservación y almacenamiento de alimentos.
- Procedimientos de limpieza e higienización de ambientes, utensilios y maquinaria.
- Procedimientos de apertura y cierre del área de trabajo.
- Técnicas de descongelación, cocción, con observación de punto, tiempo, textura, sabor, color y conservación de las propiedades de los alimentos.

Habilidades

- Cálculo de las cuatro operaciones aritméticas.
- Cálculo estimativo de tiempo, peso, dimensión, cantidad y costo de los alimentos.
- Lectura de órdenes y comandas; escritura para pedidos, requisiciones y llenado de formularios.
- Capacidad para transportar peso moderado, permanecer de pie o andando durante el período de trabajo.
- Iniciativa para prevenir y solucionar problemas.
- Capacidad para juzgar sabor, aroma y apariencia de los alimentos a través de los sentidos.

- Reflejos rápidos, coordinación motriz fina.

Actitudes

- *Detallista.* Metódico, ordenado, preciso, le gusta tener cada cosa en su sitio.
- *Atento.* Cordial con el cliente, considerado hacia los otros, ayuda a aquellos que lo necesitan, tolerante, comprometido.
- *Equilibrado emocionalmente.* No transparenta emociones, reservado en sus sentimientos, controla explosiones temperamentales.

e) <u>Panero o Ayudante de cocina</u>

Depende de: Administrador / Cajero (en caso de ausencia del Administrador).

Área: Cocina.

Función básica: Ejecución de las actividades de cocina fría (ensaladas), montaje y despacho de platos, ayuda al parrillero en procesos de cocina y producción.

Funciones y tareas:

- Realizar procesos de mise en place, ordenar, separar y porcionar la materia prima.
- Montar platos y despachar los pedidos según las comandas emitidas.
- Mantener la cocina limpia y ordenada.
- Dar mantenimiento preventivo periódico de los equipos.
- Limpiar pisos del área de cocina.
- Desmontar y limpiar la cocina después de cada turno.

Responsabilidades:

- El Panero asistirá al Parrillero en el proceso de preparación elaboración de platillos, también se encargará de las preparaciones frías, esto incluye limpieza, manejo adecuado de materia prima y servicio de alimentos fríos.
- Mantener altos estándares de higiene y salud.

- Ejecutar correctamente las recetas estándar.

Relaciones de trabajo.-

Relaciones internas:

- Con el cajero en el sistema de comandas.
- Con el parrillero para coordinar el despacho de platillos
- Con los meseros para el despacho y servicio de los pedidos.

Relaciones Externas: N/A.

Características del empleado:

Educación general:

- Curso certificado de cocina

Experiencia deseada:

- 1 año de experiencia en cocina.
- Conocimiento del movimiento del negocio.
- Conocimiento del manejo de los equipos de cocina.

Competencias laborales:

Conocimientos

- Técnicas de manipulación, conservación y almacenamiento de alimentos.
- Procedimientos de apertura y cierre del área de trabajo.
- Técnicas de corte y moldeado.
- Aprovechamiento y porcionamiento de alimentos.
- Recetas básicas de platos calientes y fríos.
- Técnicas de descongelación, cocción, con observación de punto, tiempo, textura, sabor, color y conservación de las propiedades de los alimentos.
- Maquinaria, equipos y utensilios básicos de la cocina.
- Requisitos de higiene y presentación personal adecuados a la ocupación.

- Técnicas de servicio y atención al cliente.
- Limpieza de cocina, salón y baños.

Habilidades

- Cálculo de las cuatro operaciones aritméticas.
- Capacidad para identificar el sabor, aroma y apariencia de los alimentos a través de los sentidos.
- Memoria de corto y largo plazo.
- Reflejos rápidos, coordinación motriz y destreza manual para transportar y utilizar objetos, instrumentos y equipo leve.
- Motricidad fina.
- Capacidad para resistir largas jornadas de trabajo y gran espíritu de adaptación.
- Capacidad para transportar pesos moderados, permanecer de pie o andando durante la jornada de trabajo.

Actitudes

- *Detallista.* Metódico, ordenado, preciso, le gusta tener cada cosa en su sitio.
- *Confiable.* Establece relaciones fácilmente, sabe cómo actuar y qué decir, hace que otros se sientan cómodos.
- *Atento.* Cordial con el cliente, considerado hacia los otros, ayuda a aquellos que lo necesitan, tolerante, comprometido.
- *Equilibrado emocionalmente.* No transparenta emociones, reservado en sus sentimientos, controla explosiones temperamentales.

f) Mesero

Depende de: Administrador / Cajero (en caso de ausencia del Administrador).

Área: Comedor.

Función básica: Entrega de órdenes, limpieza y puesta en marcha del salón para una atención óptima.

Funciones y tareas:

- Controlar que el salón se encuentre limpio y ordenado a todo momento.
- Recibir cordialmente a los clientes.
- Conocer la carta y productos que se ofrecen.
- Conocer la terminología técnica sobre la preparación de los platos.
- Responder las inquietudes de los clientes.
- Comunicarse permanentemente con el personal de cocina para coordinar los despachos.
- Controlar los niveles de salsas y servilletas en las mesas para su relleno.
- Reportar comentarios y quejas al Administrador.
- Recoger desperdicios, limpiar mesas, pisos, cartas, charoles, servilleteros y dispensadores de salsas.
- Controlar que los baños estén limpios todo el tiempo.

Responsabilidades:

- El Mesero es el responsable del aspecto físico del local, su desempeño forma parte fundamental en los puntos de encuentro con el cliente (momentos de verdad) en cuando al servicio. La disposición así como la higiene del local deben ser óptimas y el mesero debe estar al tanto de todo lo que pasa en el salón para que pueda satisfacer los requerimientos de los comensales.
- Mostrarse siempre bien presentado, limpio y educado.
- Atender a los clientes en todo lo que sea necesario.

Relaciones de trabajo.-

Relaciones internas:

- Con el Parrillero y el Panero para coordinar el despacho y servicio.
- Con el Cajero para el despacho y cobro de facturas.

Relaciones Externas:

- Con clientes que serán atendidos.
- Con promotores y modelos de activaciones publicitarias.

Características del empleado:

Educación general:

- Curso certificado de mesero / Experiencia comprobada como mesero.

Experiencia deseada:

- 1 año de experiencia en servicio.
- Conocimiento del movimiento del negocio
- Conocimiento de limpieza, manejo de menaje y mobiliario.

Competencias laborales:

Conocimientos

- Técnicas de servicio y atención al cliente.
- Flujo de operaciones dentro del salón.
- Montaje de mesas.
- Procedimientos de apertura y cierre del área de trabajo.
- Maquinaria, equipos básicos para el servicio y limpieza de salón.
- Vocabulario técnico de la cocina y servicio.
- Requisitos de higiene y presentación personal adecuados a la ocupación.
- Limpieza de salón y baños.

Habilidades

- Cálculo de las cuatro operaciones aritméticas.
- Lectura y escritura para el llenado de formularios con caligrafía legible.
- Memoria de corto y largo plazo.
- Reflejo rápido, coordinación motriz y destreza manual para transportar y utilizar objetos, instrumentos y equipo leve.
- Motricidad fina.
- Capacidad de reacción enfocada hacia la resolución de conflictos y la satisfacción del cliente.
- Capacidad para transportar peso moderado, permanecer de pie o andando durante la jornada de trabajo.

Actitudes

- *Detallista.* Metódico, ordenado, preciso, le gusta tener cada cosa en su sitio.
- *Confiable.* Establece relaciones fácilmente, sabe cómo actuar y qué decir, hace que otros se sientan cómodos.
- *Atento.* Cordial con el cliente, considerado hacia los otros, ayuda a aquellos que lo necesitan, tolerante, comprometido.
- *Equilibrado emocionalmente.* No transparenta emociones, reservado en sus sentimientos, controla explosiones temperamentales.
- *Interesado.* Se preocupa satisfacer todas las necesidades de los clientes.

CAPÍTULO 4
MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD

Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas. Esta tendencia llega después de las limitaciones manifiestas en diversas soluciones organizativas, en sucesivos intentos de aproximar las estructuras empresariales a las necesidades de cada momento (Jiménez, 2011, p.195).

La mejora de un proceso consiste en mejorar toda la cadena de actividades de este control, esto es, diseño de calidad, diseño de proceso, planificación y control del equipo, control del proceso y mejora (Jiménez, 2011, p.179).

4.1. Descripción de procesos

Como se explicó en el capítulo 1, existen diversas técnicas que se pueden aplicar para mejorar la productividad, las cuales se dividen en 5 categorías. Para el presente estudio y aplicación, se tomará en cuente el mejoramiento de la productividad a través de ***Técnicas basadas en procesos y tareas***, mismos que se enfocan hacia la estandarización y homogenización para lograr la optimización de recursos, la ausencia de fallas/inconformidades y que finalmente beneficien a la empresa mediante el incremento de su productividad y rentabilidad. De esta manera se busca obtener un producto y un servicio óptimos, característica que se verá reflejada en la satisfacción de los clientes.

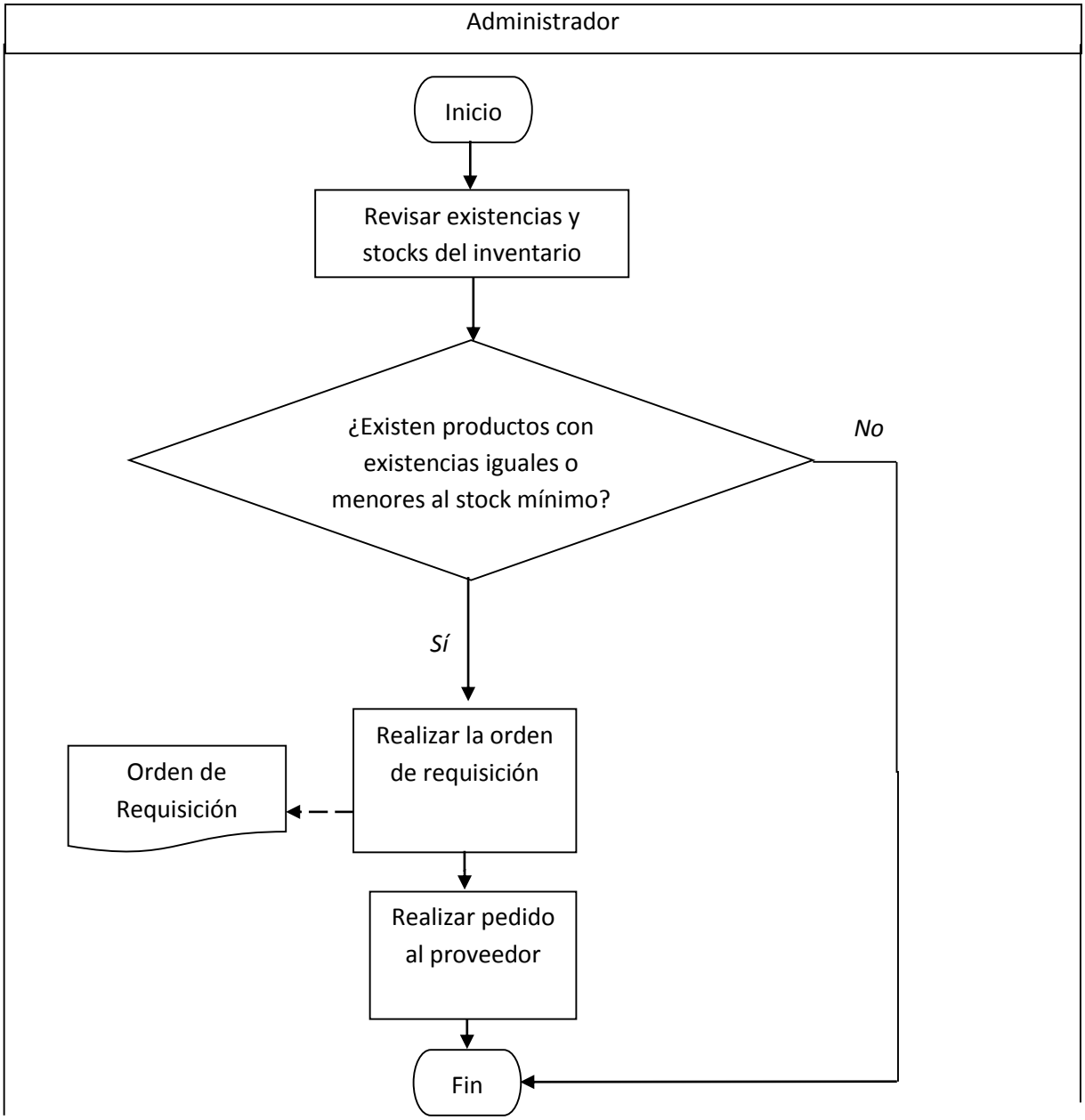
Es necesario separar a los procesos en dos grandes familias: administración, cocina y producción (procesos internos) y atención/servicio (procesos externos) con el afán de establecer su aplicación y alcance, los mismos se plasman mediante descripciones y diagramaciones específicas que, si bien son complementarias entre sí, no se pueden mezclar ni ser ejecutadas por un empleado de otra área. El objetivo es establecer el esquema que será transmitido a los empleados de una manera simple, clara y de fácil entendimiento.

4.1.1. Procesos Internos.

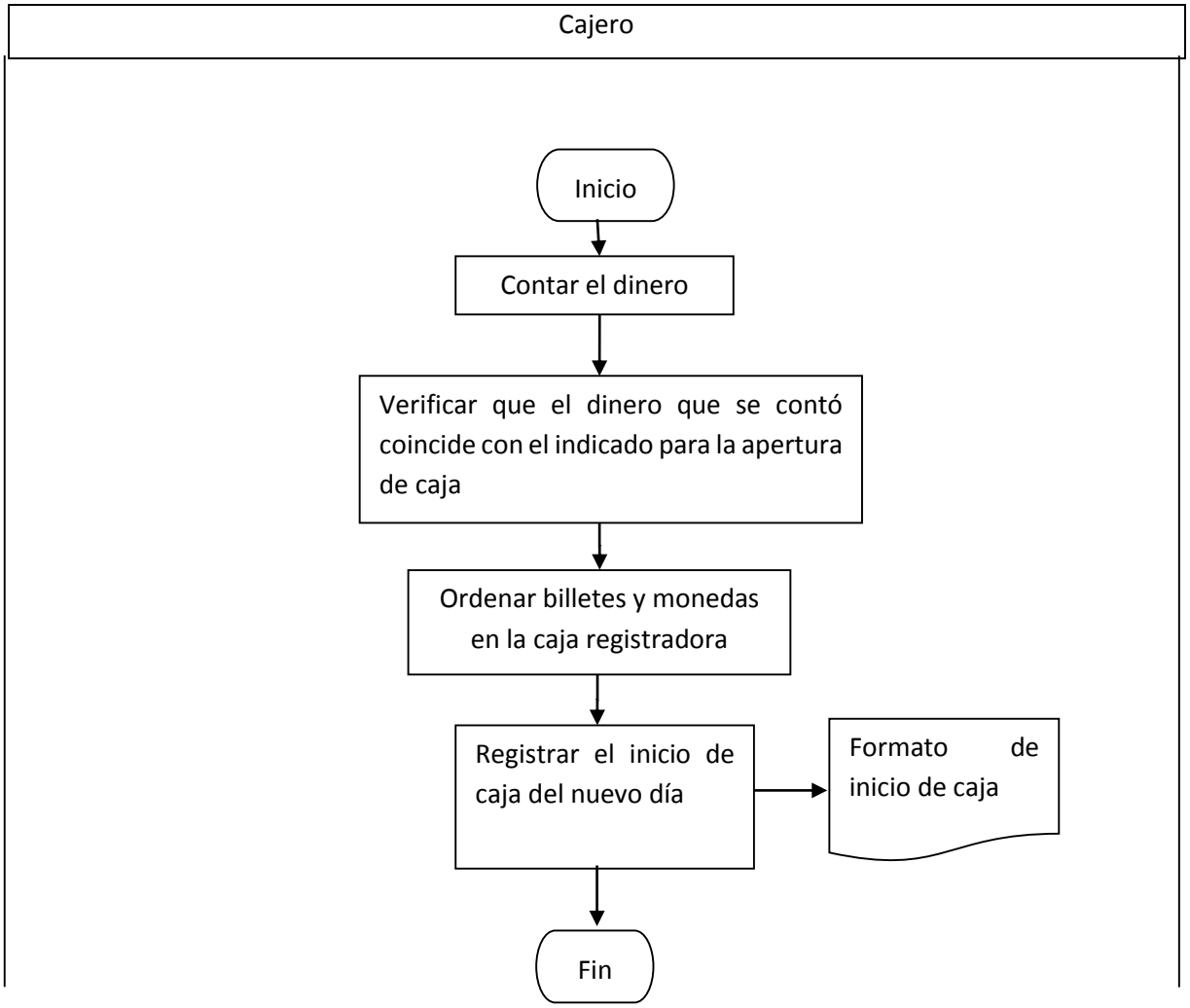
Los procesos internos se realizan al interior del negocio (back of the house), en ellos participan los miembros del equipo de trabajo realizando actividades de administración, logística, producción, limpieza, entre otros. Estos procesos no incluyen la interacción con el cliente ni con el servicio.

4.1.1.1. Procesos Administrativos.

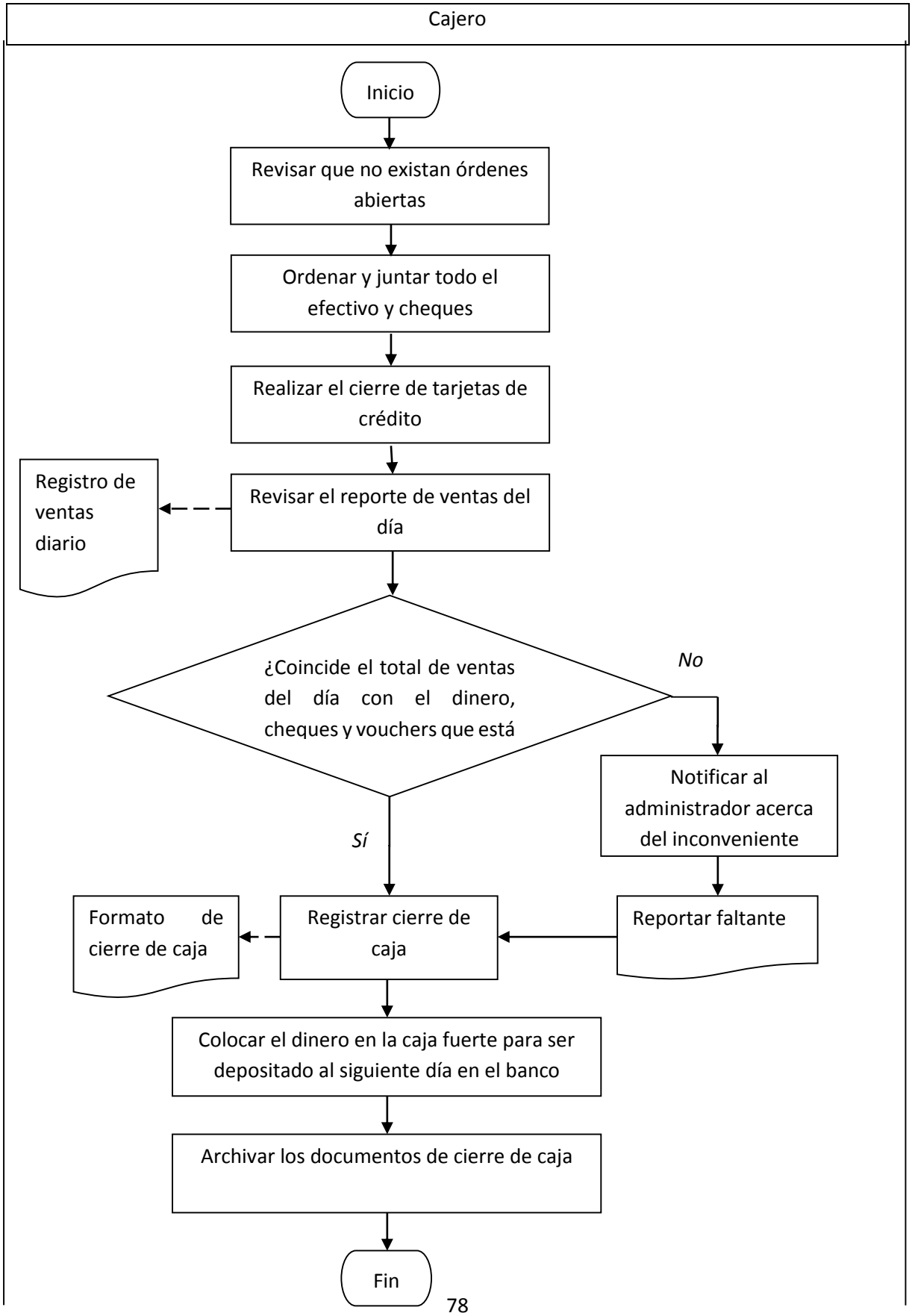
Proceso de compra: El proceso de compra empieza con las órdenes de requisición que son emitidas desde la cocina y aprobadas por el administrador para que posteriormente las solicite a los proveedores.



