



# **UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**



**FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA EN  
COMPUTACIÓN E INFORMÁTICA**

**OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS DE NEGOCIOS APLICANDO  
BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PARA MEJORAR LA  
GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL RESTAURANTE EL CERRITO  
NORTEÑO – CHICLAYO 2018**

**TESIS**

**TESIS PRESENTADA PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
INGENIERO EN COMPUTACIÓN E INFORMÁTICA.**

**PRESENTADA POR:**

**ZAPATA LLONTO INGRID GABRIELA  
ZAPATA LLONTO ROSA GIULIANA**

**Lambayeque – Perú**

**2018**



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
PEDRO RUIZ GALLO**



**FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA EN  
COMPUTACIÓN E INFORMÁTICA**

**APROBADA POR:**

Dr. Ing. Moreno Heredia Armando José  
PRESIDENTE DEL JURADO

Dr. Fiestas Rodríguez Pedro  
SECRETARIO

Ing. German Reyes-Nilton  
VOCAL



# UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO



FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA EN  
COMPUTACIÓN E INFORMÁTICA

PRESENTADA POR:

---

Bach. Zapata Llonto Ingrid Gabriela  
Autora

---

Bach. Zapata Llonto Rosa Giuliana  
Autora

---

Dra. Ing. Lecca Orrego Giuliana Fiorella  
Asesora

## DEDICATORIA

A mis queridos sobrinos porque son mi estímulo e inspiración en la vida para seguir superando y seguir alcanzando grandes metas en la vida.

A mis queridos hermanos, quienes son la motivación de mi existir, los pilares de mi vida, quienes con sus palabras de aliento siempre me impulsaron a seguir adelante, a ser perseverante y a cumplir con mis ideales.

*Ingrid Gabriela Zapata Llonto*

A mis amados padres, Julio César Zapata Chunga y María Elena Llonto Chero.

A mi esposo Isaías De La Cruz Ramos, a mis dos hijas Lucero y Lisbeth De La Cruz Zapata.

A mis queridos hermanos, Milton, Katty, Miguel, Cristhian, Henry, Michel y Gaby, por sus consejos y apoyo.

A mis abuelitos Alberto Llonto y Vicenta Chero y a mis adorados sobrinos, que me llenan de orgullo y alegría.

*Rosa Giuliana Zapata Llonto*

## AGRADECIMIENTO

Mi gratitud eterna a Dios, por la fortaleza que me da día a día y me ayuda a vencer las adversidades que en el sendero de la vida existen.

A mis amados padres, Julio César Zapata Chunga y María Elena Llonto Chero, porque son ellos mi modelo a seguir, por el apoyo incondicional que me brindan siempre, que me permite crecer como persona y profesional.

A mi asesora Ing. Fiorella Lecca, por su apoyo, conocimientos, orientaciones, paciencia el cual me ayudó a realizar este trabajo de tesis.

*Ingrid Gabriela Zapata Llonto*

Mi agradecimiento enorme a Dios, por permitirme vivir y disfrutar cada día, no ha sido fácil hasta hora, pero gracias a su inmensa bondad he podido ir cumpliendo mis objetivos.

A mis amados padres, Julio César Zapata Chunga y María Elena Llonto Chero, por el apoyo constante e incondicional que me brindan y haber contribuido en mi formación personal y profesional.

A mi esposo Isaías De La Cruz Ramos, a mis dos hijas Lucero y Lisbeth De La Cruz Zapata, porque son mi fortaleza y el motivo para seguir mejorando.

A mi asesora Ing. Fiorella Lecca, por su apoyo, su paciencia y enseñanzas que contribuyeron en la realización de este trabajo de tesis.