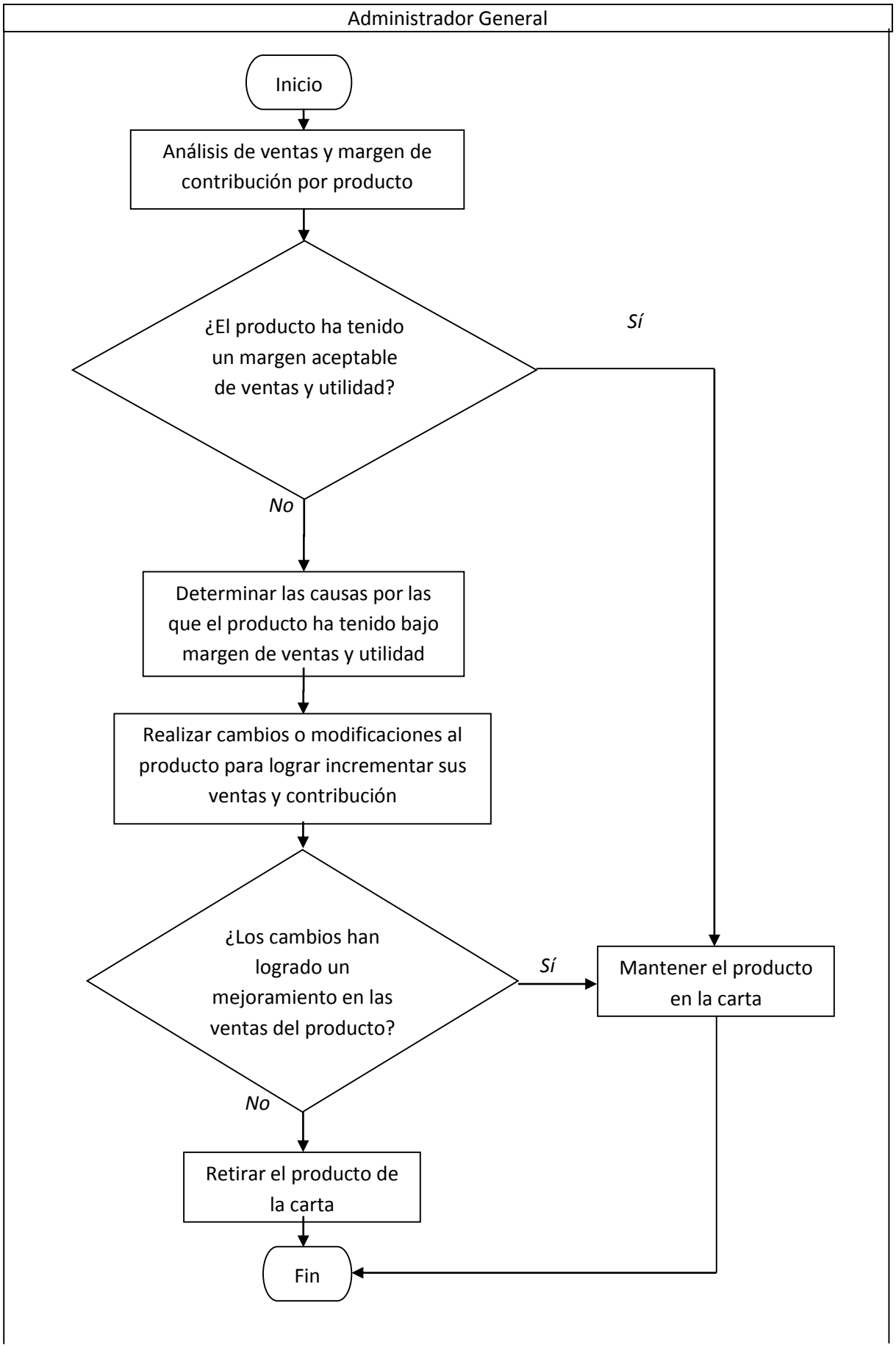
Proceso de apertura de caja: Se especificarán los pasos que el cajero debe seguir así como el dinero que debe haber en la caja antes de iniciar el día de trabajo.



Proceso de cierre de caja: El cajero debe sumar todas las ventas del día y cuadrarlos con el dinero en caja, cierres de tarjeta de crédito y cheques, así como el registro de ventas.

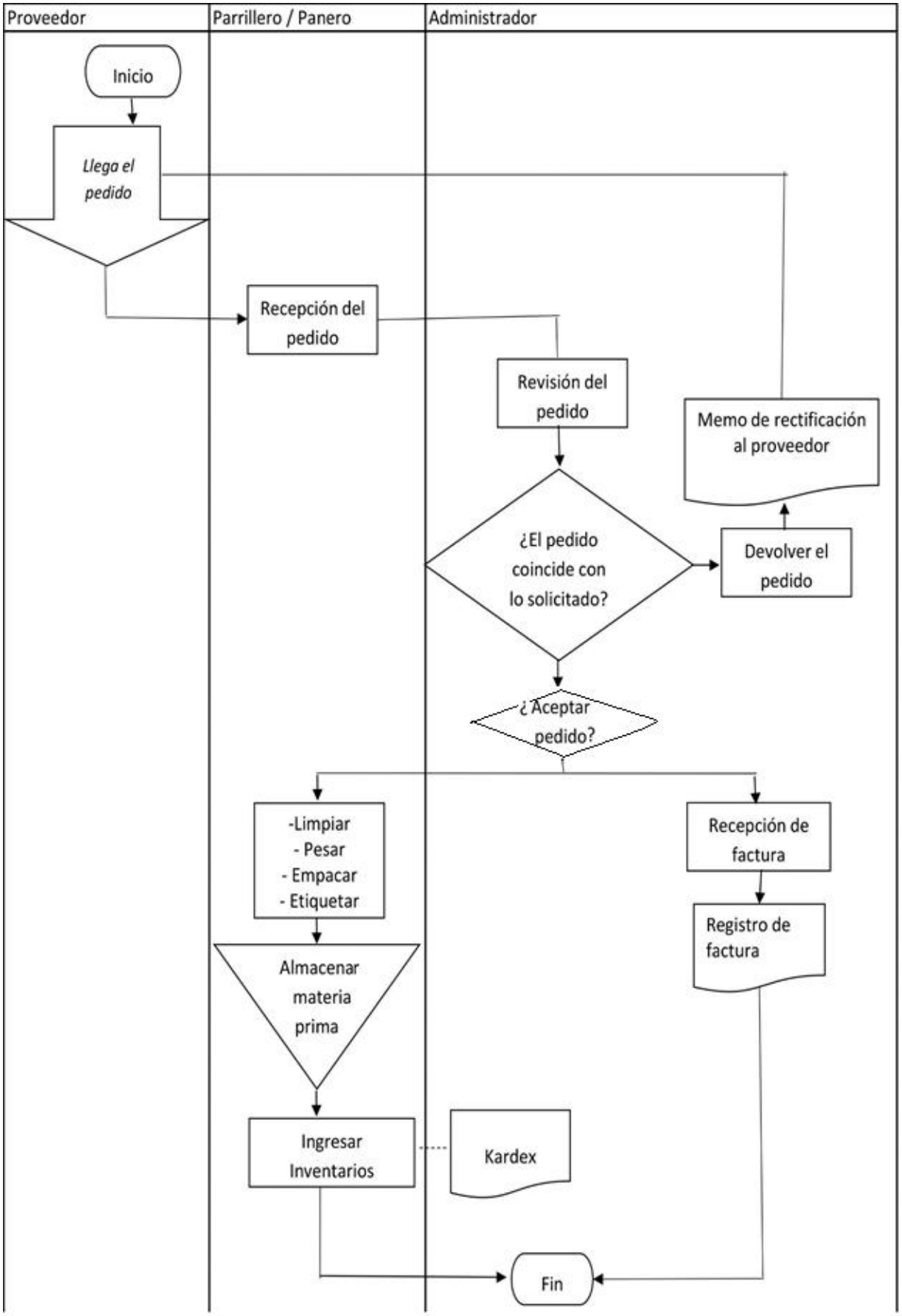


Proceso de ingeniería de menú: Cada dos meses el administrador evaluará las ventas de cada ítem del menú analizando la cantidad de productos vendidos en el periodo y su margen de utilidad. Según los resultados obtenidos, se procederá a mantener o cambiar la oferta, modificar precios, así como agregar nuevas alternativas o promociones. *(Diagrama en la siguiente página)*

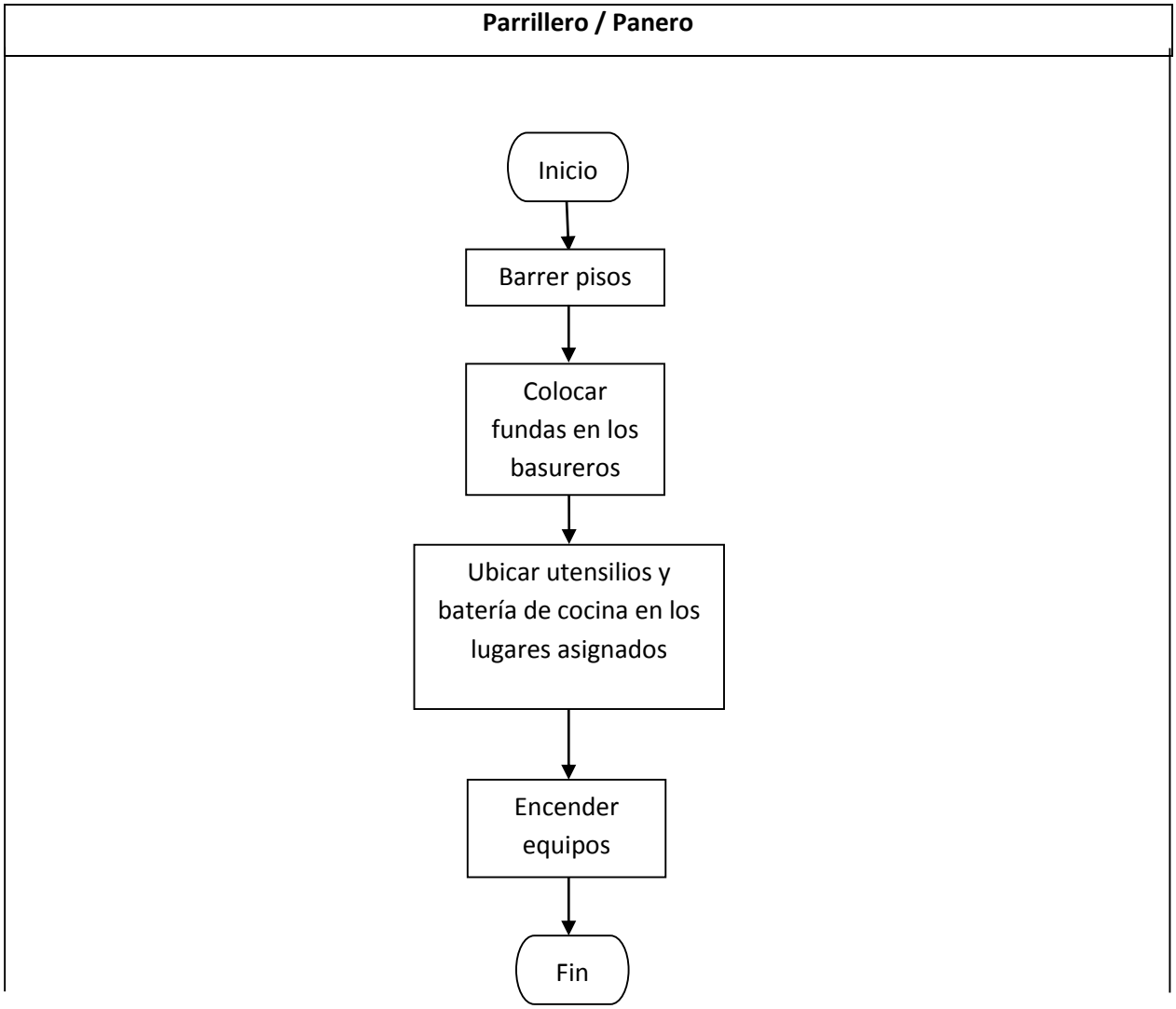

Administrador General
Inicio
Análisis de ventas y margen de contribución por producto
¿El producto ha tenido un margen aceptable de ventas y utilidad?
Sí
No
Determinar las causas por las que el producto ha tenido bajo margen de ventas y utilidad
Realizar cambios o modificaciones al producto para lograr incrementar sus ventas y contribución
¿Los cambios han logrado un mejoramiento en las ventas del producto?
Sí
Mantener el producto en la carta
No
Retirar el producto de la carta
Fin

4.1.1.2. Procesos operativos.

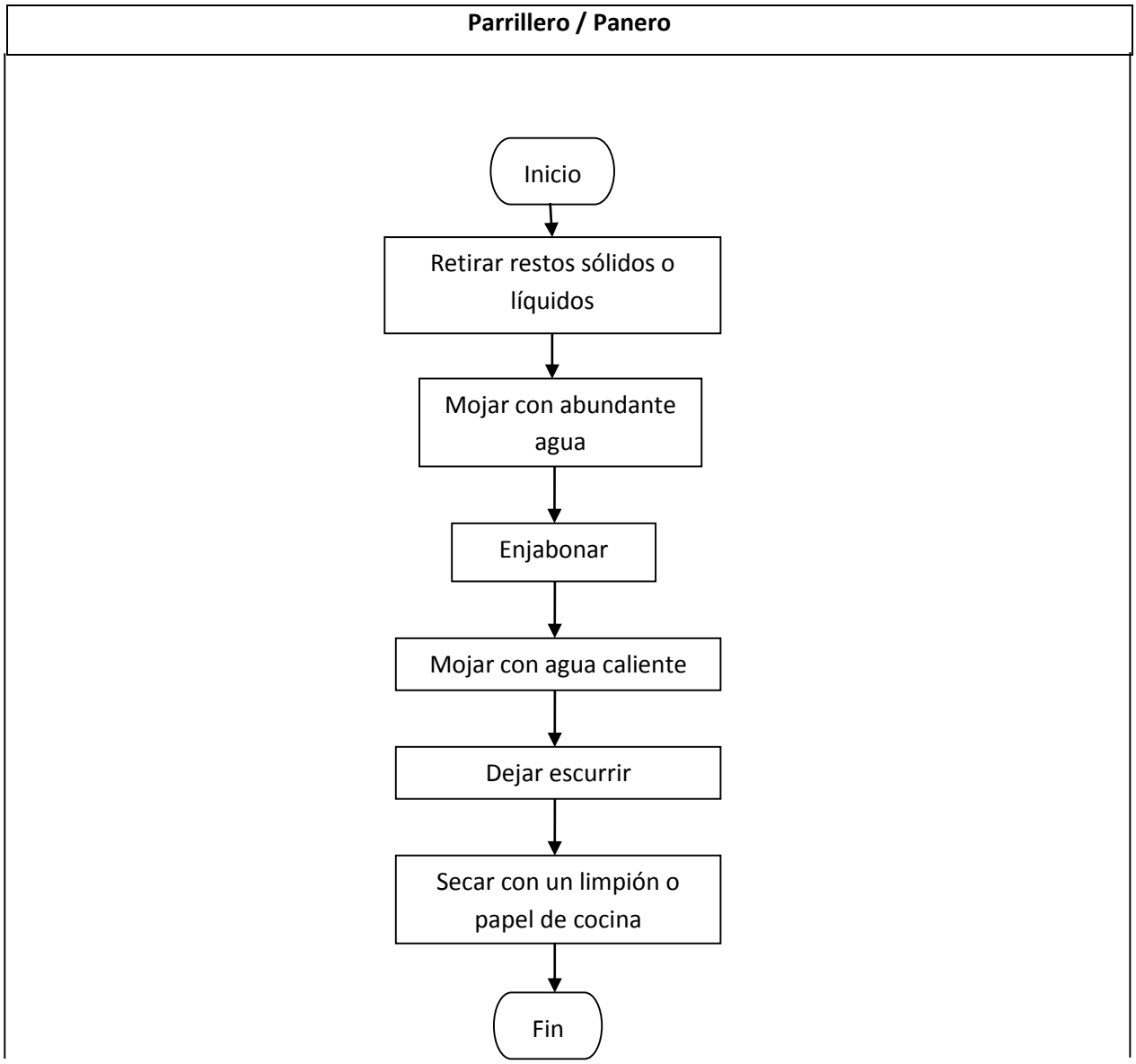
Proceso de recepción de materia prima y almacenamiento: Una vez realizado el pedido, los proveedores deberán acercarse al local a dejar los productos. Los miembros del equipo de cocina que esté en turno deberán disponer el espacio físico para la recepción de los mismos, revisar la mercadería entregada e indicar al administrador la conformidad o inconformidad de los artículos con los del pedido. A continuación, el administrador firmará la hoja de entrega si estuviera conforme o remitirá un memorándum al proveedor para indicar la inconformidad con el pedido en el caso que este no cumpliera con las características demandadas. De ser aprobada la entrega, los empleados transportarán los artículos a cada área. Todos los artículos deberán ser pesados, empacados y etiquetados con nombre y fecha. Posteriormente, se los almacenará en los lugares designados según sus requerimientos de espacio, clasificación y temperatura. Finalmente, el administrador ingresará los artículos al sistema para que consten en el inventario. *(Diagrama en la siguiente página)*


Proveedor
Parrillero / Panero
Administrador
Inicio
Llega el pedido
Recepción del pedido
Revisión del pedido
Memo de rectificación al proveedor
¿El pedido coincide con lo solicitado?
Devolver el pedido
¿ Aceptar pedido?
-Limpiar
- Pesar
- Empacar
- Etiquetar
Recepción de factura
Registro de factura
Almacenar materia prima
Ingresar Inventarios
Kardex
Fin

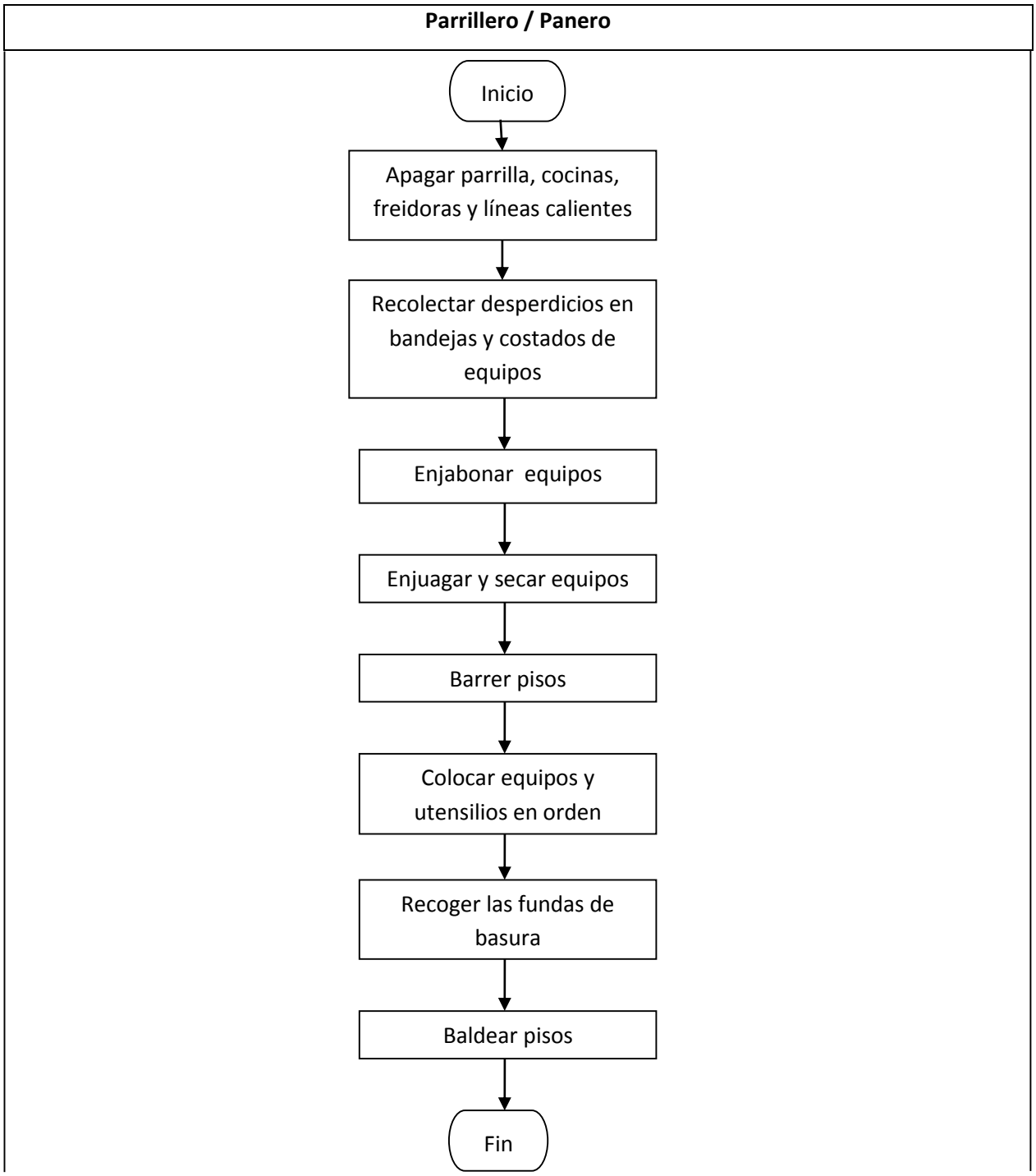
Proceso de apertura de la cocina: Actividades para iniciar las actividades de cocina previa a la apertura del local.