*Rosa Giuliana Zapata Llonto*

## ÍNDICE

DEDICATORIA.....	1
AGRADECIMIENTO.....	5
RESUMEN.....	12
ABSTRACT.....	13
INTRODUCCIÓN.....	14
CAPÍTULO I: DATOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN.....	16
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	17
1.2. MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS DE LA EMPRESA.....	18
1.2.1. MISIÓN.....	18
1.2.2. VISIÓN.....	18
1.2.3. OBJETIVOS.....	18
1.2.3.1.OBJETIVO GENERAL:.....	18
1.2.3.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	19
1.3. ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	20
1.3.1. ADMINISTRADORA.....	21
1.3.1.1.FUNCIONES:.....	21
1.3.1.2.HABILIDADES DE UN GERENTE:.....	21
1.3.2. JEFE DE LOGÍSTICA:.....	22
1.3.2.1.FUNCIONES:.....	22
1.3.3. EMPLEADOS.....	22
1.3.3.1.COCINA:.....	22
1.3.3.2.ATENCIÓN:.....	22
1.3.3.3.CAJERO:.....	22
CAPÍTULO II: ASPECTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	23
2.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA.....	24
2.1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	24
2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	25
2.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	25
2.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	26
2.4.1. OBJETVO GENERAL.....	26
2.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	26
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	27
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	28

3.2. HIPÓTESIS .....	28
3.3. VARIABLES .....	28
3.3.1. VARIABLE INDEPENDIENTE.....	28
3.3.2. VARIABLE DEPENDIENTE.....	30
CAPÍTULO IV: MARCO TEÓRICO .....	31
4.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	32
4.1.1. ANTECEDENTES EN EL CONTEXTO INTERNACIONAL.....	32
4.1.2. ANTECEDENTES EN EL CONTEXTO NACIONAL.....	37
4.1.3. ANTECEDENTES EN EL CONTEXTO LOCAL .....	40
4.2. DESARROLLO DE LA TEMÁTICA .....	42
4.2.1. OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS .....	44
4.2.2. RESTAURANTE .....	46
4.3. METODOLOGÍA A UTILIZAR.....	51
4.3.1. BPM (BUSINESS PROCESS MANAGEMENT) .....	51
4.3.1.1. COMO SURGE .....	51
4.3.1.2. ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS DE NEGOCIO (BPM) .....	53
4.3.1.3. ¿QUÉ ES BPM (BUSINESS PROCESS MANAGEMENT)? .....	53
4.3.2. CICLO DE VIDA BPM.....	54
4.3.2.1. PLANIFICACIÓN Y ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO:.....	56
4.3.2.2. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS.....	56
4.3.2.3. DISEÑO DE LOS PROCESOS .....	57
4.3.2.4. IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROCESOS .....	58
4.3.2.5. SEGUIMIENTO DE LOS PROCESOS.....	58
4.3.2.6. REFINAMIENTO DE LOS PROCESOS .....	58
4.3.3. LOS 7 PRINCIPIOS DEL DISEÑO DE PROCESOS.....	59
4.3.3.1. LA INTEGRACIÓN CON LOS CLIENTES .....	59
4.3.3.2. ACTIVIDADES QUE AGREGAN VALOR.....	60
4.3.3.3. REDUCCIÓN DE ERRORES EN TRANSFERENCIAS .....	60
4.3.3.4. CUIDADO: ¡EVITE AUTOMATIZAR EXCESIVAMENTE! .....	61
4.3.3.5. ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS.....	61
4.3.3.6. REGLAS DE NEGOCIO .....	61
4.3.3.7. CONFORMIDAD .....	62
4.3.4. BPMN .....	62
4.3.4.1. ELEMENTOS DE LOS DIAGRAMAS: .....	63