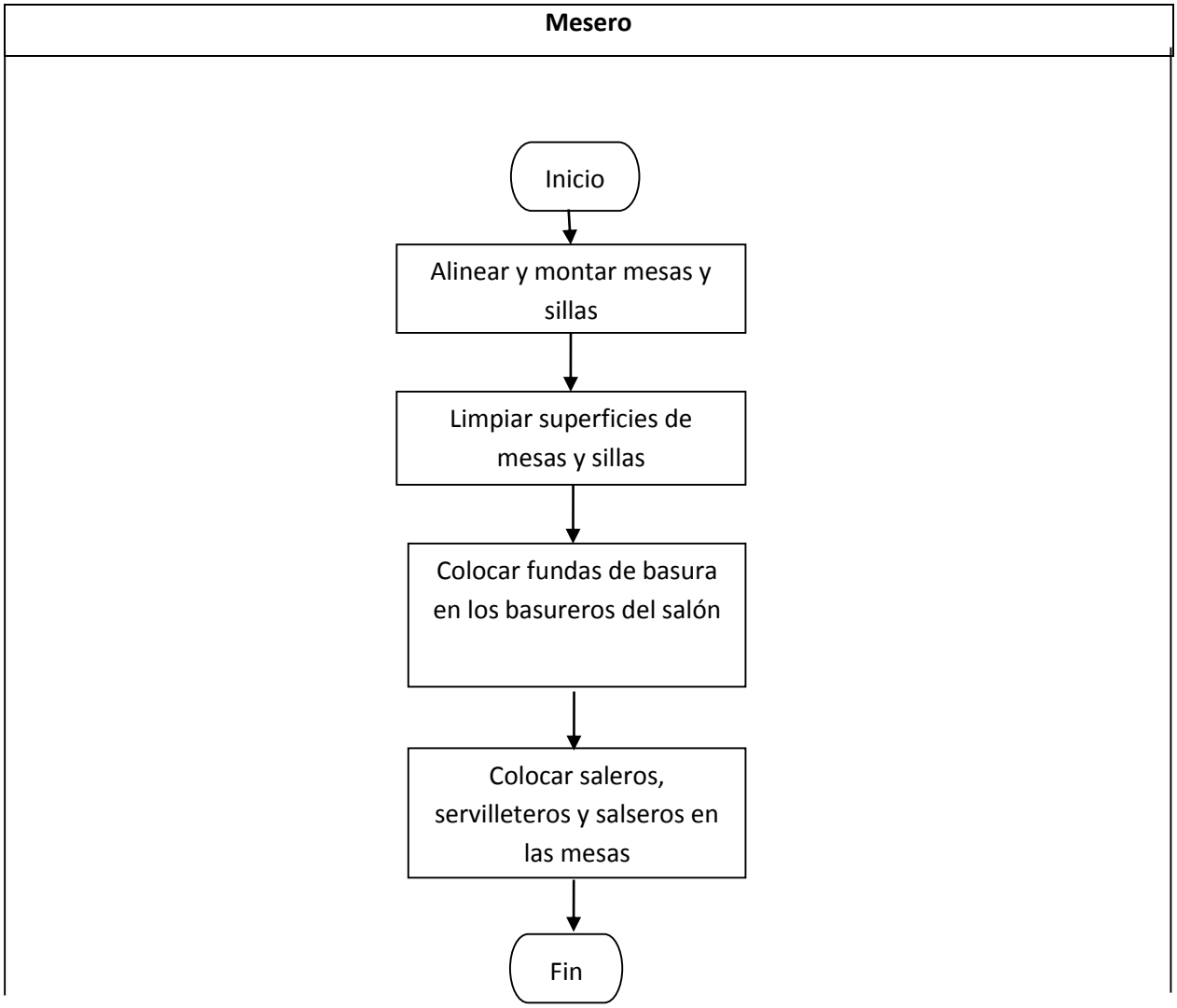
Proceso de lavado de batería de cocina: Indica los pasos a seguir para que el personal de cocina pueda lavar correctamente la batería de cocina que se utiliza diariamente en su área de trabajo.



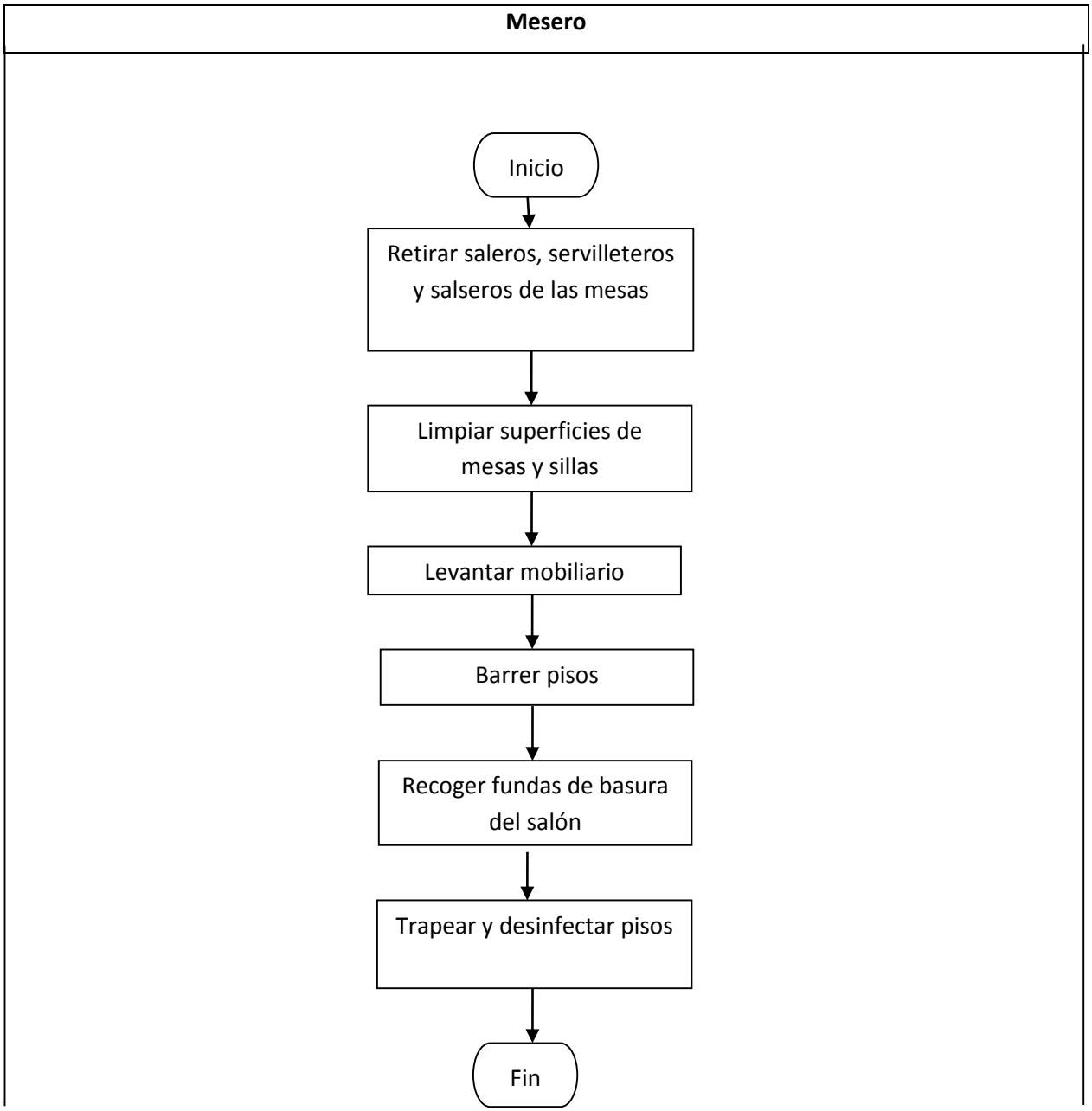
Proceso de limpieza y levantamiento de la cocina: Después de la jornada de trabajo, el parrillero y el panero limpiarán y ordenarán la cocina para dejarla en óptimas condiciones para el siguiente día.



Proceso de preparación y montaje del salón: Actividades para tener el salón limpio y ordenado antes de la apertura del local todos los días.



Proceso de limpieza y levantamiento del salón: Después de la jornada de trabajo, el mesero levantará el mobiliario y limpiará el salón para dejarlo en óptimas condiciones para el siguiente día.

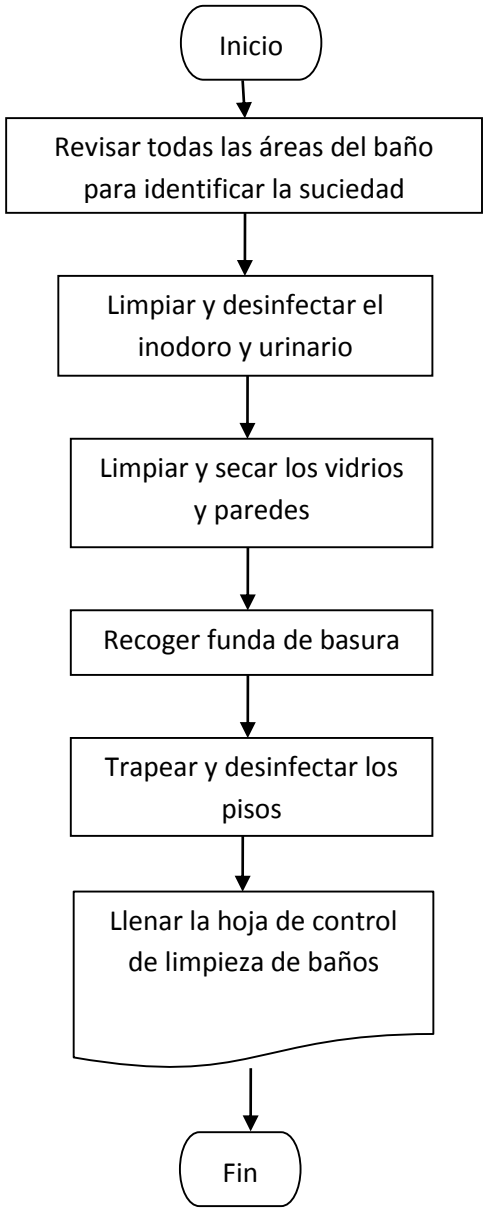


Proceso de limpieza de baños: Este proceso se desarrolla en tres etapas del día:

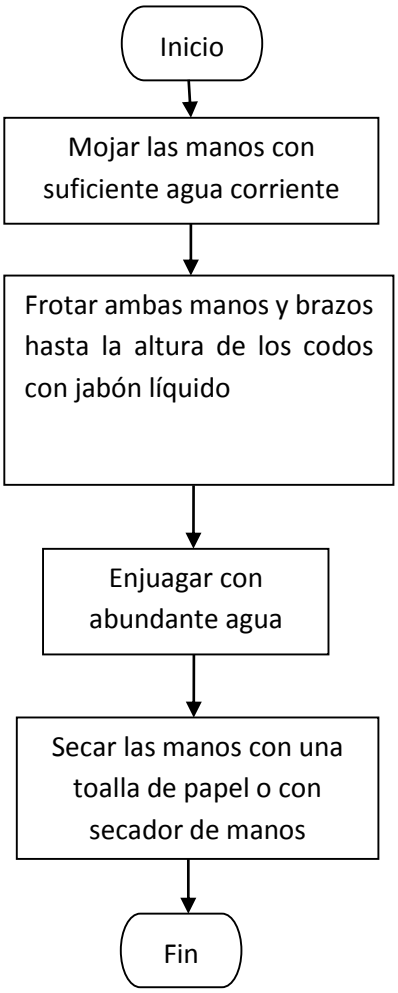
- *Apertura del local:* previo a la apertura de local, el mesero hará la inspección realizará la limpieza inicial del baño.
- *Durante las horas de trabajo:* cada 2 horas, el mesero encargado realizará la limpieza del baño para mantenerlo siempre aseado y en orden, tomando siempre en cuenta su protección e higiene que no afecten su integridad en el contacto con los clientes.
- *Cierre del local:* antes de cerrar el local, los meseros de turno realizarán la última limpieza del día para dejar el baño listo para la siguiente jornada.

(Diagrama en la siguiente página)

Mesero


Inicio
Revisar todas las áreas del baño para identificar la suciedad
Limpiar y desinfectar el inodoro y urinario
Limpiar y secar los vidrios y paredes
Recoger funda de basura
Trapear y desinfectar los pisos
Llenar la hoja de control de limpieza de baños
Fin

Proceso de lavado de manos: Indica la forma correcta de lavarse las manos para garantizar el aseo de quienes trabajan en el local.

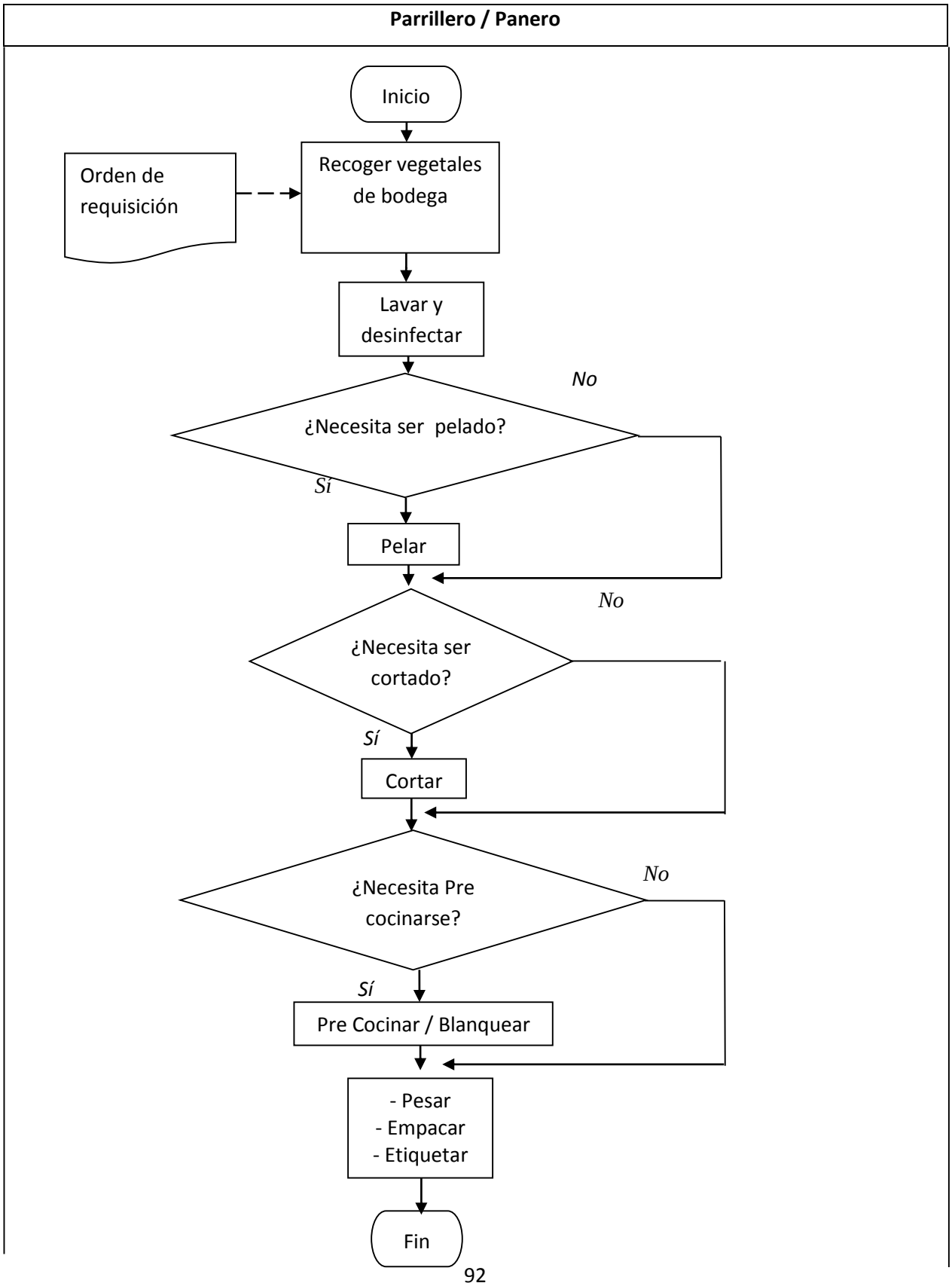


Proceso de pre producción y mise en place: Existen materias primas que el personal de cocina deben prepararlas previamente antes de someterlas a los procesos de transformación y cocción. Es el caso de los vegetales, carnes y papas.

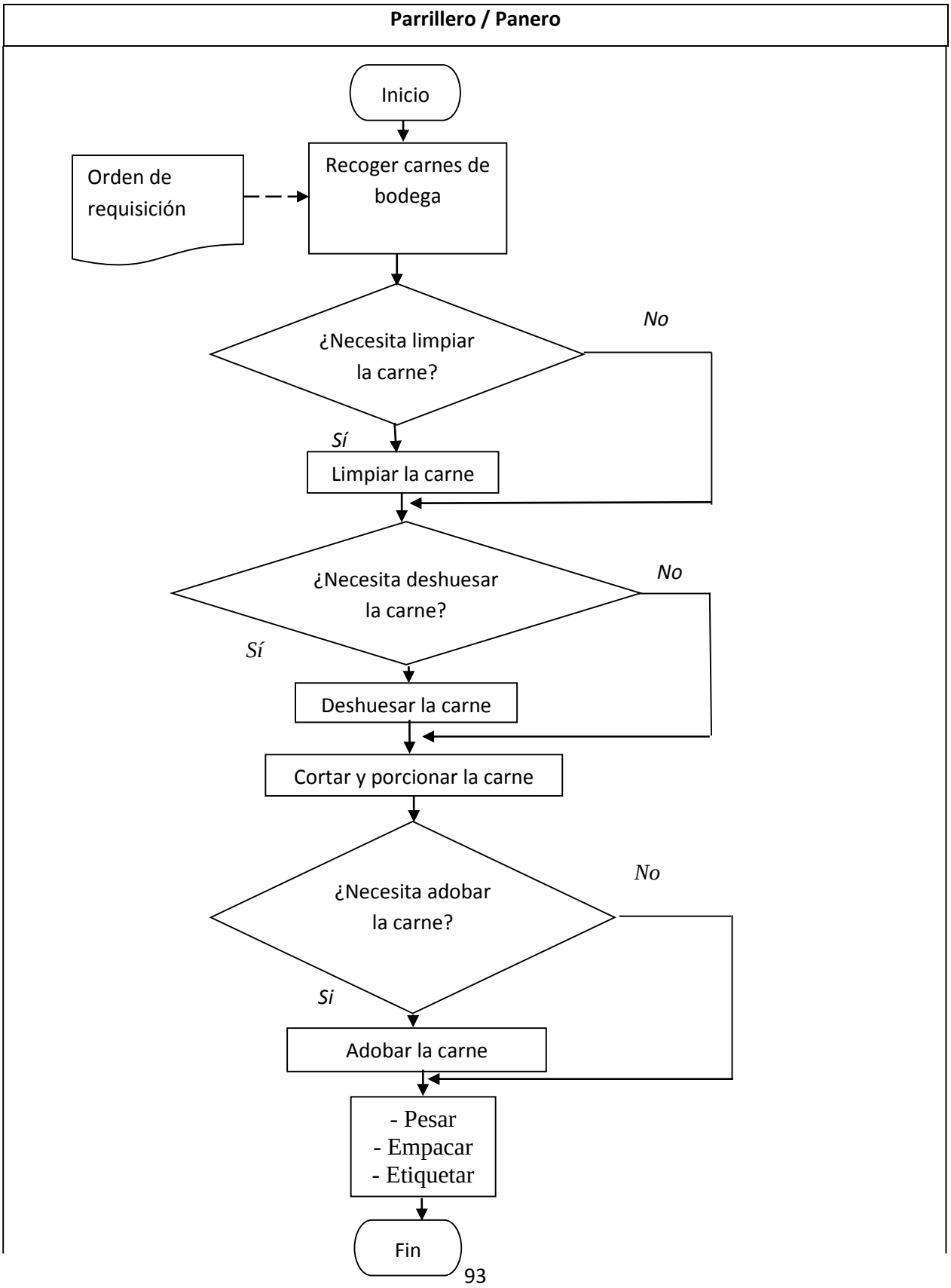
- Los vegetales se lavarán sumergiéndolos en agua. Una vez lavados y escurridos, serán cortados con el utensilio diseñado para cada corte.
- Las carnes serán limpiadas y deshuesadas en caso de ser necesario, para luego proceder a cortarlas y porcionarlas de acuerdo con el peso establecido en la receta y colocadas en recipientes individuales.
- Las papas serán porcionadas según el peso establecido para cada guarnición y colocadas en fundas individuales.
- Todas estas materias primas serán pesadas y etiquetadas con nombre, peso y fecha para ser ubicadas y ordenadas conforme el método PEPS.

(Diagrama en la siguiente página)

Proceso de mise en place vegetales



Proceso de mise en place carnes

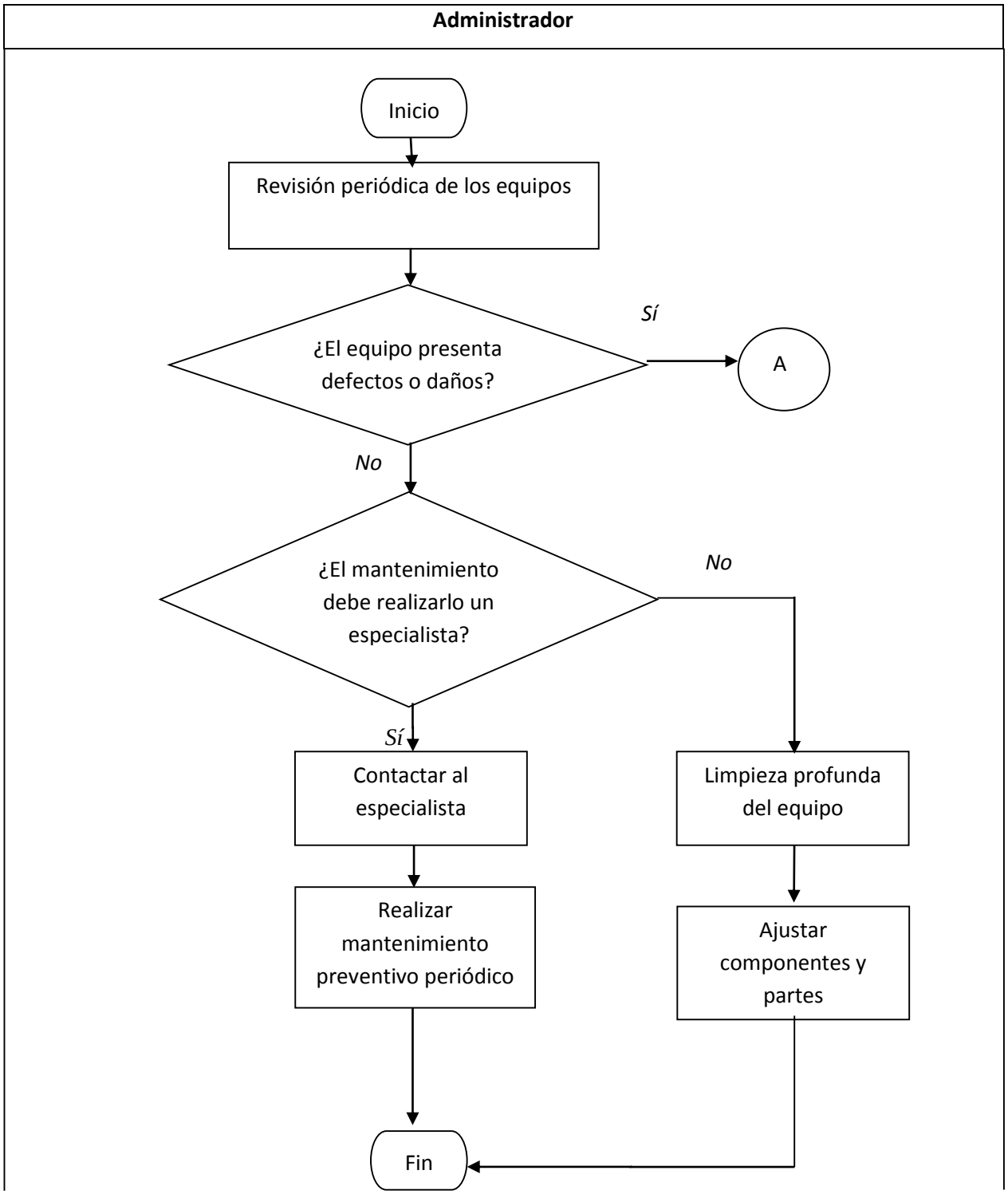


Proceso de mantenimiento: Existirán dos tipos de procesos de mantenimiento:

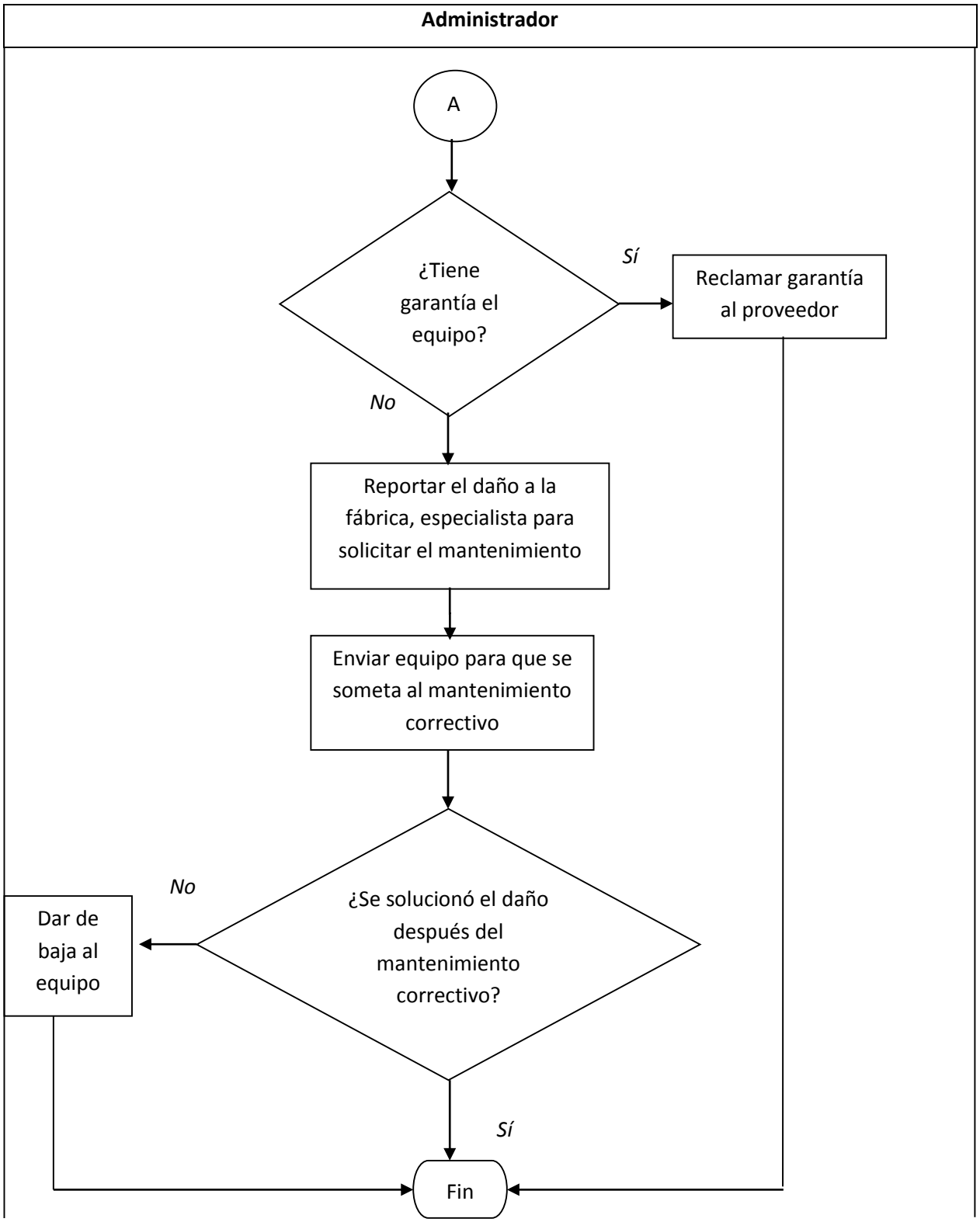
- Preventivo, realizado por todo el personal en cada una de sus áreas con el fin de mantener los equipos y utensilios en óptimas condiciones y que estos trabajen adecuadamente evitando fallas o posibles accidentes
- Correctivo, para el momento que por algún evento desafortunado exista la necesidad de arreglar cualquier equipo o utensilio de la mano de mano de obra especializada o servicio técnico.

(Diagrama en la siguiente página)

Proceso de mantenimiento preventivo



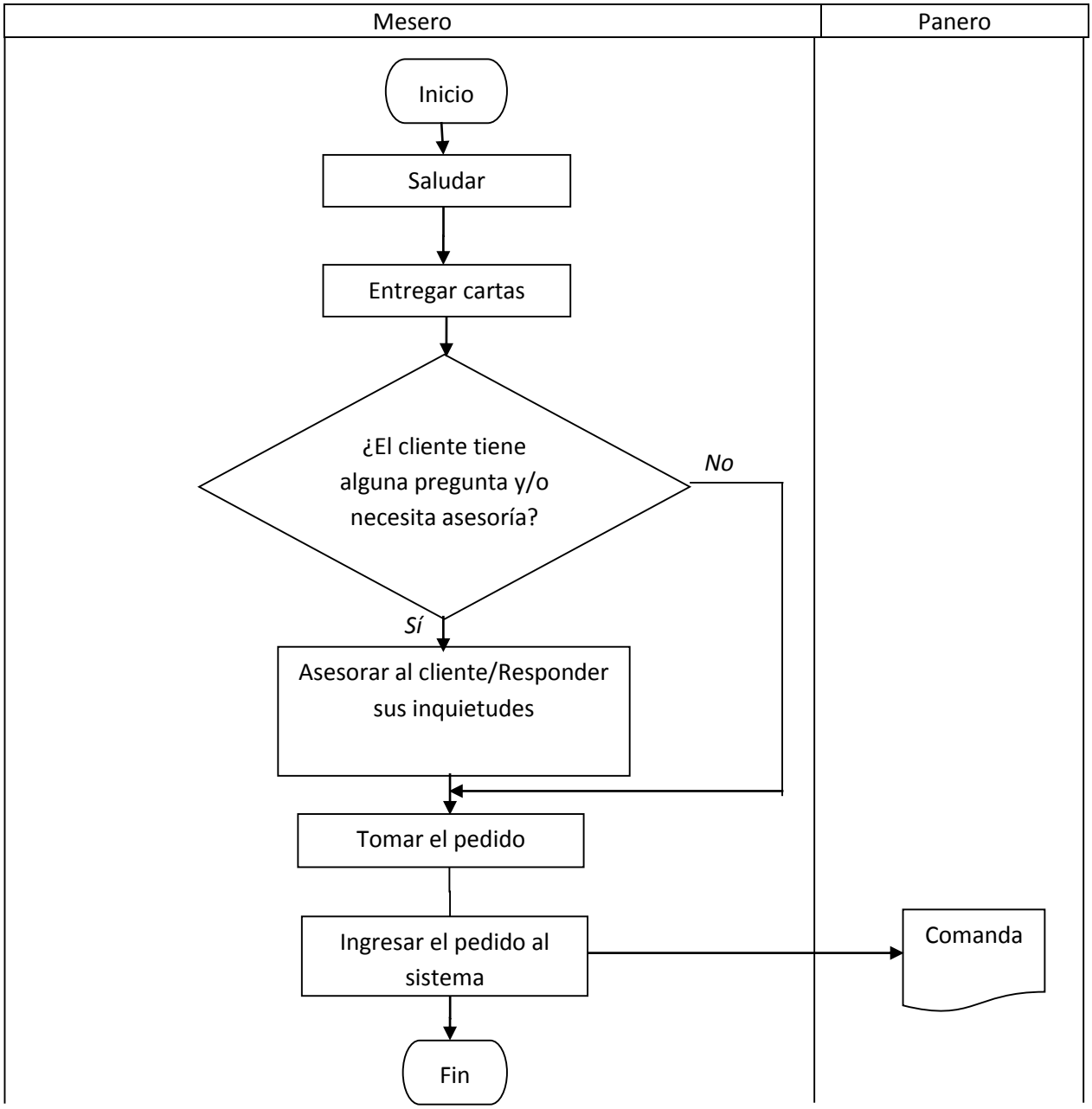
Proceso de mantenimiento correctivo



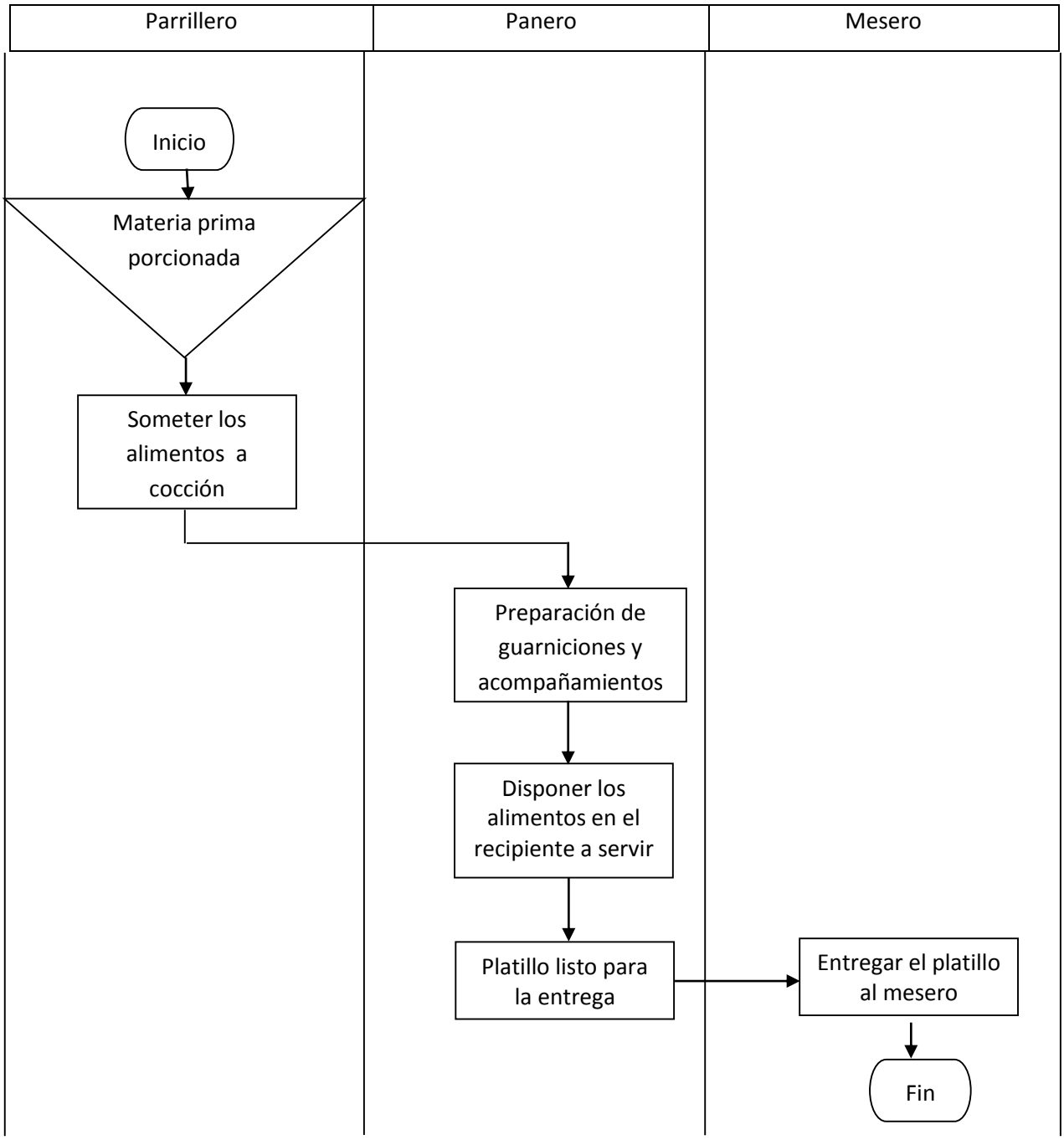
4.1.2. Procesos Externos.

Los procesos externos se vinculan con el servicio, en ellos está involucrada la interacción con el cliente y los momentos de verdad.

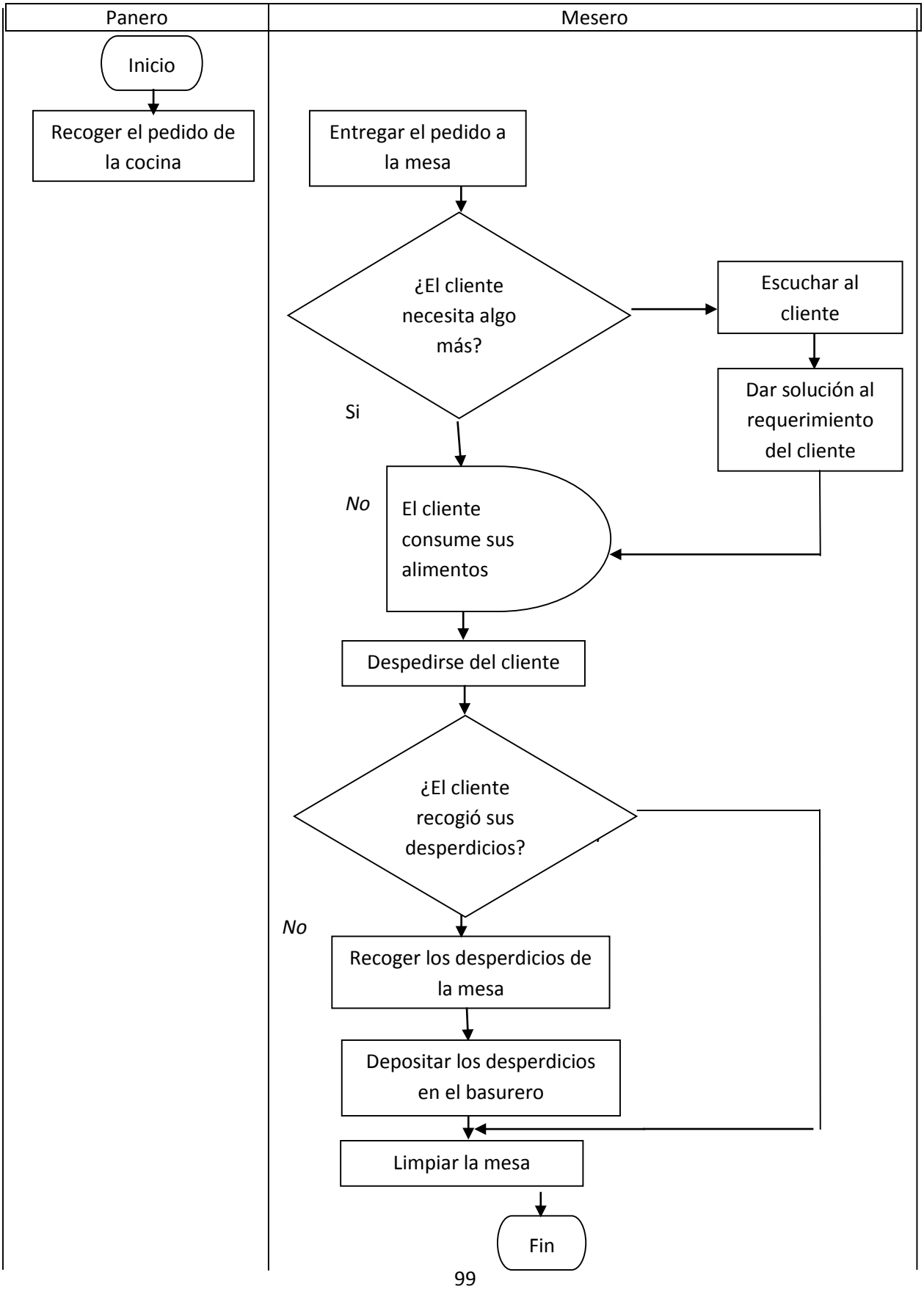
Proceso de toma de orden: Este proceso está vinculado con el cliente y la cocina, empieza desde el saludo, el mesero o cajero asesora al cliente de ser necesario y toma la orden. Incluye la emisión de comandas, cobranza y entrega de facturas al cliente.



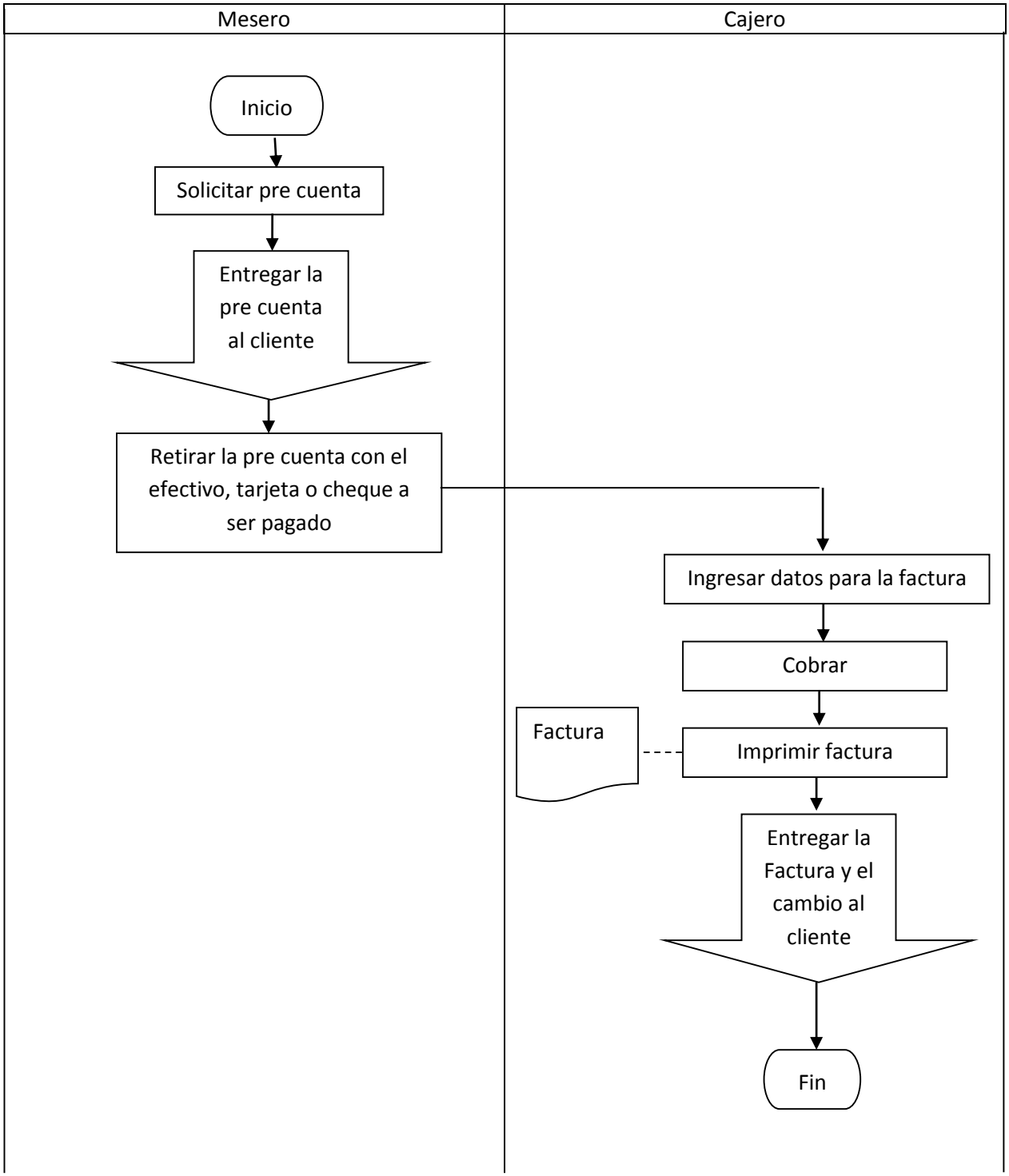
Proceso de elaboración y cocción de productos terminados: Para ejecutarlo se deberán disponer todos los utensilios, equipo y materia prima necesarios para realizarlo.