CAPÍTULO V: DESARROLLO DE LA PROPUESTA .....	70
5.1. FASE 01: PLANIFICACIÓN Y ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	71
5.1.1. ENMARCAR LA ORGANIZACIÓN.....	71
5.1.1.1. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN: .....	71
5.1.1.2. STAKEHOLDERS INTERNOS Y EXTERNOS: .....	71
5.1.1.3. ANÁLISIS DEL MERCADO: .....	74
5.1.1.4. PRINCIPIOS CORPORATIVOS: .....	80
5.1.1.5. VALORES EMPRESARIALES: .....	80
5.1.1.6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: .....	82
5.1.2. IDENTIFICAR LOS PROCESOS PRIMARIOS Y DE GESTIÓN. ....	82
5.1.3. IDENTIFICAR LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO. ....	86
5.1.3.1. INDICADORES PARA EL DESEMPEÑO HUMANO .....	87
5.1.3.2. INDICADORES PARA EL DESEMPEÑO OPERACIONAL .....	88
5.1.4. PREPARAR PARA EL ANÁLISIS DE LOS PROCESOS. ....	91
5.2. FASE 02: ANÁLISIS DE LOS PROCESOS .....	91
5.2.1. LA ENTREVISTA CON LOS ACTORES .....	92
5.2.2. DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS ACTUALES .....	92
P1. PROCESO DE GESTIÓN DE COMPRAS .....	92
P1.1. Adquisición de perecibles .....	93
P1.1. Adquisición de no perecibles .....	95
P.2. PROCESO DE COCINA .....	97
P.3. COMERCIALIZACIÓN (Atención al cliente).....	99
P.4. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO .....	101
5.2.3. DOCUMENTACIÓN DEL ANÁLISIS .....	103
5.2.3.1. ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO .....	103
5.2.4. VALIDACIÓN DEL ENTENDIMIENTO Y DOCUMENTACIÓN .....	111
5.2.4.1. IDENTIFICACIÓN DEL ÍNDICE DE VALOR AGREGADO POR PROCESO .....	112
5.2.4.2. RESUMEN DEL VALOR AGREGADO .....	117
5.3. FASE 03: DISEÑO DE LOS PROCESOS .....	117
5.3.1. ANÁLISIS DE LAS DEFICIENCIAS .....	118
5.3.2. REDISEÑO DE LOS PROCESOS .....	120
5.3.2.1. PROCESO DE GESTIÓN DE COMPRAS .....	120
5.3.2.3. PROCESO DE GESTIÓN DE VENTAS .....	135

5.3.3.ÍNDICE DE VALOR AGREGADO DESPUÉS DEL REDISEÑO DE PROCESOS .....	140
5.4. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN .....	141
5.4.1. INTRODUCCIÓN DE PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	141
5.4.2. OBJETIVOS .....	141
5.4.3. ALCANCE .....	142
5.4.4. POSIBLES RIESGOS .....	142
5.4.4.1 FACTIBILIDAD ECONÓMICA – POSIBLES RIESGOS .....	143
5.4.4.2 FACTIBILIDAD TÉCNICA .....	143
5.4.4.3 FACTIBILIDAD OPERATIVA.....	144
5.4.5. ACTIVIDADES DEL PLAN .....	145
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	149
CONCLUSIONES .....	150
RECOMENDACIONES.....	152
BIBLIOGRAFÍA .....	153

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Modelo de administración por procesos de un restaurante .....	47
Figura 2 Tendencias para la automatización de procesos de negocio. ....	51
Figura 3 Ciclo de vida BPM.....	55
Figura 4 Eventos .....	64
Figura 5 Eventos de inicio.....	64
Figura 6 Eventos intermedios.....	65
Figura 7 Eventos de fin .....	65
Figura 8 Actividad: Tarea .....	66
Figura 9 Actividad: Sub proceso .....	67
Figura 10 Compuerta.....	68
Figura 11 Conectores .....	68
Figura 12 Canales.....	69
Figura 13 Artefactos.....	69
Figura 14 Stakeholders internos y externos - Cerrito Norteño.....	73
Figura 15 Procesos primarios y de gestión .....	83
Figura 16 Mapa de procesos actual del restaurante .....	91
Figura 17 Mapa de procesos.....	91
Figura 18 Diseño de Proceso actual de Adquisición de perecibles (Proceso de gestión de compras) con Bizagi .....	94
Figura 19 Diseño de Proceso actual de Adquisición de no perecibles (Proceso de gestión de compras) con Bizagi.....	96
Figura 20 Diseño de Proceso actual de Preparación del plato (Proceso de Cocina) con Bizagi..	98
Figura 21 Diseño de Proceso actual de Atención al cliente (Proceso de Comercialización) con Bizagi.....	100
Figura 22 Diseño de Proceso actual de Gestión del talento humano con Bizagi.....	102
Figura 23 Análisis de valor agregado .....	104
Figura 24 Rediseño de Proceso de Adquisición de perecibles (Proceso de gestión de compras) con Bizagi.....	121
Figura 25 Proceso mejorado de Adquisición de perecibles (Proceso de gestión de compras) con Bizagi.....	122
Figura 26 Rediseño de Adquisición de No perecibles (Proceso de gestión de compras) con Bizagi .....	126
Figura 27 Proceso mejorado de Adquisición de No perecibles (Proceso de gestión de compras) con Bizagi .....	127
Figura 28 Rediseño de proceso de Preparación del plato (Proceso de gestión de cocina) con Bizagi .....	131
Figura 29 Proceso mejorado de Preparación del plato (Proceso de gestión de cocina) con Bizagi .....	132
Figura 30 Rediseño de proceso de Atención al cliente (Proceso de gestión de ventas) con Bizagi .....	136
Figura 31 Proceso mejorado de Atención al cliente (Proceso de gestión de ventas) con Bizagi .....	137