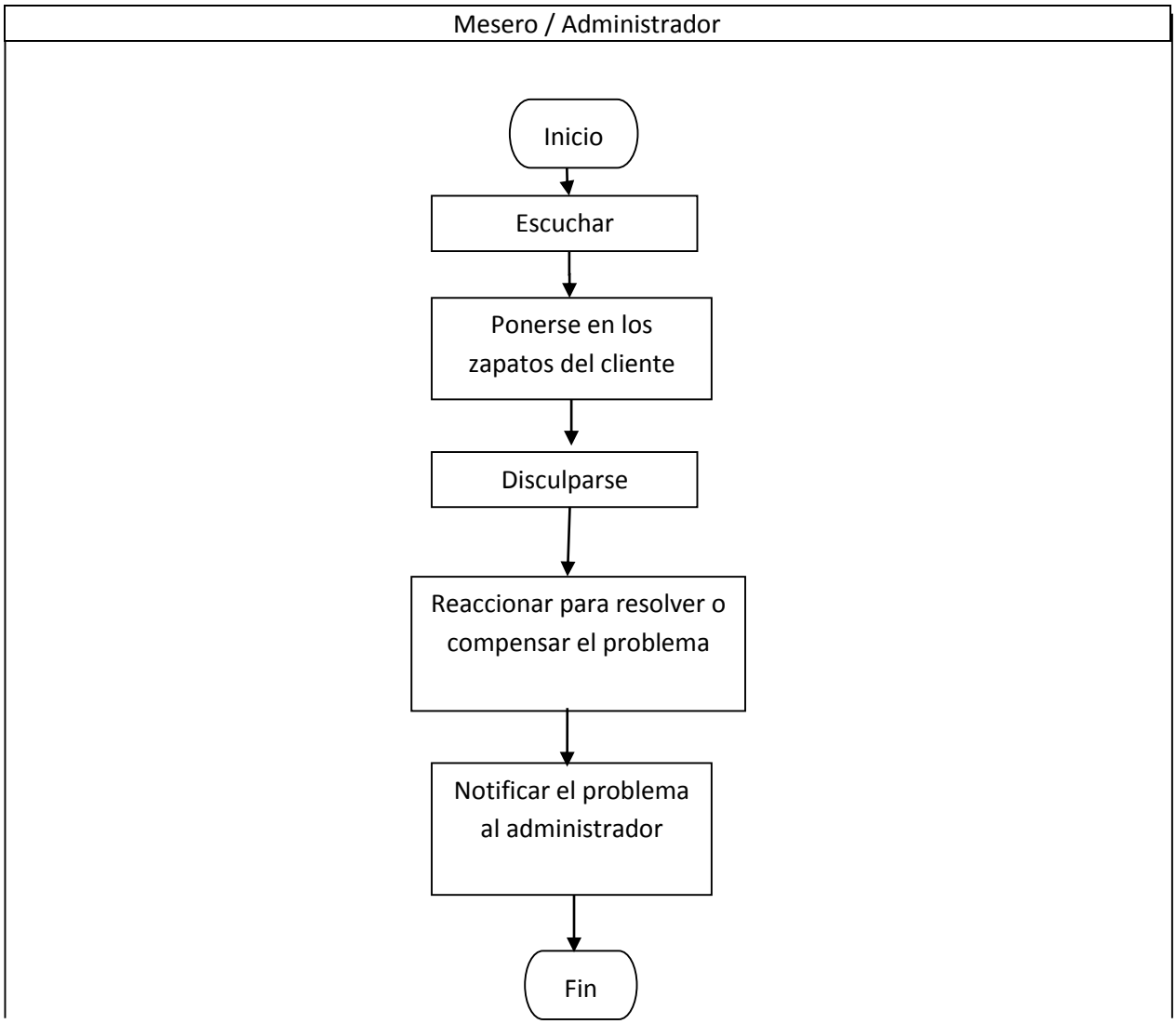
Proceso de servicio: El producto terminado será servido al cliente; este proceso también incluye la atención durante el tiempo que el cliente consume los alimentos así como el retiro de los desperdicios y limpieza de mesas. *(Diagrama en la siguiente página)*


Panero
Mesero
Inicio
Recoger el pedido de la cocina
Entregar el pedido a la mesa
¿El cliente necesita algo más?
Escuchar al cliente
Dar solución al requerimiento del cliente
Si
No
El cliente consume sus alimentos
Despedirse del cliente
¿El cliente recogió sus desperdicios?
No
Recoger los desperdicios de la mesa
Depositar los desperdicios en el basurero
Limpiar la mesa
Fin

Proceso de cobranza en caja:



Proceso de resolución de quejas: Este proceso se fundamenta en el método LEARN utilizado por las cadenas de hoteles Marriott (“Listen” escuchar, “Emphatize” ponerse en los zapatos del cliente, “Apologize” disculparse, “React” reaccionar para resolver o compensar el problema, “Notify” notificar acerca del problema para que no vuelva a suceder) para de esta manera poder resolver de manera inmediata las quejas de los clientes brindando soluciones rápidas y efectivas.



CAPÍTULO 5.

MEDICIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS PRODUCTIVOS

5.1. Estado de resultados finales

Tras un trabajo arduo en la implementación de procesos productivos, son los estados financieros los que reflejan el alcance de la misma y, a partir de ellos determinar los nuevos índices que permitirán comparar el desempeño de la empresa después del cambio.

Tabla 20. Estado de resultados sucursal Plaza las Américas, año 2014

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS MENSUALIZADO

PERIODO DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2014

JORGE IVAN AGUAS DELGADO

SUCURSAL

LOS CHORIS Q.S.

INGRESOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE-DIC
Alimentos QS	15.190,68	17.002,38	18.313,04	21.828,47	22.706,20	24.189,02	28.890,14	28.082,77	24.649,23	20.692,22	21.708,29	34.606,60	277.859,03
Bebidas QS	1.150,05	464,96	421,80	529,84	794,90	705,00	920,07	943,95	401,89	544,71	429,41	550,70	7.857,26
Licores QS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ingresos Varios													-
TOTAL INGRESOS	**16.340,73**	**17.467,33**	**18.734,84**	**22.358,31**	**23.501,09**	**24.894,02**	**29.810,21**	**29.026,71**	**25.051,12**	**21.236,93**	**22.137,69**	**35.157,29**	**285.716,29**

EGRESOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE-DIC
Costo de Ventas	(8.271,68)	(8.759,87)	(8.812,87)	(10.012,05)	(10.272,33)	(10.876,20)	(11.345,77)	(10.438,01)	(9.491,87)	(8.543,62)	(8.775,60)	(12.581,04)	(118.180,89)
Arriendo	(1.978,87)	(1.926,36)	(1.934,68)	(1.996,70)	(1.937,86)	(1.995,71)	(2.004,46)	(2.198,96)	(2.194,57)	(2.106,80)	(2.014,57)	(2.083,89)	(24.373,40)
Regalias	(1.989,62)	(653,63)	(698,69)	(749,39)	(894,33)	(940,04)	(1.742,58)	(1.192,41)	(1.161,07)	(1.002,04)	(849,48)	(885,51)	(12.758,80)
Gas	(314,48)	(240,82)	(255,01)	(259,29)	(297,53)	(293,47)	(327,72)	319,64	(239,07)	(254,31)	(218,66)	(360,41)	(2.741,13)
Mantenimiento maquinaria	(85,00)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(35,00)	-	(120,00)
Software	-	-	-	-	(250,00)	-	-	-	-	-	-	-	(250,00)
Suministros y Materiales	(12,41)	(43,28)	(27,44)	(15,20)	(30,00)	(30,00)	(50,00)	(37,19)	(18,83)	(30,00)	(20,57)	(35,70)	(350,62)
Multas				(60,00)									(60,00)
Utilies de Limpieza	(122,08)	(84,29)	(129,75)	(79,82)	(81,64)	(113,99)	(263,14)	(157,92)	(64,01)	(70,39)	(86,64)	(180,55)	(1.434,22)
Depreciacion	(131,81)	(131,81)	(131,81)	(131,81)	(139,56)	(139,56)	(139,56)	(139,56)	(139,56)	(139,56)	(139,56)	(144,73)	(1.648,89)
COSTO DE VENTAS/PROV	**(12.905,94)**	**(11.840,05)**	**(11.990,25)**	**(13.304,27)**	**(13.903,25)**	**(14.388,97)**	**(15.873,22)**	**(13.844,40)**	**(13.308,98)**	**(12.146,72)**	**(12.140,08)**	**(16.271,83)**	**(161.917,95)**
Comisión Tarjetas de Crédito	(46,07)	(49,52)	(39,77)	(69,32)	(34,77)	(50,27)	(92,00)	(64,21)	(63,96)	27,61	(36,10)	(152,90)	(671,28)
Comisiones Bancarias	(5,13)	(11,14)	(3,08)	(1,21)	(4,05)	(9,10)	(13,28)	(12,14)	(3,16)	(7,04)	(2,06)	(15,67)	(87,07)
GASTOS FINANCIEROS	**(51,20)**	**(60,66)**	**(42,85)**	**(70,53)**	**(38,82)**	**(59,37)**	**(105,28)**	**(76,35)**	**(67,12)**	**20,57**	**(38,16)**	**(168,57)**	**(758,35)**
Energía Electrica	(124,81)	(128,25)	(128,09)	(123,25)	(124,83)	(129,85)	(127,60)	(127,31)	(124,14)	(120,48)	(122,51)	(129,59)	(1.510,71)
Celular	(3,00)	-	-	-	-	-	(10,00)	(4,00)	-	-	(2,00)	(3,00)	(22,00)
Telefono Fijo	(11,82)	(10,05)	(11,88)	(13,05)	(10,95)	(12,16)	(15,52)	(14,72)	(12,49)	(15,84)	(11,20)	(38,72)	(178,40)
SERVICIOS BASICOS	**(139,63)**	**(138,30)**	**(139,97)**	**(136,30)**	**(135,78)**	**(142,01)**	**(153,12)**	**(146,03)**	**(136,63)**	**(136,32)**	**(135,71)**	**(171,31)**	**(1.711,11)**
Remuneracion Unificada	(3.120,00)	(2.802,67)	(2.440,00)	(2.440,00)	(2.168,67)	(2.270,00)	(2.270,00)	(2.270,00)	(2.270,00)	(2.270,00)	(2.270,00)	(2.270,00)	(28.861,33)
Horas Extras	-	-	-	-	(90,67)	-	-	-	(22,67)	-	-	(151,33)	(264,67)
Bonificaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fondos de Reserva	(85,00)	(85,00)	(113,33)	(113,33)	(136,94)	(118,33)	(118,33)	(118,33)	(118,33)	(118,33)	(146,67)	(156,44)	(1.428,39)
Movilizacion	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
NOMINA	**(3.205,00)**	**(2.887,67)**	**(2.553,33)**	**(2.553,33)**	**(2.396,28)**	**(2.388,33)**	**(2.388,33)**	**(2.388,33)**	**(2.411,00)**	**(2.388,33)**	**(2.416,67)**	**(2.577,77)**	**(30.554,39)**
Aporte Patronal	(347,88)	(312,50)	(272,06)	(272,06)	(251,92)	(253,11)	(253,11)	(253,11)	(255,63)	(253,11)	(253,11)	(269,98)	(3.247,55)
Prov.13er Sueldo	(260,00)	(233,56)	(203,33)	(203,33)	(188,28)	(189,17)	(189,17)	(189,17)	(191,06)	(189,17)	(189,17)	(201,78)	(2.427,17)
Prov.14to Sueldo	(255,00)	(228,56)	(198,33)	(198,33)	(180,72)	(184,17)	(184,17)	(184,17)	(184,17)	(184,17)	(184,17)	(184,17)	(2.350,11)
Prov. Vacaciones	(130,00)	(116,78)	(101,67)	(101,67)	(94,14)	(94,58)	(94,58)	(94,58)	(95,53)	(94,58)	(94,58)	(100,89)	(1.213,58)
PROVISIONES	**(992,88)**	**(891,39)**	**(775,39)**	**(775,39)**	**(715,05)**	**(721,02)**	**(721,02)**	**(721,02)**	**(726,38)**	**(721,02)**	**(721,02)**	**(756,81)**	**(9.238,41)**
TOTAL GASTOS	**(17.294,65)**	**(15.818,07)**	**(15.501,79)**	**(16.839,82)**	**(17.189,18)**	**(17.699,71)**	**(19.240,98)**	**(17.176,13)**	**(16.650,12)**	**(15.371,82)**	**(15.451,64)**	**(19.946,29)**	**(204.180,20)**
UTILIDAD/PERDIDA	**(953,91)**	**1.649,26**	**3.233,05**	**5.518,49**	**6.311,91**	**7.194,31**	**10.569,23**	**11.850,58**	**8.401,00**	**5.865,11**	**6.686,05**	**15.211,01**	**81.536,09**

Tabla 21. Estado de resultados sucursal Ventura Mall, año 2014

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS MENSUALIZADO

PERIODO DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2014

JORGE IVAN AGUAS DELGADO

SUCURSAL

LOS CHORIS V.M.

INGRESOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE-DIC
Alimentos VM	10.063,04	13.823,17	13.207,60	17.967,83	13.871,25	16.980,04	18.685,03	17.899,44	7.772,25	8.620,76	14.280,10	15.334,89	168.505,40
Bebidas VM	1.114,53	1.324,90	753,60	1.493,88	1.795,24	1.720,38	1.872,70	2.331,62	1.888,39	1.164,35	907,51	1.973,86	18.340,97
Licores VM	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ingresos Varios													-
TOTAL INGRESOS	**11.177,57**	**15.148,07**	**13.961,20**	**19.461,71**	**15.666,49**	**18.700,42**	**20.557,73**	**20.231,07**	**9.660,64**	**9.785,10**	**15.187,61**	**17.308,75**	**186.846,37**

EGRESOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE-DIC
Costo de Ventas	(4.761,52)	(6.152,42)	(5.407,89)	(8.257,67)	(6.299,35)	(7.167,74)	(8.311,06)	(8.621,61)	(4.238,57)	(4.036,13)	(5.415,90)	(6.367,89)	(75.037,76)
Arriendo	(1.265,25)	(1.479,26)	(1.262,54)	(1.262,06)	(1.435,80)	(1.308,09)	(1.304,61)	(1.307,39)	(1.311,70)	(1.200,44)	(1.207,50)	(1.255,14)	(15.599,76)
Regalias	(1.440,59)	(447,10)	(605,92)	(558,45)	(778,47)	(626,66)	(1.309,03)	(822,31)	(809,24)	(386,43)	(391,40)	(607,50)	(8.783,10)
Gas	(270,23)	(269,39)	(239,43)	(326,83)	(256,46)	(280,06)	(349,48)	(342,59)	(201,38)	(175,22)	(231,57)	(250,04)	(3.192,68)
Mantenimiento Equip.Computa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mantenimiento maquinaria	(160,00)	-	-	-	-	(80,00)	-	-	-	(180,00)	-	(55,00)	(475,00)
Multas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Software	-	-	-	-	(250,00)	-	-	-	-	-	-	-	(250,00)
Suministros y Materiales	(34,85)	(55,89)	(18,05)	(19,77)	(20,00)	(14,74)	(30,07)	(24,73)	(8,15)	(16,76)	(11,41)	(33,25)	(287,68)
Utilies de Limpieza	(123,63)	(70,00)	(94,19)	(205,04)	(109,49)	(192,73)	(224,98)	(207,67)	(85,88)	(50,14)	(118,98)	(93,25)	(1.575,98)
Depreciacion	(152,24)	(152,24)	(152,24)	(152,24)	(159,02)	(159,02)	(159,02)	(159,02)	(159,02)	(159,02)	(159,02)	(159,02)	(1.881,12)
COSTO DE VENTAS/PROV	**(8.208,31)**	**(8.626,31)**	**(7.780,26)**	**(10.782,06)**	**(9.308,58)**	**(9.829,04)**	**(11.688,25)**	**(11.485,32)**	**(6.813,94)**	**(6.204,14)**	**(7.535,79)**	**(8.821,10)**	**(107.083,08)**
Comisión Tarjetas de Crédito	(17,47)	(29,52)	(10,71)	(3,38)	(53,42)	(17,81)	(2,00)	(29,33)	(16,96)	(4,27)	(13,84)	(27,83)	(226,54)
Comisiones Bancarias	(1,76)	(10,73)	(4,39)	(2,13)	(16,31)	(20,69)	(21,89)	(31,02)	(0,87)	(0,96)	(13,66)	(10,29)	(134,71)
GASTOS FINANCIEROS	**(19,23)**	**(40,25)**	**(15,09)**	**(5,51)**	**(69,73)**	**(38,50)**	**(23,90)**	**(60,35)**	**(17,83)**	**(5,23)**	**(27,50)**	**(38,13)**	**(361,25)**
Energía Electrica	(35,53)	(38,42)	(37,94)	(34,95)	(37,96)	(36,39)	(32,60)	(36,42)	(28,85)	(31,25)	(31,01)	(39,82)	(421,15)
Telefono Fijo	(94,61)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(94,61)
Celular	-	(15,00)	(15,00)	(15,00)	(15,00)	(15,00)	(25,00)	(25,00)	(15,00)	(15,00)	(15,00)	(15,00)	(185,00)
SERVICIOS BASICOS	**(130,14)**	**(53,42)**	**(52,94)**	**(49,95)**	**(52,96)**	**(51,39)**	**(57,60)**	**(61,42)**	**(43,85)**	**(46,25)**	**(46,01)**	**(54,82)**	**(700,76)**
Remuneracion Unificada	(3.800,00)	(3.120,00)	(3.120,00)	(3.120,00)	(3.120,00)	(3.120,00)	(2.780,00)	(2.780,00)	(2.780,00)	(2.100,00)	(2.270,00)	(2.270,00)	(34.380,00)
Horas Extras	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(45,93)	-	-	(45,93)
Bonificaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fondos de Reserva	(103,89)	(109,56)	(109,56)	(109,56)	(175,00)	(175,00)	(175,00)	(175,00)	(203,33)	(149,55)	(175,00)	(175,00)	(1.835,44)
Movilizacion	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
NOMINA	**(3.903,89)**	**(3.229,56)**	**(3.229,56)**	**(3.229,56)**	**(3.295,00)**	**(3.295,00)**	**(2.955,00)**	**(2.955,00)**	**(2.983,33)**	**(2.295,48)**	**(2.445,00)**	**(2.445,00)**	**(36.261,37)**
Aporte Patronal	(423,70)	(347,88)	(347,88)	(347,88)	(347,88)	(347,88)	(309,97)	(309,97)	(309,97)	(239,27)	(253,11)	(253,11)	(3.838,49)
Prov.13er Sueldo	(316,67)	(260,00)	(260,00)	(260,00)	(260,00)	(260,00)	(231,67)	(231,67)	(231,67)	(178,83)	(189,17)	(189,17)	(2.868,83)
Prov.14to Sueldo	(311,67)	(255,00)	(255,00)	(255,00)	(255,00)	(255,00)	(226,67)	(226,67)	(226,67)	(170,00)	(198,33)	(198,33)	(2.833,34)
Prov. Vacaciones	(158,33)	(130,00)	(130,00)	(130,00)	(130,00)	(130,00)	(115,83)	(115,83)	(115,83)	(89,41)	(94,58)	(94,58)	(1.434,41)
PROVISIONES	**(1.210,37)**	**(992,88)**	**(992,88)**	**(992,88)**	**(992,88)**	**(992,88)**	**(884,14)**	**(884,14)**	**(884,14)**	**(677,51)**	**(735,19)**	**(735,19)**	**(10.975,07)**
TOTAL GASTOS	**(13.471,93)**	**(12.942,42)**	**(12.070,73)**	**(15.059,95)**	**(13.719,15)**	**(14.206,81)**	**(15.608,89)**	**(15.446,23)**	**(10.743,09)**	**(9.228,61)**	**(10.789,49)**	**(12.094,22)**	**(155.381,52)**
UTILIDAD/PERDIDA	**(2.294,36)**	**2.205,65**	**1.890,47**	**4.401,76**	**1.947,34**	**4.493,61**	**4.948,84**	**4.784,84**	**(1.082,45)**	**556,49**	**4.398,12**	**5.214,53**	**31.464,85**

Tabla 22. Estado de resultados sucursal Quicentro Sur, año 2014

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS MENSUALIZADO

PERIODO DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2014

JORGE IVAN AGUAS DELGADO

SUCURSAL

LOS CHORIS Q.S.

INGRESOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE-DIC
Alimentos QS	15.190,68	17.002,38	18.313,04	21.828,47	22.706,20	24.189,02	28.890,14	28.082,77	24.649,23	20.692,22	21.708,29	34.606,60	277.859,03
Bebidas QS	1.150,05	464,96	421,80	529,84	794,90	705,00	920,07	943,95	401,89	544,71	429,41	550,70	7.857,26
Licores QS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ingresos Varios													-
TOTAL INGRESOS	**16.340,73**	**17.467,33**	**18.734,84**	**22.358,31**	**23.501,09**	**24.894,02**	**29.810,21**	**29.026,71**	**25.051,12**	**21.236,93**	**22.137,69**	**35.157,29**	**285.716,29**

EGRESOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE-DIC
Costo de Ventas	(8.271,68)	(8.759,87)	(8.812,87)	(10.012,05)	(10.272,33)	(10.876,20)	(11.345,77)	(10.438,01)	(9.491,87)	(8.543,62)	(8.775,60)	(12.581,04)	(118.180,89)
Arriendo	(1.978,87)	(1.926,36)	(1.934,68)	(1.996,70)	(1.937,86)	(1.995,71)	(2.004,46)	(2.198,96)	(2.194,57)	(2.106,80)	(2.014,57)	(2.083,89)	(24.373,40)
Regalias	(1.989,62)	(653,63)	(698,69)	(749,39)	(894,33)	(940,04)	(1.742,58)	(1.192,41)	(1.161,07)	(1.002,04)	(849,48)	(885,51)	(12.758,80)
Gas	(314,48)	(240,82)	(255,01)	(259,29)	(297,53)	(293,47)	(327,72)	319,64	(239,07)	(254,31)	(218,66)	(360,41)	(2.741,13)
Mantenimiento maquinaria	(85,00)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(35,00)	-	(120,00)
Software	-	-	-	-	(250,00)	-	-	-	-	-	-	-	(250,00)
Suministros y Materiales	(12,41)	(43,28)	(27,44)	(15,20)	(30,00)	(30,00)	(50,00)	(37,19)	(18,83)	(30,00)	(20,57)	(35,70)	(350,62)
Multas				(60,00)									(60,00)
Utilies de Limpieza	(122,08)	(84,29)	(129,75)	(79,82)	(81,64)	(113,99)	(263,14)	(157,92)	(64,01)	(70,39)	(86,64)	(180,55)	(1.434,22)
Depreciacion	(131,81)	(131,81)	(131,81)	(131,81)	(139,56)	(139,56)	(139,56)	(139,56)	(139,56)	(139,56)	(139,56)	(144,73)	(1.648,89)
COSTO DE VENTAS/PROV	**(12.905,94)**	**(11.840,05)**	**(11.990,25)**	**(13.304,27)**	**(13.903,25)**	**(14.388,97)**	**(15.873,22)**	**(13.844,40)**	**(13.308,98)**	**(12.146,72)**	**(12.140,08)**	**(16.271,83)**	**(161.917,95)**
Comisión Tarjetas de Crédito	(46,07)	(49,52)	(39,77)	(69,32)	(34,77)	(50,27)	(92,00)	(64,21)	(63,96)	27,61	(36,10)	(152,90)	(671,28)
Comisiones Bancarias	(5,13)	(11,14)	(3,08)	(1,21)	(4,05)	(9,10)	(13,28)	(12,14)	(3,16)	(7,04)	(2,06)	(15,67)	(87,07)
GASTOS FINANCIEROS	**(51,20)**	**(60,66)**	**(42,85)**	**(70,53)**	**(38,82)**	**(59,37)**	**(105,28)**	**(76,35)**	**(67,12)**	**20,57**	**(38,16)**	**(168,57)**	**(758,35)**
Energía Electrica	(124,81)	(128,25)	(128,09)	(123,25)	(124,83)	(129,85)	(127,60)	(127,31)	(124,14)	(120,48)	(122,51)	(129,59)	(1.510,71)
Celular	(3,00)	-	-	-	-	-	(10,00)	(4,00)	-	-	(2,00)	(3,00)	(22,00)
Telefono Fijo	(11,82)	(10,05)	(11,88)	(13,05)	(10,95)	(12,16)	(15,52)	(14,72)	(12,49)	(15,84)	(11,20)	(38,72)	(178,40)
SERVICIOS BASICOS	**(139,63)**	**(138,30)**	**(139,97)**	**(136,30)**	**(135,78)**	**(142,01)**	**(153,12)**	**(146,03)**	**(136,63)**	**(136,32)**	**(135,71)**	**(171,31)**	**(1.711,11)**
Remuneracion Unificada	(3.120,00)	(2.802,67)	(2.440,00)	(2.440,00)	(2.168,67)	(2.270,00)	(2.270,00)	(2.270,00)	(2.270,00)	(2.270,00)	(2.270,00)	(2.270,00)	(28.861,33)
Horas Extras	-	-	-	-	(90,67)	-	-	-	(22,67)	-	-	(151,33)	(264,67)
Bonificaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fondos de Reserva	(85,00)	(85,00)	(113,33)	(113,33)	(136,94)	(118,33)	(118,33)	(118,33)	(118,33)	(118,33)	(146,67)	(156,44)	(1.428,39)
Movilizacion	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
NOMINA	**(3.205,00)**	**(2.887,67)**	**(2.553,33)**	**(2.553,33)**	**(2.396,28)**	**(2.388,33)**	**(2.388,33)**	**(2.388,33)**	**(2.411,00)**	**(2.388,33)**	**(2.416,67)**	**(2.577,77)**	**(30.554,39)**
Aporte Patronal	(347,88)	(312,50)	(272,06)	(272,06)	(251,92)	(253,11)	(253,11)	(253,11)	(255,63)	(253,11)	(253,11)	(269,98)	(3.247,55)
Prov.13er Sueldo	(260,00)	(233,56)	(203,33)	(203,33)	(188,28)	(189,17)	(189,17)	(189,17)	(191,06)	(189,17)	(189,17)	(201,78)	(2.427,17)
Prov.14to Sueldo	(255,00)	(228,56)	(198,33)	(198,33)	(180,72)	(184,17)	(184,17)	(184,17)	(184,17)	(184,17)	(184,17)	(184,17)	(2.350,11)
Prov. Vacaciones	(130,00)	(116,78)	(101,67)	(101,67)	(94,14)	(94,58)	(94,58)	(94,58)	(95,53)	(94,58)	(94,58)	(100,89)	(1.213,58)
PROVISIONES	**(992,88)**	**(891,39)**	**(775,39)**	**(775,39)**	**(715,05)**	**(721,02)**	**(721,02)**	**(721,02)**	**(726,38)**	**(721,02)**	**(721,02)**	**(756,81)**	**(9.238,41)**
TOTAL GASTOS	**(17.294,65)**	**(15.818,07)**	**(15.501,79)**	**(16.839,82)**	**(17.189,18)**	**(17.699,71)**	**(19.240,98)**	**(17.176,13)**	**(16.650,12)**	**(15.371,82)**	**(15.451,64)**	**(19.946,29)**	**(204.180,20)**
UTILIDAD/PERDIDA	**(953,91)**	**1.649,26**	**3.233,05**	**5.518,49**	**6.311,91**	**7.194,31**	**10.569,23**	**11.850,58**	**8.401,00**	**5.865,11**	**6.686,05**	**15.211,01**	**81.536,09**

5.1.1. Productividad Laboral después de la implementación.

Tabla 23. Productividad laboral, sucursal Plaza las Américas, año 2014

PERIODO DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2014
SUCURSAL
LOS CHORIS P.A.

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE-DIC
TOTAL INGRESOS	**32.392,98**	**33.733,09**	**35.861,96**	**37.711,56**	**46.439,13**	**46.814,01**	**55.381,59**	**56.228,48**	**46.217,62**	**45.498,54**	**46.538,89**	**57.894,39**	**540.712,22**
NOMINA	**(6.987,50)**	**(6.987,50)**	**(6.035,50)**	**(6.057,50)**	**(6.057,50)**	**(6.057,50)**	**(5.377,50)**	**(5.377,50)**	**(4.588,64)**	**(4.446,67)**	**(4.446,67)**	**(4.585,67)**	**(67.005,64)**
PROVISIONES	**(2.092,19)**	**(2.092,19)**	**(1.787,71)**	**(1.765,96)**	**(1.765,96)**	**(1.765,96)**	**(1.548,47)**	**(1.548,47)**	**(1.379,21)**	**(1.326,21)**	**(1.326,21)**	**(1.359,08)**	**(19.757,58)**
NO. TRABAJADORES	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
HORAS X JORNADA	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
DIAS LABORABLES MES	23	20	21	22	23	20	23	22	21	23	21	22	261
TOTAL HORAS LABORADAS MES	3.312	2.880	3.024	3.168	3.312	2.880	3.312	3.168	3.024	3.312	3.024	3.168	37.584
TOTAL CLIENTES ATENDIDOS	4.126	4.805	5.044	4.549	6.151	5.425	6.351	6.950	5.489	6.165	6.895	7.441	69.392
PL1	$ 3,57	$ 3,72	$ 4,58	$ 4,82	$ 5,94	$ 5,98	$ 8,00	$ 8,12	$ 7,74	$ 7,88	$ 8,06	$ 9,74	$ 6,23
PL2	1,25	1,67	1,67	1,44	1,86	1,88	1,92	2,19	1,82	1,86	2,28	2,35	1,85
PL3	$ 1.799,61	$ 1.874,06	$ 1.992,33	$ 2.095,09	$ 2.579,95	$ 2.600,78	$ 3.076,75	$ 3.123,80	$ 2.567,65	$ 2.527,70	$ 2.585,49	$ 3.216,35	$ 30.039,57
PL4	$ (504,43)	$ (504,43)	$ (434,62)	$ (434,64)	$ (434,64)	$ (434,64)	$ (384,78)	$ (384,78)	$ (331,55)	$ (320,72)	$ (320,72)	$ (330,26)	$ (4.820,18)
PL5	$ 9,78	$ 11,71	$ 11,86	$ 11,90	$ 14,02	$ 16,25	$ 16,72	$ 17,75	$ 15,28	$ 13,74	$ 15,39	$ 18,27	$ 17,22
PL6	$ (2,74)	$ (3,15)	$ (2,59)	$ (2,47)	$ (2,36)	$ (2,72)	$ (2,09)	$ (2,19)	$ (1,97)	$ (1,74)	$ (1,91)	$ (1,88)	$ (2,76)

Tabla 24. Productividad laboral, sucursal Ventura Mall, año 2014

PERIODO DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2014

SUCURSAL

LOS CHORIS V.M.

INGRESOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE-DIC
TOTAL INGRESOS	**11.177,57**	**15.148,07**	**13.961,20**	**19.461,71**	**15.666,49**	**18.700,42**	**20.557,73**	**20.231,07**	**9.660,64**	**9.785,10**	**15.187,61**	**17.308,75**	**186.846,37**
NOMINA	**(3.903,89)**	**(3.229,56)**	**(3.229,56)**	**(3.229,56)**	**(3.295,00)**	**(3.295,00)**	**(2.955,00)**	**(2.955,00)**	**(2.983,33)**	**(2.295,48)**	**(2.445,00)**	**(2.445,00)**	**(36.261,37)**
PROVISIONES	**(1.210,37)**	**(992,88)**	**(992,88)**	**(992,88)**	**(992,88)**	**(992,88)**	**(884,14)**	**(884,14)**	**(884,14)**	**(677,51)**	**(735,19)**	**(735,19)**	**(10.975,07)**
NO. TRABAJADORES	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
HORAS X JORNADA	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
DIAS LABORABLES MES	23	20	21	22	23	20	23	22	21	23	21	22	261
TOTAL HORAS LABORADAS MES	2.024	1.760	1.848	1.936	2.024	1.760	2.024	1.936	1.848	2.024	1.848	1.936	22.968
TOTAL CLIENTES ATENDIDOS	1.911	2.516	2.285	2.670	2.823	2.821	2.663	2.501	1.782	1.819	2.250	2.225	28.265
PL1	$ 2,19	$ 3,59	$ 3,31	$ 4,61	$ 3,65	$ 4,36	$ 5,35	$ 5,27	$ 2,50	$ 3,29	$ 4,78	$ 5,44	$ 3,96
PL2	0,94	1,43	1,24	1,38	1,39	1,60	1,32	1,29	0,96	0,90	1,22	1,15	1,23
PL3	$ 1.016,14	$ 1.377,10	$ 1.269,20	$ 1.769,25	$ 1.424,23	$ 1.700,04	$ 1.868,88	$ 1.839,19	$ 878,24	$ 889,55	$ 1.380,69	$ 1.573,52	$ 16.986,03
PL4	$ (464,93)	$ (383,86)	$ (383,86)	$ (383,86)	$ (389,81)	$ (389,81)	$ (349,01)	$ (349,01)	$ (351,59)	$ (270,27)	$ (289,11)	$ (289,11)	$ (4.294,22)
PL5	$ 5,52	$ 8,61	$ 7,55	$ 10,05	$ 7,74	$ 10,63	$ 10,16	$ 10,45	$ 5,23	$ 4,83	$ 8,22	$ 8,94	$ 8,14
PL6	$ (2,53)	$ (2,40)	$ (2,28)	$ (2,18)	$ (2,12)	$ (2,44)	$ (1,90)	$ (1,98)	$ (2,09)	$ (1,47)	$ (1,72)	$ (1,64)	$ (2,06)

Tabla 25. Productividad laboral, sucursal Quicentro Sur, año 2014

PERIODO DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2014

SUCURSAL

LOS CHORIS Q.S.

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE-DIC
TOTAL INGRESOS	**16.340,73**	**17.467,33**	**18.734,84**	**22.358,31**	**23.501,09**	**24.894,02**	**29.810,21**	**29.026,71**	**25.051,12**	**21.236,93**	**22.137,69**	**35.157,29**	**285.716,29**
NOMINA	**(3.205,00)**	**(2.887,67)**	**(2.553,33)**	**(2.553,33)**	**(2.396,28)**	**(2.388,33)**	**(2.388,33)**	**(2.388,33)**	**(2.411,00)**	**(2.388,33)**	**(2.416,67)**	**(2.577,77)**	**(30.554,39)**
PROVISIONES	**(992,88)**	**(891,39)**	**(775,39)**	**(775,39)**	**(715,05)**	**(721,02)**	**(721,02)**	**(721,02)**	**(726,38)**	**(721,02)**	**(721,02)**	**(756,81)**	**(9.238,41)**
NO. TRABAJADORES	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	11
HORAS X JORNADA	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
DIAS LABORABLES MES	23	20	21	22	23	20	23	22	21	23	21	22	261
TOTAL HORAS LABORADAS MES	1.656	1.440	1.512	1.584	1.656	1.440	1.656	1.584	1.512	1.656	1.512	1.584	22.968
TOTAL CLIENTES ATENDIDOS	2.386	2.488	2.635	2.870	3.113	3.443	4.246	4.213	3.376	2.878	3.280	4.519	39.446
PL1	$ 3,89	$ 4,62	$ 5,63	$ 6,72	$ 7,55	$ 8,01	$ 9,59	$ 9,34	$ 7,98	$ 6,83	$ 7,06	$ 10,54	$ 7,18
PL2	1,44	1,73	1,74	1,81	1,88	2,39	2,56	2,66	2,23	1,74	2,17	2,85	1,72
PL3	$ 1.815,64	$ 1.940,81	$ 2.081,65	$ 2.484,26	$ 2.611,23	$ 2.766,00	$ 3.312,25	$ 3.225,19	$ 2.783,46	$ 2.359,66	$ 2.459,74	$ 3.906,37	$ 25.974,21
PL4	$ (466,43)	$ (419,90)	$ (369,86)	$ (369,86)	$ (345,70)	$ (345,48)	$ (345,48)	$ (345,48)	$ (348,60)	$ (345,48)	$ (348,63)	$ (370,51)	$ (3.617,53)
PL5	$ 9,87	$ 12,13	$ 12,39	$ 14,12	$ 14,19	$ 17,29	$ 18,00	$ 18,32	$ 16,57	$ 12,82	$ 14,64	$ 22,20	$ 12,44
PL6	$ (2,53)	$ (2,62)	$ (2,20)	$ (2,10)	$ (1,88)	$ (2,16)	$ (1,88)	$ (1,96)	$ (2,07)	$ (1,88)	$ (2,08)	$ (2,11)	$ (1,73)

5.1.2. Productividad de la materia Prima (PMP), de los costos directos (PCD) y de los costos indirectos (PCI) después de la implementación.

Tabla 26. Productividad de materia prima, costos directos y costos indirectos, sucursal Plaza las Américas, año 2014

PERIODO DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2014

SUCURSAL

LOS CHORIS P.A.

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE-DIC
TOTAL INGRESOS	32.392,98	33.733,09	35.861,96	37.711,56	46.439,13	46.814,01	55.381,59	56.228,48	46.217,62	45.498,54	46.538,89	57.894,39	540.712,22
MATERIA PRIMA	(13.115,92)	(13.513,48)	(14.351,96)	(15.050,68)	(17.247,49)	(17.531,85)	(23.354,42)	(23.531,62)	(16.532,04)	(16.593,32)	(16.479,42)	(20.312,25)	(207.614,43)
COSTOS DIRECTOS	(14.250,26)	(14.664,82)	(15.500,53)	(16.239,66)	(18.467,00)	(18.800,78)	(24.882,74)	(25.009,72)	(17.708,86)	(17.710,35)	(17.569,15)	(21.723,41)	(222.527,30)
COSTOS INDIRECTOS	(5.049,93)	(4.790,02)	(5.684,64)	(5.063,04)	(5.966,62)	(5.547,32)	(6.088,11)	(6.144,70)	(5.501,34)	(5.449,04)	(5.533,64)	(7.419,44)	(68.237,84)

PMP	$ 2,47	$ 2,50	$ 2,50	$ 2,51	$ 2,69	$ 2,67	$ 2,37	$ 2,39	$ 2,80	$ 2,74	$ 2,82	$ 2,85	$ 2,60
PCD	$ 2,27	$ 2,30	$ 2,31	$ 2,32	$ 2,51	$ 2,49	$ 2,23	$ 2,25	$ 2,61	$ 2,57	$ 2,65	$ 2,67	$ 2,43
PCI	$ 6,41	$ 7,04	$ 6,31	$ 7,45	$ 7,78	$ 8,44	$ 9,10	$ 9,15	$ 8,40	$ 8,35	$ 8,41	$ 7,80	$ 7,92

Tabla 27. Productividad de materia prima, costos directos y costos indirectos, sucursal Ventura Mall, año 2014

PERIODO DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2014

SUCURSAL

LOS CHORIS V.M.

INGRESOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE-DIC
TOTAL INGRESOS	11.177,57	15.148,07	13.961,20	19.461,71	15.666,49	18.700,42	20.557,73	20.231,07	9.660,64	9.785,10	15.187,61	17.308,75	186.846,37
MATERIA PRIMA	(4.761,52)	(6.152,42)	(5.407,89)	(8.257,67)	(6.299,35)	(7.167,74)	(8.311,06)	(8.621,61)	(4.238,57)	(4.036,13)	(5.415,90)	(6.367,89)	(75.037,76)
COSTOS DIRECTOS	(5.225,76)	(6.586,13)	(5.797,50)	(8.844,26)	(6.723,25)	(7.691,66)	(8.948,19)	(9.233,03)	(4.562,83)	(4.309,50)	(5.808,88)	(6.784,25)	(80.515,24)
COSTOS INDIRECTOS	(2.995,29)	(1.997,26)	(1.901,51)	(1.855,28)	(2.499,26)	(2.044,49)	(2.668,71)	(2.179,42)	(2.144,09)	(1.798,63)	(1.625,31)	(1.965,89)	(25.675,15)

PMP	$ 2,35	$ 2,46	$ 2,58	$ 2,36	$ 2,49	$ 2,61	$ 2,47	$ 2,35	$ 2,28	$ 2,42	$ 2,80	$ 2,72	$ 2,49
PCD	$ 2,14	$ 2,30	$ 2,41	$ 2,20	$ 2,33	$ 2,43	$ 2,30	$ 2,19	$ 2,12	$ 2,27	$ 2,61	$ 2,55	$ 2,32
PCI	$ 3,73	$ 7,58	$ 7,34	$ 10,49	$ 6,27	$ 9,15	$ 7,70	$ 9,28	$ 4,51	$ 5,44	$ 9,34	$ 8,80	$ 7,28

Tabla 28. Productividad de materia prima, costos directos y costos indirectos, sucursal Quicentro Sur, año 2014

PERIODO DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2014

SUCURSAL

LOS CHORIS Q.S.

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE-DIC
TOTAL INGRESOS	**16.340,73**	**17.467,33**	**18.734,84**	**22.358,31**	**23.501,09**	**24.894,02**	**29.810,21**	**29.026,71**	**25.051,12**	**21.236,93**	**22.137,69**	**35.157,29**	**285.716,29**
MATERIA PRIMA	**(8.271,68)**	**(8.759,87)**	**(8.812,87)**	**(10.012,05)**	**(10.272,33)**	**(10.876,20)**	**(11.345,77)**	**(10.438,01)**	**(9.491,87)**	**(8.543,62)**	**(8.775,60)**	**(12.581,04)**	**(118.180,89)**
COSTOS DIRECTOS	**(8.845,46)**	**(9.256,51)**	**(9.353,16)**	**(10.489,61)**	**(10.806,33)**	**(11.443,51)**	**(12.114,23)**	**(10.440,79)**	**(9.937,92)**	**(9.018,80)**	**(9.223,98)**	**(13.287,29)**	**(124.217,57)**
COSTOS INDIRECTOS	**(4.068,30)**	**(2.590,04)**	**(2.645,25)**	**(2.819,14)**	**(3.093,14)**	**(2.947,92)**	**(3.772,56)**	**(3.410,08)**	**(3.368,13)**	**(3.124,68)**	**(2.912,25)**	**(3.011,12)**	**(37.762,60)**

PMP	$ 1,98	$ 1,99	$ 2,13	$ 2,23	$ 2,29	$ 2,29	$ 2,63	$ 2,78	$ 2,64	$ 2,49	$ 2,52	$ 2,79	$ 2,42
PCD	$ 1,85	$ 1,89	$ 2,00	$ 2,13	$ 2,17	$ 2,18	$ 2,46	$ 2,78	$ 2,52	$ 2,35	$ 2,40	$ 2,65	$ 2,30
PCI	$ 4,02	$ 6,74	$ 7,08	$ 7,93	$ 7,60	$ 8,44	$ 7,90	$ 8,51	$ 7,44	$ 6,80	$ 7,60	$ 11,68	$ 7,50

5.1.3. Productividad Total de los factores después de la implementación.

Tabla 29. Productividad total de los factores, sucursal Plaza las Américas, año 2014

PERIODO DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2014
SUCURSAL
LOS CHORIS P.A.

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE-DIC
TOTAL INGRESOS	32.392,98	33.733,09	35.861,96	37.711,56	46.439,13	46.814,01	55.381,59	56.228,48	46.217,62	45.498,54	46.538,89	57.894,39	540.712,22
TOTAL EGRESOS	(29.294,61)	(29.902,25)	(30.524,68)	(30.442,94)	(34.784,94)	(33.362,89)	(39.081,55)	(40.534,17)	(31.347,92)	(30.145,51)	(30.107,98)	(37.700,25)	(397.229,68)
PRODUCTIVIDAD TOTAL DE LOS FATORES	$ 1,11	$ 1,13	$ 1,17	$ 1,24	$ 1,34	$ 1,40	$ 1,42	$ 1,39	$ 1,47	$ 1,51	$ 1,55	$ 1,54	$ 1,36

Tabla 31. Productividad total de los factores, sucursal Ventura Mall, año 2014

PERIODO DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2014
SUCURSAL
LOS CHORIS V.M.

INGRESOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE-DIC
TOTAL INGRESOS	11.177,57	15.148,07	13.961,20	19.461,71	15.666,49	18.700,42	20.557,73	20.231,07	9.660,64	9.785,10	15.187,61	17.308,75	186.846,37
TOTAL EGRESOS	(13.471,93)	(12.942,42)	(12.070,73)	(15.059,95)	(13.719,15)	(14.206,81)	(15.608,89)	(15.446,23)	(10.743,09)	(9.228,61)	(10.789,49)	(12.094,22)	(155.381,52)
PRODUCTIVIDAD TOTAL DE LOS FATORES	$ (0,83)	$ 1,17	$ 1,16	$ 1,29	$ (1,14)	$ 1,32	$ 1,32	$ 1,31	$ (0,90)	$ (1,06)	$ 1,41	$ 1,43	$ 1,20

Tabla 30. Productividad total de los factores, sucursal Quicentro Sur, año 2014

PERIODO DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2014
SUCURSAL
LOS CHORIS Q.S.

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE-DIC
TOTAL INGRESOS	16.340,73	17.467,33	18.734,84	22.358,31	23.501,09	24.894,02	29.810,21	29.026,71	25.051,12	21.236,93	22.137,69	35.157,29	285.716,29
TOTAL EGRESOS	(17.294,65)	(15.818,07)	(15.501,79)	(16.839,82)	(17.189,18)	(17.699,71)	(19.240,98)	(17.176,13)	(16.650,12)	(15.371,82)	(15.451,64)	(19.946,29)	(204.180,20)
PRODUCTIVIDAD TOTAL DE LOS FATORES	$ (0,94)	$ (1,10)	$ 1,21	$ 1,33	$ 1,37	$ 1,41	$ 1,55	$ 1,69	$ 1,50	$ (1,38)	$ 1,43	$ 1,76	$ 1,40

5.2. Variación de los índices de productividad

De la misma manera como en el análisis inicial, se ha tomado en cuenta el período comprendido entre los meses de Enero a Diciembre del año 2014, mismo que corresponde al período de aplicación del diseño de mejoramiento de la productividad.

En los meses de Enero y Febrero del 2014 se desarrolló el diseño y planeación de los procesos productivos de acuerdo a las actividades del negocio y a la forma de operar en base a la experiencia, a partir de Marzo se inició con la implementación y mejoramiento de los mismos. El año 2014 fue un período atípico debido al desarrollo de la Copa Mundial de Fútbol (Brasil 2014) entre los meses de Junio y Agosto, particular que hizo que la adaptación de los nuevos procesos fuera más acelerada y brusca debido al gran flujo de clientes que asistían a los locales a mirar los partidos, pero a la final, la presión y el ritmo que hubieron en estas fechas, permitieron demostrar que los procesos que se implementaban fueron diseñados para lograr el máximo desempeño del negocio en condiciones de extremo trabajo.

Finalmente en el mes de Septiembre, cuando todo volvió a la normalidad, se empezó sentir finalmente muy buenos resultados, tanto en el trabajo global de cada local como en la actitud y desempeño de los empleados, logrando satisfacción en nuestros clientes mediante retroalimentación que incluso nos comparaban con otros locales de la franquicia donde no habían experimentado lo que en nuestros establecimientos.

5.2.1. Productividad Laboral.

El capital humano de la empresa fue el aspecto más importante a mejorar con la implementación de procesos productivos. Se observó inicialmente un exceso de personal en la nómina reflejado en la gran cantidad de trabajadores que se observaba en cada turno, causado por la ausencia de procesos y por una deliberada delegación de los propios empleados quienes definían el número “necesario” de colaboradores para trabajar, se podía observar comodidad, desorden, confusión, alboroto y desinterés en el trabajo.

La reducción de nómina era inminente si se deseaba buscar resultados a la implementación de procesos. En la práctica esto fue una tarea pesada, inicialmente se enfocó reubicar a empleados antiguos en las demás líneas de negocio de la corporación, además, para los empleados que estaban cerca de cumplir un año de contrato se tuvo que amparar en el recurso de desahucio por la no renovación del mismo. La presión y expectativa del cambio en los procesos de la empresa hicieron también que algunos empleados renuncien voluntariamente al no estar de acuerdo y/o sentirse incómodos con la implementación.

Existieron discusiones, inconformidades e incluso incidentes graves como robos que ciertos empleados utilizaron como “herramienta” de represalia. Finalmente se tuvo que afectar la estabilidad de la Administradora de la sucursal Plaza las Américas debido a que era una empleada que estuvo en contra de todo el cambio propuesto y que representaba una mala influencia hacia sus empleados, así como una amenaza para sus superiores, la estrategia fue cambiarla de sucursal hacia Quicentro Sur para conseguir incomodarla y lograr su renuncia pero debido a su negligencia y negativa no hubo otra alternativa que despedirla, con su salida, 2 empleados fieles a la ex administradora y que eran réplica de la rebeldía renunciaron y fue en ese momento cuando todo el equipo de trabajadores logró realizar sus actividades de manera íntegra y responsable, consiguiendo así el inicio del trabajo óptimo en los colaboradores.

La implementación de procesos productivos logró reducir considerablemente el número de empleados necesarios para llevar a cabo las actividades diarias de cada local, se inició en el área de cocina en donde existía el mayor problema de trabajo mediante capacitaciones e involucrando a los empleados activamente a su trabajo, la característica de los platos del menú y la facilidad de infraestructura instalada que sumados al empleo de procesos definidos y estandarizados, lograron que el equipo de cocina pueda desarrollarse tranquilamente con 2 empleados por turno, esquema que se logró estandarizar en todos los locales.

El efecto logrado paulatinamente en el área de cocina repercutió positivamente en la demás áreas de trabajo donde posteriormente se implementaron los procesos productivos. En el área administrativa se eliminó el cargo de Administrador y se dio paso al cargo de Cajero – Administrador ya que se pudo observar que, mediante procesos de trabajo, las actividades de administración se podían realizar tranquilamente en horas de bajo flujo de clientes, aperturas y cierres. Los procesos y el diseño del flujo de servicio que establecieron otro esquema de organización de equipo de servicio donde se utilizaron empleados a medio tiempo para atender

en fines de semana cuando el movimiento aumentaba, logrando operar con el número justo y óptimo de empleados de acuerdo a la demanda y reduciendo los costos de nómina.

A continuación se detalla los acontecimientos relacionados con el recurso humano en el año de implementación:

Tabla 32. Descripción de acontecimientos en el mejoramiento de la productividad laboral

	CHVM	CHQS	CHPA
Enero	Se congela los sueldos de los empleados con salarios superiores al sueldo básico.		
Febrero	Reestructuración inicial del personal, 2 meseros subutilizados dejan de formar parte de la nómina de Los Choris y se envían a otras líneas de negocio de la empresa (Cineplex y Autoclean), aprovechando la renuncia de ciertos colaboradores de dichos negocios.	Renucian 2 empleados debido a inconvenientes familiares. Se inician las pruebas del nuevo esquema de cocina, el cual muestra buenos resultados.	
Marzo			Se notifica al MRL la orden de no renovación de contrato de 3 meseros.
Abril			
Mayo		18/May/2014. Ocurre un robo al dinero de la caja, después de investigaciones e indagacióones, se dentifica a los autores del delito y se los despide con visto bueno en el MRL. Los empleados que quedan trabajan horas extra el resto del mes para ajustar horarios hasta contratar a los reemplazos.	
Junio		Se contrata al primer empleado a medio tiempo, y se empieza a operar con la nueva matriz de horarios. También se contrata un empleado a tiempo completo para complletar la nómina Se promueve como nueva cajera administradora a empleada destacada.	

	CHVM	CHQS	CHPA
Julio	Se notifica al MRL la orden de no renovación de contrato de 1 empleado.		Se notifica al MRL la orden de no renovación de contrato de 2 empleados, los empleados quedan a la espectativa de lo que pasará en el mundial Se nota que con horarios y funciones bien etablecidas, ni siquiera se incurre en horas extras por los partidos del mundial
Agosto			
Septiembre	Septiembre mes totalmente caido después de la fiebre mundialista, en el CC Ventura Mall baja totalmente la afluencia de personas. Los empleados y el administrador de Cineplex se oponian a la reducción de nómina debido a que utilizaban empleados de Los Choris para los días fuertes del cine, se lucha para que entonces esos empleados fueran a ser 100% del cine y se los saque de la nómina de choris		Sucede el conflicto con la administradora hasta que finalmente se opta por despedirla, debido a su despido renuncian 2 empleados. Los empleados hacen horas extras para cubrir turnos, incluso se llama en ocasiones a empleados de QS
Octubre	Se reubican empleados para Cineplex		Se capacita a pasante que ejercía como polifuncional, se contrata un cajero más y se contrata un mesero a medio tiempo para fin de semanas. El cajero de confianza se le sube el sueldo y pasa a ser cajero administrador
Noviembre	Se reubica un empleado a medio tiempo del cine en los Choris. Se establece la misma nómina para VM y QS por ser el mismo tipo de restaurante y servicio.		
Diciembre		Horas extras por horarios extendidos	Horas estas por eventos

Elaboración: Granizo Anda, Byron.
Fuente: Acontecimientos suscitados durante el año de implementación de procesos productivos en la empresa Los Choris

La implementación de procesos productivos para el incremento de la productividad en la empresa Los Choris fue un trabajo arduo y sobretodo intenso, el cambiar los hábitos (empíricos) de los colaboradores fue una tarea compleja ya que requiere un proceso de socialización, aprendizaje, adaptación, comprensión y compromiso. En el camino hubieron malos entendidos, riñas e incluso insatisfacción de algunos empleados, lo que los llevó a renunciar a su trabajo, siendo esto algo normal en un proceso de cambio drástico que debía tener la empresa.

El aspecto más difícil de la capacitación fue involucrar a los colaboradores con la empresa, se inculcó el sentido de pertenencia de cada uno, procurando cambiar la figura de “trabajo por obligación” por “trabajo por satisfacción” mediante la generación de valor del trabajo de cada empleado, enfocándose no solamente en la necesidad de cumplir con lo necesario para percibir un sueldo, sino en la mejora de la actitud, la proactividad, el entusiasmo, enfocándose en mejorar continuamente, superar los éxitos ya conseguidos y lograr de esta manera la excelencia.

Tabla 33. Variación de productividad laboral 1, años 2013 y 2014

			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE-DIC
PRODUCTIVIDAD LABORAL 1 *(Ingreso por c/dólar de coste de personal)*	**2013**	LOS CHORIS P.A	$ 3,28	$ 3,07	$ 3,47	$ 3,74	$ 3,70	$ 4,03	$ 4,15	$ 4,33	$ 3,52	$ 3,94	$ 4,37	$ 4,74	$ 3,86
		LOS CHORIS V.M	$ 2,48	$ 2,84	$ 2,91	$ 4,03	$ 2,95	$ 3,46	$ 4,80	$ 5,22	$ 2,63	$ 2,24	$ 3,52	$ 4,31	$ 3,45
		LOS CHORIS Q.S	$ 3,53	$ 3,60	$ 4,55	$ 5,32	$ 4,96	$ 5,25	$ 5,88	$ 6,74	$ 4,99	$ 4,12	$ 4,97	$ 6,64	$ 5,05
	2014	LOS CHORIS P.A	$ 3,57	$ 3,72	$ 4,58	$ 4,82	$ 5,94	$ 5,98	$ 8,00	$ 8,12	$ 7,74	$ 7,88	$ 8,06	$ 9,74	$ 6,23
		LOS CHORIS V.M	$ 2,19	$ 3,59	$ 3,31	$ 4,61	$ 3,65	$ 4,36	$ 5,35	$ 5,27	$ 2,50	$ 3,29	$ 4,78	$ 5,44	$ 3,96
		LOS CHORIS Q.S	$ 3,89	$ 4,62	$ 5,63	$ 6,72	$ 7,55	$ 8,01	$ 9,59	$ 9,34	$ 7,98	$ 6,83	$ 7,06	$ 10,54	$ 7,18

Tabla 34. Variación de productividad laboral 2, años 2013 y 2014

			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE-DIC
PRODUCTIVIDAD LABORAL 2 *(Clientes servidos por hora-trabajador)*	**2013**	LOS CHORIS P.A	1,10	1,30	1,40	1,24	1,32	1,40	1,24	1,38	1,20	1,42	1,85	1,76	1,38
		LOS CHORIS V.M	1,01	1,34	1,24	1,37	1,28	1,41	1,48	1,64	1,25	0,98	1,35	1,37	1,31
		LOS CHORIS Q.S	1,23	1,51	1,69	1,73	1,56	1,99	2,00	2,55	1,82	1,34	1,93	2,31	1,47
	2014	LOS CHORIS P.A	1,25	1,67	1,67	1,44	1,86	1,88	1,92	2,19	1,82	1,86	2,28	2,35	1,85
		LOS CHORIS V.M	0,94	1,43	1,24	1,38	1,39	1,60	1,32	1,29	0,96	0,90	1,22	1,15	1,23
		LOS CHORIS Q.S	1,44	1,73	1,74	1,81	1,88	2,39	2,56	2,66	2,23	1,74	2,17	2,85	1,72

Tabla 35. Variación de productividad laboral 3, años 2013 y 2014

			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE-DIC
PRODUCTIVIDAD LABORAL 3 *(Producción media por trabajador)*	**2013**	LOS CHORIS P.A	$ 1.594,30	$ 1.460,10	$ 1.673,96	$ 1.815,04	$ 1.827,93	$ 1.935,29	$ 1.985,67	$ 1.965,72	$ 1.692,61	$ 1.928,58	$ 2.100,68	$ 2.408,24	$ 22.388,11
		LOS CHORIS V.M	$ 1.091,80	$ 1.285,96	$ 1.275,62	$ 1.761,05	$ 1.306,34	$ 1.500,95	$ 2.108,39	$ 2.340,79	$ 1.140,56	$ 973,13	$ 1.527,85	$ 1.870,89	$ 18.183,33
		LOS CHORIS Q.S	$ 1.555,58	$ 1.700,74	$ 2.019,63	$ 2.375,42	$ 2.169,13	$ 2.296,75	$ 2.581,46	$ 3.097,69	$ 2.267,27	$ 1.825,04	$ 2.184,38	$ 3.158,12	$ 22.280,08
	2014	LOS CHORIS P.A	$ 1.799,61	$ 1.874,06	$ 1.992,33	$ 2.095,09	$ 2.579,95	$ 2.600,78	$ 3.076,75	$ 3.123,80	$ 2.567,65	$ 2.527,70	$ 2.585,49	$ 3.216,35	$ 30.039,57
		LOS CHORIS V.M	$ 1.016,14	$ 1.377,10	$ 1.269,20	$ 1.769,25	$ 1.424,23	$ 1.700,04	$ 1.868,88	$ 1.839,19	$ 878,24	$ 889,55	$ 1.380,69	$ 1.573,52	$ 16.986,03
		LOS CHORIS Q.S	$ 1.815,64	$ 1.940,81	$ 2.081,65	$ 2.484,26	$ 2.611,23	$ 2.766,00	$ 3.312,25	$ 3.225,19	$ 2.783,46	$ 2.359,66	$ 2.459,74	$ 3.906,37	$ 25.974,21

Tabla 36. Variación de productividad laboral 4, años 2013 y 2014

			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE-DIC
PRODUCTIVIDAD LABORAL 4 *(Coste medio por trabajador)*	2013	LOS CHORIS P.A	$ (486,38)	$ (475,83)	$ (482,43)	$ (485,07)	$ (494,09)	$ (479,84)	$ (478,56)	$ (454,23)	$ (481,45)	$ (489,55)	$ (481,20)	$ (507,79)	$ (5.796,41)
		LOS CHORIS V.M	$ (439,98)	$ (452,39)	$ (438,70)	$ (436,87)	$ (442,08)	$ (434,39)	$ (438,82)	$ (448,23)	$ (434,39)	$ (434,39)	$ (434,39)	$ (434,39)	$ (5.269,02)
		LOS CHORIS Q.S	$ (440,75)	$ (472,20)	$ (443,59)	$ (446,35)	$ (437,25)	$ (437,25)	$ (438,92)	$ (459,39)	$ (454,69)	$ (442,88)	$ (439,81)	$ (475,47)	$ (4.408,82)
	2014	LOS CHORIS P.A	$ (504,43)	$ (504,43)	$ (434,62)	$ (434,64)	$ (434,64)	$ (434,64)	$ (384,78)	$ (384,78)	$ (331,55)	$ (320,72)	$ (320,72)	$ (330,26)	$ (4.820,18)
		LOS CHORIS V.M	$ (464,93)	$ (383,86)	$ (383,86)	$ (383,86)	$ (389,81)	$ (389,81)	$ (349,01)	$ (349,01)	$ (351,59)	$ (270,27)	$ (289,11)	$ (289,11)	$ (4.294,22)
		LOS CHORIS Q.S	$ (466,43)	$ (419,90)	$ (369,86)	$ (369,86)	$ (345,70)	$ (345,48)	$ (345,48)	$ (345,48)	$ (348,60)	$ (345,48)	$ (348,63)	$ (370,51)	$ (3.617,53)

Tabla 37. Variación de productividad laboral 5, años 2013 y 2014

			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE-DIC
PRODUCTIVIDAD LABORAL 5 *(Producción media por hora - trabajador)*	2013	LOS CHORIS P.A	$ 8,66	$ 9,13	$ 9,96	$ 10,31	$ 9,93	$ 12,10	$ 10,79	$ 11,17	$ 10,08	$ 10,48	$ 12,50	$ 13,68	$ 12,84
		LOS CHORIS V.M	$ 5,93	$ 8,04	$ 7,59	$ 10,01	$ 7,10	$ 9,38	$ 11,46	$ 13,30	$ 6,79	$ 5,29	$ 9,09	$ 10,63	$ 8,71
		LOS CHORIS Q.S	$ 8,45	$ 10,63	$ 12,02	$ 13,50	$ 11,79	$ 14,35	$ 14,03	$ 17,60	$ 13,50	$ 9,92	$ 13,00	$ 17,94	$ 10,67
	2014	LOS CHORIS P.A	$ 9,78	$ 11,71	$ 11,86	$ 11,90	$ 14,02	$ 16,25	$ 16,72	$ 17,75	$ 15,28	$ 13,74	$ 15,39	$ 18,27	$ 17,22
		LOS CHORIS V.M	$ 5,52	$ 8,61	$ 7,55	$ 10,05	$ 7,74	$ 10,63	$ 10,16	$ 10,45	$ 5,23	$ 4,83	$ 8,22	$ 8,94	$ 8,14
		LOS CHORIS Q.S	$ 9,87	$ 12,13	$ 12,39	$ 14,12	$ 14,19	$ 17,29	$ 18,00	$ 18,32	$ 16,57	$ 12,82	$ 14,64	$ 22,20	$ 12,44

Tabla 38. Relación porcentual entre costo y producción de trabajadores, años 2013 y 2014

			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE-DIC
RELACIÓN PORCENTUAL (COSTO DE TRABAJADORES/ PRODUCCIÓN DE TRABAJADORES)	2013	LOS CHORIS P.A	31%	33%	29%	27%	27%	25%	24%	23%	28%	25%	23%	21%	26%
		LOS CHORIS V.M	40%	35%	34%	25%	34%	29%	21%	19%	38%	45%	28%	23%	29%
		LOS CHORIS Q.S	28%	28%	22%	19%	20%	19%	17%	15%	20%	24%	20%	15%	20%
	2014	LOS CHORIS P.A	28%	27%	22%	21%	17%	17%	13%	12%	13%	13%	12%	10%	16%
		LOS CHORIS V.M	46%	28%	30%	22%	27%	23%	19%	19%	40%	30%	21%	18%	25%
		LOS CHORIS Q.S	26%	22%	18%	15%	13%	12%	10%	11%	13%	15%	14%	9%	14%

5.2.2. Productividad de la materia prima.

En el análisis inicial de la empresa se pudo observar que el aprovechamiento de materia prima era bajo, no existían técnicas suficientes para procesar la materia prima, además en el mes de Febrero del 2014 se pudo descubrir que varios empleados llevaban las “sobras” de los alimentos procesados alegando que los mismos no eran aprovechables, estos desperdicios dejaban de ser un “costo” para convertirse en un “gasto” que afectaba la rentabilidad de la empresa.
Desde un inicio se puso gran énfasis en instruir a los empleados acerca de la importancia que representan los costos que incurre un negocio de alimentos y bebidas en su rentabilidad y eficiencia. El objetivo fue lograr que el mismo no supere el 40% del valor de ventas.