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Variable Independiente.....	29
Tabla 2 Variable Dependiente .....	30
Tabla 3 Macro proceso gobernante .....	84
Tabla 4 Macro procesos Productivos - P1. Gestión de Compras .....	84
Tabla 5 Macro procesos Productivos - P2. Gestión de cocina. ....	84
Tabla 6 Macro procesos Productivos - P3. Gestión de Comercialización.....	85
Tabla 7 Macro procesos de apoyo - P1. Gestión Financiera. ....	85
Tabla 8 Macro procesos de apoyo - P2. Gestión del talento humano .....	85
Tabla 9 Macro procesos de apoyo - P3. Gestión de Mantenimiento e infraestructura .....	85
Tabla 10 Proceso 1.1 Adquisición de Perecibles (P1. Gestión de compras). ....	93
Tabla 11 Proceso 1.2. Adquisición de no perecibles (P. gestión de compras) .....	95
Tabla 12 Proceso 2. Proceso de cocina.....	97
Tabla 13 Proceso 3. Atención al cliente (P. de comercialización) .....	99
Tabla 14 Proceso4. Gestión del talento humano.....	101
Tabla 15 Análisis del valor agregado P1.1 Adquisición de perecibles .....	106
Tabla 16 Análisis del valor agregado P1.2 Adquisición de No perecibles.....	107
Tabla 17 Análisis del valor agregado P2. Preparación del plato (P. de cocina) .....	108
Tabla 18 Análisis del valor agregado P3. Atención al cliente.....	109
Tabla 19 Análisis del valor agregado P4. Gestión del talento humano. ....	110
Tabla 20 Índice de valor agregado P1.1. Adquisición de perecibles.....	112
Tabla 21 Índice de valor agregado P1.2. Adquisición de No perecibles.....	113
Tabla 22 Índice de valor agregado P2. Preparación del plato (cocina). ....	114
Tabla 23 Índice de valor agregado P3. Atención al cliente.....	115
Tabla 24 Índice de valor agregado P4. Gestión del talento humano .....	116
Tabla 25 Resumen del valor agregado.....	117
Tabla 26 Requerimientos del cliente - Adquisición de Perecibles (P. de compras). ....	120
Tabla 27 Análisis del valor agregado Proceso mejorado 1.1 Adquisición de perecibles .....	123
Tabla 28 Índice de valor agregado Proceso mejorado 1.1. Adquisición de perecibles.....	124
Tabla 29 Requerimientos del cliente - Adquisición de No Perecibles (P. de compras). ....	125
Tabla 30 Análisis del valor agregado Proceso mejorado 1.2 Adquisición de No perecibles....	128
Tabla 31 Índice de valor agregado Proceso mejorado 1.2. Adquisición de No perecibles.....	129
Tabla 32 Requerimientos del cliente – Preparación del plato (P. de cocina). ....	130
Tabla 33 Análisis del valor agregado Proceso mejorado 2 Preparación del plato (Cocina). ....	133
Tabla 34 Índice de valor agregado Proceso mejorado 2 Preparación del plato (Cocina). ....	134
Tabla 35 Requerimientos del cliente – Atención al cliente (P. de gestión de ventas). ....	135
Tabla 36 Análisis del valor agregado Proceso mejorado 3. Atención al cliente. ....	138
Tabla 37 Índice de valor agregado Proceso mejorado 3. Atención al cliente.....	139
Tabla 38 Índice de valor agregado después del rediseño de procesos.....	140
Tabla 39 Propuesta de Plan de Implementación. ....	145