La capacitación se brindó tanto las siguientes áreas:

Cocina:

- Se resolvió erradicar el “producto de baja”.
- Se implementaron procedimientos para la recepción y porcionamiento de materia prima mediante técnicas culinarias que permitan aumentar el aprovechamiento del producto.
- Se mejoró el almacenamiento de los productos mediante el sistema de etiquetado, método PEPS (primero entra, primero sale) y ubicación de productos en estanterías y frigoríficos para evitar contaminaciones cruzadas y facilidad de acceso para cocineros.
- Se reforzó los conocimientos de los cocineros para que no existan falencias en procesos de cocción.

Servicio:

- Capacitación para brindar lo necesario de acuerdo a las necesidades del cliente ya que se observaba que existían productos que se entregaban sin mesura y generaban desperdicio como: Servilletas, salsas, sorbetes, cubiertos desechables, etc...

Decisiones tomadas en relación a la materia prima y menú:

Alimentos:

- Febrero 2014: Se implementan combos para los locales de Quicentro Sur y Ventura Mall con el objetivo de apuntar a público joven, con menor capacidad adquisitiva para brindar mayor rotación a los productos y aumentar las ventas, la materia prima para este tipo de producto se obtenían de las porciones pequeñas que dejaba el procesamiento de materia prima. Los retazos o porciones más pequeñas se utilizaban para picaditas o degustaciones.
- Marzo 2014: Se elimina la venta de carnes al carbón en el local de Ventura Mall debido a su baja rotación y olor que generaba dentro de las salas de cine, se mantuvo en el menú solamente sánduches, papas y bebidas.

Bebidas:

- Mayo 2014: Se eliminan los licores del local de Plaza las Américas debido a la baja rotación de los mismos, se decide sólo mantener como bebida alcohólica a la cerveza.

Tabla 39. Variación de la productividad de la materia prima, años 2013 y 2014

			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE-DIC
PRODUCTIVIDAD DE LA MATERIA PRIMA	2013	LOS CHORIS P.A	$ 2,35	$ 2,46	$ 2,58	$ 2,36	$ 1,99	$ 2,07	$ 2,28	$ 2,35	$ 2,47	$ 2,33	$ 2,10	$ 2,28	$ 2,28
		LOS CHORIS V.M	$ 2,27	$ 2,38	$ 2,48	$ 2,27	$ 1,93	$ 2,50	$ 2,25	$ 2,29	$ 2,36	$ 1,85	$ 2,10	$ 2,18	$ 2,23
		LOS CHORIS Q.S	$ 1,88	$ 1,85	$ 1,73	$ 1,53	$ 1,95	$ 1,54	$ 1,65	$ 1,48	$ 1,57	$ 1,80	$ 1,97	$ 1,89	$ 1,70
	2014	LOS CHORIS P.A	$ 2,47	$ 2,50	$ 2,50	$ 2,51	$ 2,69	$ 2,67	$ 2,37	$ 2,39	$ 2,80	$ 2,74	$ 2,82	$ 2,85	$ 2,60
		LOS CHORIS V.M	$ 2,35	$ 2,46	$ 2,58	$ 2,36	$ 2,49	$ 2,61	$ 2,47	$ 2,35	$ 2,28	$ 2,42	$ 2,80	$ 2,72	$ 2,49
		LOS CHORIS Q.S	$ 1,98	$ 1,99	$ 2,13	$ 2,23	$ 2,29	$ 2,29	$ 2,63	$ 2,78	$ 2,64	$ 2,49	$ 2,52	$ 2,79	$ 2,42

5.2.3. Productividad de costos directos e indirectos.

El manejo de costos directos e indirectos se trabajó con los administradores de cada punto de venta, hubo varios detalles que ajustar que son:

Regalías para la Franquicia Maestra:

- Durante el año 2013 se realizaron cobros variables de los rubros de regalías, lo cual no concordaba con lo establecido en el contrato de franquicias, por lo tanto desde el mes de Enero del 2014 se estableció el cobro de la tasa fija establecida en el 4% de las ventas netas mensuales y en los meses de Enero y Julio el 7% por concepto de cuota extraordinaria para mercadeo.

Mantenimiento de maquinarias:

- Se estableció un mantenimiento correctivo para los 3 locales en el mes de Enero, en el mes de Mayo se realiza un mantenimiento preventivo en la sucursal Plaza las Américas y en Junio en Quicentro Sur y Ventura Mall respectivamente. Finalmente se realiza el último mantenimiento preventivo del año el mes de Noviembre para las 3 sucursales.

Software:

- Mayo 2014: Se realiza la actualización de sistema a las tres sucursales y en Plaza las Américas se instalan pantallas táctiles para ingresar pedidos, lo que elimina el uso de libreteros para comandas, además de acelerar el proceso de ingreso de comandas a la cocina.

Suministros de Oficina:

- Marzo 2014: Se establece un cupo para la compra de suministros por local, de tal manera se designa mensualmente $20 para Ventura Mall, y $30 para Quicentro Sur, y Plaza las Américas.

Productos de limpieza:

- Cambio de proveedor.
- Dosificación correcta de productos de limpieza.
- Se establecieron pedidos pequeños y rutinarios en lugar de pedidos grandes.
- Determinación de plazo para la duración de productos con alto costo como: papel de cocina, desengrasantes, desinfectantes, guantes.

Teléfono:

- En la sucursal Ventura Mall se cambia el POS de Datafast conexión telefónica a inalámbrica, se elimina el teléfono fijo y se establece un cupo de 15 dólares mensuales para llamadas a proveedores desde el celular del administrador.

Tabla 41. Variación de la productividad de costos directos, años 2013 y 2014

			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE-DIC
PRODUCTIVIDAD DE LOS COSTOS DIRECTOS	2013	LOS CHORIS P.A	$ 2,17	$ 2,25	$ 2,40	$ 2,15	$ 1,83	$ 1,89	$ 2,11	$ 2,15	$ 2,17	$ 2,13	$ 1,97	$ 2,05	$ 2,09
		LOS CHORIS V.M	$ 2,10	$ 2,24	$ 2,31	$ 2,03	$ 1,75	$ 2,28	$ 2,08	$ 2,17	$ 2,05	$ 1,74	$ 1,99	$ 2,01	$ 2,06
		LOS CHORIS Q.S	$ 1,70	$ 1,72	$ 1,65	$ 1,48	$ 1,89	$ 1,49	$ 1,60	$ 1,44	$ 1,52	$ 1,69	$ 1,90	$ 1,81	$ 1,64
	2014	LOS CHORIS P.A	$ 2,27	$ 2,30	$ 2,31	$ 2,32	$ 2,51	$ 2,49	$ 2,23	$ 2,25	$ 2,61	$ 2,57	$ 2,65	$ 2,67	$ 2,43
		LOS CHORIS V.M	$ 2,14	$ 2,30	$ 2,41	$ 2,20	$ 2,33	$ 2,43	$ 2,30	$ 2,19	$ 2,12	$ 2,27	$ 2,61	$ 2,55	$ 2,32
		LOS CHORIS Q.S	$ 1,85	$ 1,89	$ 2,00	$ 2,13	$ 2,17	$ 2,18	$ 2,46	$ 2,78	$ 2,52	$ 2,35	$ 2,40	$ 2,65	$ 2,30

Tabla 40. Variación de la productividad de costos indirectos, años 2013 y 2014

			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE-DIC
PRODUCTIVIDAD DE LOS COSTOS INDIRECTOS	2013	LOS CHORIS P.A	$ 5,42	$ 6,04	$ 5,24	$ 7,47	$ 7,43	$ 7,58	$ 7,50	$ 5,53	$ 5,86	$ 7,33	$ 8,07	$ 6,15	$ 6,54
		LOS CHORIS V.M	$ 7,11	$ 8,08	$ 7,89	$ 10,64	$ 6,80	$ 9,26	$ 11,08	$ 11,20	$ 7,14	$ 6,49	$ 10,27	$ 10,27	$ 8,94
		LOS CHORIS Q.S	$ 5,12	$ 6,04	$ 7,74	$ 10,98	$ 7,84	$ 8,13	$ 9,21	$ 11,04	$ 8,36	$ 6,12	$ 8,51	$ 10,75	$ 8,16
	2014	LOS CHORIS P.A	$ 6,41	$ 7,04	$ 6,31	$ 7,45	$ 7,78	$ 8,44	$ 9,10	$ 9,15	$ 8,40	$ 8,35	$ 8,41	$ 7,80	$ 7,92
		LOS CHORIS V.M	$ 3,73	$ 7,58	$ 7,34	$ 10,49	$ 6,27	$ 9,15	$ 7,70	$ 9,28	$ 4,51	$ 5,44	$ 9,34	$ 8,80	$ 7,28
		LOS CHORIS Q.S	$ 4,02	$ 6,74	$ 7,08	$ 7,93	$ 7,60	$ 8,44	$ 7,90	$ 8,51	$ 7,44	$ 6,80	$ 7,60	$ 11,68	$ 7,50

5.2.4. Productividad total de los factores.

El desarrollo e implementación de los procesos productivos buscó desde un inicio demostrar la manera en que las actividades debían ser llevadas a cabo, logrando optimizar los tiempos y recursos, logrando un nivel de estandarización que permita disminuir errores, desperdicios e insatisfacciones de los clientes, aumentando de esta manera no solo la productividad de la empresa, sino los buenos hábitos, la tecnificación y la satisfacción misma de los protagonistas del servicio, los empleados; y que de esta manera sea un reflejo en los clientes que exigen y disfrutan de la calidad de su experiencia en cada una de sus visitas.

Tabla 42. Variación de la productividad total de los factores, años 2013 y 2014

			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE-DIC
PRODUCTIVIDAD TOTAL DE LOS FACTORES	2013	LOS CHORIS P.A	$ 1,01	$ 1,03	$ 1,07	$ 1,12	$ 1,00	$ 1,06	$ 1,13	$ 1,07	$ 1,04	$ 1,12	$ 1,12	$ 1,10	$ 1,07
		LOS CHORIS V.M	$ (0,97)	$ 1,08	$ 1,10	$ 1,19	$ (0,94)	$ 1,18	$ 1,28	$ 1,34	$ (0,98)	$ (0,85)	$ 1,12	$ 1,20	$ 1,12
		LOS CHORIS Q.S	$ (0,93)	$ (0,96)	$ 1,04	$ 1,04	$ 1,15	$ 1,01	$ 1,10	$ 1,07	$ 1,02	$ (0,99)	$ 1,17	$ 1,25	$ 1,07
	2014	LOS CHORIS P.A	$ 1,11	$ 1,13	$ 1,17	$ 1,24	$ 1,34	$ 1,40	$ 1,42	$ 1,39	$ 1,47	$ 1,51	$ 1,55	$ 1,54	$ 1,36
		LOS CHORIS V.M	$ (0,83)	$ 1,17	$ 1,16	$ 1,29	$ (1,14)	$ 1,32	$ 1,32	$ 1,31	$ (0,90)	$ (1,06)	$ 1,41	$ 1,43	$ 1,20
		LOS CHORIS Q.S	$ (0,94)	$ (1,10)	$ 1,21	$ 1,33	$ 1,37	$ 1,41	$ 1,55	$ 1,69	$ 1,50	$ (1,38)	$ 1,43	$ 1,76	$ 1,40

Después de la implementación, la productividad total de los factores a nivel global se incrementó en un 21,7%, un resultado gratificante debido a que el cambio y optimización de la misma se fue produciendo paulatinamente de acuerdo al avance de los meses, de esta manera, el año 2015 se proyecta al alza debido a que inicia con su aparato productivo en óptimas condiciones. Ahora, la labor se centrará en dar seguimiento y controlar el alcance de los procesos implementados para obtener la máxima satisfacción del cliente en cuanto a calidad y servicio, satisfacción laboral para los empleados, económica para los dueños y la gran satisfacción personal del deber cumplido

CONCLUSIONES

- Se redujo el gasto excesivo en nómina, logrando disminuirlo en un 18.45% en Ventura Mall, 17.68% en Quicentro Sur y 16.73% en Plaza las Américas.

- En el mes de enero de 2013 la nómina total fue de 38 personas, para el mes de diciembre de 2014 la nómina fue de 23 personas a tiempo completo y 3 personas a medio tiempo.La nómina total del año 2013 fue $162.052,12, mientras que en el 2014 fue $133.821,39, representando una optimización del 17.42%.

- El ingreso promedio por empleado aumentó, siendo el más significativo el de Plaza las Américas con un incremento de $2,37; $2,13 en Quicentro Sur, y 0,51 en Ventura Mall, en relación con el año 2013.

- La ocupación de los empleados aumentó en un 14,9% en contraste con el año 2013 cuando se los observaba improductivos y sin tener nada que hacer fuera de las horas pico de cada turno. Ahora, además de lograr atender con la cantidad óptima de empleados, los mismos ocupan su tiempo en actividades de producción, organización y limpieza en horas de poco movimiento.La producción media por trabajador prácticamente se duplicó en Diciembre del 2014 en relación al mes de enero de 2013.

- Las buenas decisiones y mejoras causaron una considerable reducción del desperdicio y sobretodo aumentó el aprovechamiento de la materia prima. En el año 2013 el costo de ventas representó el 48.35% de las ventas, en el año 2014 fue el 39.56%, ahorrando a la empresa $89.085.33 en desperdicios.

- Las ventas de los locales aumentaron mientras que los costos se redujeron, gracias a la implementación de procesos productivos, la productividad total de los factores se incrementó en un 21,7%, aumentando de esta manera la rentabilidad de la empresa.

RECOMENDACIONES

- Es necesario conocer muy bien acerca del movimiento del negocio para poder organizar a un equipo de trabajo, evaluar constantemente su desempeño y procurar implementar mejoras que les generen expectativas, retos y los motiven a conseguir los objetivos de la empresa.

- Se debe realizar reuniones periódicas donde interactúen todos los miembros del equipo de trabajo para conocer sus novedades y avances, siempre es útil conocer la perspectiva del negocio desde el punto de vista de todos sus actores.

- Los procesos productivos deben ser dinámicos y adaptables a las circunstancias actuales del negocio, a la demanda o tendencia de producción/servicio para procurar cubrir las necesidades del cliente constantemente.

- Se debe realizar análisis constantemente, tanto cualitativos como cuantitativos en todas las áreas del negocio para poder tomar decisiones y actuar oportunamente.

BIBLIOGRAFÍA

Libros.-

ADAM Everett E. Jr., EBERT Ronald J (2009). ***Administración de la producción y las Operaciones****. Pearson, p. 82.*

Álvarez Francisco (2009)*. El ajuste de la productividad del personal del restaurante N3- Alta dirección. p.33, 50*

DAVIS, B. LOCKWOOD, A. PANTELIDIS (2009). ***Administración de Alimentos y Bebidas 4ta Edición.*** *Linacre House. P. 88, 90, 91, 92, 97*

DEMING Edwards (1999). ***Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la Crisis****. Ediciones Díaz de Santos, S.A., P. 19.*

FLEITMAN Jack (2006), ***Negocios Exitosos****, McGraw-Hill, P. 246.*

FRESCO Juan (2006), ***Efectividad Gerencial****, Prentice Hall, P.82*

HARRINGTON James (2012). ***Mejoramiento de los procesos de la empresa****. Mc Graw Hill. P. 10, 15, 17, 18, 19, 58,72, 84.*

HARTJEN, H (2008). ***El manejo de restaurantes; Guía para gerentes y propietarios****. Limusa. P 127.*

PAEZ Gonzalo (2010). ***Administración del cambio, Mejoramiento de la calidad y productividad****. P.8*

*PROKOPENKO Joseph (2011)**. La gestión de la productividad: Manual práctico**. Limusa, p. 3, 29, 34, 37*

*SUMANTH David (2000), **Ingeniería y administración de la productividad,** Mc Graw Hill, P. 18, 69, 74, 93*

*SCHROEDER Roger G (2007). **Administración de operaciones**. Mc Graw Hill, p. 533*

*URBINA García Carlos César. **Productividad y desarrollo económico**, Cap. 1, p.2*

Revistas.-

*LEÓN GARZA Miguel (2010), Publicación **Empresas del siglo XXI, organizaciones con liderazgo,** Revista ITSMO edición: 247, p.44*

Documentos.-

BLANCO Luis (2009), ***Productividad. Factor Estratégico de Competitividad a nivel global***". Escuela Colombiana de Ingeniería, Bogotá, P. 44.

CHIAVETANO Iván (2009), **Modelo de Administración de Productividad Total**, Universidad Francisco Gavidia, P. 88

*ICONTEC (2002), **Manual para las pequeñas empresas, Guía sobre la norma ISO 900,2000, 2000***

*JIMÉNEZ Rojas Álvaro (2011), **La gestión integral para incrementar la productividad en las pymes**, Universidad Distrital Francisco José de Caldas. P. 179, 195*

*MEDINA FERNÁNDEZ Jorge (2009)**, Modelo Integral de Productividad**. Fondo de Publicaciones Universidad Sergio Arboleda, P. 23, 32*

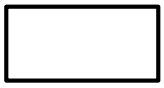
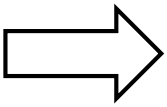
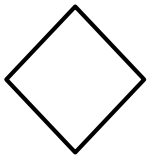
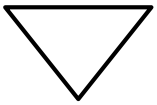
RINCÓN Haydee (2012), ***Calidad, productividad y costos: análisis de relaciones entre estos tres conceptos***, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de los Andes, P.13

Páginas web.-

LEFCOVICH Mauricio (2004), **Gestión total de la productividad**, http://www.sergerente.com/content/productividad/ensayos2013.4.5

ANEXOS

Simbología para la diagramación de procesos productivos

Símbolo	Significado
	*Operación: Rectángulo*. Se usa para denotar cualquier clase de actividad
	*Movimiento/Transporte: Flecha ancha.* Indica el movimiento entre locaciones o traslado de productos.
	*Punto de decisión: Diamante.* Se utiliza en aquel punto del proceso en el cual deba tomarse una decisión. Por lo general las decisiones del punto de decisión describen SI o NO (VERDADERO o FALSO) para la continuación del proceso.
	Documentación: Rectángulo con la parte inferior en forma de onda. Indica una actividad que incluyó información registradas en papel.
	Espera: Rectángulo Obtuso. Se utiliza para indicar cuando existe una espera o demora en el proceso.
	*Almacenamiento: Triángulo.* Se utiliza cuando existe una condición de almacenamiento controlado y se requiera una orden o solicitud para que el ítem pase a la siguiente actividad programada.
	Dirección del flujo: Flecha. Denota la dirección y el orden que corresponden a los pasos del proceso, se utiliza para indicar el movimiento de un símbolo a otro.

	Conector: Círculo pequeño. Se emplea el círculo pequeño con una letra dentro del mismo al final de cada diagrama de flujo para indicar la salida de esa parte del diagrama y servirá como la entrada para otro diagrama de flujo.
---	*Información adicional: Rectángulo abierto.* Se utiliza para identificar qué persona es responsable de realizar una actividad. El rectángulo abierto se conecta al diagrama de flujo mediante una línea punteada de manera que éste no se confunda con una flecha de línea que denota el flujo de la actividad.
	Límites: Círculo alargado. Indica el inicio y el fin del proceso. Normalmente dentro del símbolo aparece la palabra *Inicio* y *fin.*

Tabla elaborada por el autor

Fuente: Harrington H. James, Mejoramiento de los procesos de la empresa, Fig. 4.5. Símbolos estándares para los diagramas de flujo, M. Graw Hill. P. 106-110.

Ejemplo de formato de checklist para control interno

CHECK LIST ÁREA DE SALÓN				
	FRECUENCIA DIARIA	SI	NO	Comentarios
1	¿Están todas las luces del área funcionando?			
2	¿El piso del salón está limpio, libre de acumulaciones de agua, seco?			
3	¿Están encendidas las luces, y equipo de audio?			
4	¿Las sillas y mesas están limpios y en orden?			
3	¿El salón huele bien? ¿No hay olores extraños y desagradables?			
4	¿El mobiliario se encuentra en buen estado, sin desgaste ni rupturas?			
5	¿Los baños se encuentran limpios, con jabón, papel y secador de manos?			
6	¿La entrada del local está despejada y limpia?			
7	¿Las paredes del salón se encuentran limpias, sin manchas ni salpicaduras de comida?			
8	¿Las juntas de mesas y barra se encuentran limpias sin residuos de suciedad o comida?			
9	¿Los basureros están cubiertos por fundas plásticas?			
Comentarios Generales:				
	Inspeccionado por:	Fecha:		Firma:

Ejemplo de formato para análisis de ingeniería de menú

Producto	PVP	Costo Unitario	Utilidad Bruta	Rentabilidad	Cantidad Vendida	Utilidad Bruta total

TOTAL		
UB Promedio		