## **RESUMEN**

BPM es una metodología y un enfoque de gestión en las empresas, el cual busca mejorar el desempeño y optimizar los procesos de negocio de las organizaciones, identificando los procesos clave y mejorando dichos procesos para obtener mejores resultados de acuerdo al cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

El presente trabajo de investigación tiene como problema planteado: ¿De qué manera la optimización de procesos de negocios aplicando Business Process Management permitirá mejorar la gestión administrativa del Restaurante El Cerrito Norteño – Chiclayo 2018?, el cual fue el punto de partida para realizar esta investigación. Se utilizó conocimientos de tecnologías de información, administración de procesos de negocio, gestión de restaurantes, buscando resolver el problema; se aplicó Business Process Management, así como análisis de valor agregado para optimizar los procesos, se llegó a redefinir los procesos correspondientes a la gestión de compras, gestión de cocina y gestión de ventas en el restaurante obteniéndose un índice de valor agregado mayor al 75% para cada uno de los procesos después del rediseño.

Palabras clave: Optimización de procesos en restaurante.

## **ABSTRACT**

BPM is a methodology to improve performance in companies, improve performance and improve business processes of organizations, identify the processes of the best way to obtain better results in accordance with the fulfillment of their strategic objectives.

The present research work has as a problem: How can the optimization of business processes by applying Business Process Management improve the administrative management of El Cerrito Norteño Restaurant - Chiclayo 2018?, which was the starting point for this research. Knowledge of information technologies, business process management, restaurant management, seeking to solve the problem was used; Business Process Management was applied as well as value added analysis to optimize the processes, it was possible to redefine the processes corresponding to purchasing management, kitchen management and sales management in the restaurant, obtaining an added value index greater than 75% for each one of the processes after the redesign.

Keywords: Process optimization in restaurant.

## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación, lleva por título: “Optimización de procesos de negocios aplicando Business Process Management para mejorar la gestión administrativa del Restaurante El Cerrito Norteño – Chiclayo 2018”, el cual tuvo como problema planteado: ¿De qué manera la optimización de procesos de negocios aplicando Business Process Management permitirá mejorar la gestión administrativa del Restaurante El Cerrito Norteño – Chiclayo 2018?, para resolver dicho problema de investigación, se cumplió con el siguiente objetivo: Optimizar los procesos de negocios aplicando Business Process Management para mejorar la gestión administrativa del Restaurante El Cerrito Norteño – Chiclayo. Los resultados que se obtienen al aplicar la metodología es la optimización de los procesos de gestión de compras, gestión de cocina y gestión de atención al cliente en el restaurante logrando mejorar el valor agregado para cada proceso optimizado y por lo tanto la satisfacción del cliente.

La presente investigación comprende seis capítulos:

El primero, “Datos generales de la organización”, aquí se describió a la empresa, su misión, visión, objetivos, estructura orgánica, funciones de cada uno de sus empleados.

El segundo, “Aspectos de la Investigación”, se hizo una revisión de la realidad problemática de la organización, se planteó y formuló el problema, se justificó la investigación, así como se dio a conocer los objetivos de la investigación.

El tercero, “Marco metodológico”, se identificó el tipo de investigación, hipótesis planteada así como las variables establecidas en el estudio.

El cuarto, “Marco teórico”, se hizo una revisión de los antecedentes de la investigación en los contextos internacional, nacional y local; se desarrolló la base teórica que apoya el desarrollo de este trabajo.

El quinto, “Desarrollo de la propuesta”, aquí se desarrolló cada una de las fases que exige la metodología: planificación y alineamiento, análisis de procesos, diseño de procesos y plan de implementación.

Al final de la investigación se expresan las conclusiones del trabajo de investigación así como las recomendaciones sugeridas a la empresa.

**CAPÍTULO I:  
DATOS GENERALES DE  
LA ORGANIZACIÓN**

## I. DATOS GENERALES DE LA ORGNIZACIÓN

### 1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

El “Restaurante turístico Cerrito Norteño” es una empresa gastronómica que se dedica a la elaboración de platos típicos y también a la preparación de todo tipo de comida, su plato de insignia el Ceviche Norteño.

La meta del restaurante turístico Cerrito Norteño es brindar servicios de primera y a la vez preparar platillos al alcance de los bolsillos, el valor agregado que deseamos brindar al cliente es que vea la atención y la calidad que posee en general su local. Cuenta con profesionales de primer nivel, su segmento se dirige desde jóvenes hasta personas de edad; Lo que se quiere dar a conocer son los sabores únicos de sus diferentes platillos.

Está ubicado en Calle Piura Sur #433 P.J. José Olaya - Chiclayo, el objetivo de la empresa es ser emprendedores de primera, mostrando los mejores platos de nuestra costa del Perú.



## **1.2. MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS DE LA EMPRESA**

### **1.2.1. MISIÓN**

Brindar Servicios de alimentación de calidad a nuestros Clientes en un ambiente agradable con calidez y oportunidad, consolidando identidad empresarial y promoviendo el desarrollo del turismo regional, brindando la mejor atención otorgando un excelente servicio de calidad en cómodas y agradables instalaciones.

### **1.2.2. VISIÓN**

Ser una empresa líder en la gastronomía peruana y ser el primer y más importante punto de encuentro gastronómico del norte del país, destacada por su innovación en la elaboración de platillos, promoviendo así la identidad gastronómica siempre orientado a satisfacer el paladar de nuestros clientes con la mejor y más completa calidad de servicio.

### **1.2.3. OBJETIVOS**

#### **1.2.3.1. OBJETIVO GENERAL:**

El objetivo de “Cerrito Norteño” es poder brindar a cada uno de nuestros clientes una experiencia gastronómica única e inolvidable en cuanto a la comida nacional y principalmente Norteña; también fomentar que los clientes nuevos y fidelizados se involucren en todas nuestras promociones que semanalmente tendremos en nuestra variada carta.

### **1.2.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Elaborar los platos gastronómicos llenos de sabores y sensaciones más placenteras para el paladar de nuestros clientes.
- Crear programas de oferta donde podamos involucrar a nuestros clientes fidelizados.
- Dar información sobre la situación, facilidades y precios del restaurante.
- Pedir información y recoger las peticiones y solicitudes de nuevos platos.
- Presentar información: ofrecer y sugerir diferentes platos al cliente.
- Ofrecer ayuda y consejo al cliente.
- Tendremos lugares cómodos y placenteros para un mejor servicio.

### **Área de Ventas**

- Aumentar las ventas: Elevar las utilidades de la empresa con la venta de platos a la carta nuevos y exquisitos.
- La satisfacción de nuestros clientes: Vendiendo productos de excelente variedad y calidad, brindando un servicio amable; e identificando las necesidades del consumidor para poder ofrecer servicios con alto valor agregado.
- La satisfacción de nuestro Personal: Estableciendo políticas que los hace partícipes de nuestra empresa, motivándoles con incentivos o vales de consumo para establecimientos de entretenimiento como cines, heladerías, etc.

## Área de Contabilidad

- El cumplimiento a cabalidad de los parámetros tributarios: Los cuales hoy en día se traducen en más de la mitad de las utilidades generadas por la compañía. Aunque la carga es fuerte, somos conscientes que esto hace que puedan existir escuelas, colegios, universidades, hospitales o clínicas y que el Estado tenga recursos para poder funcionar como se debe.

## Área de Logística

- Reducir los costos integrales al mínimo.
- Entrega conforme a las expectativas del cliente.
- Reducir el uso del capital al mínimo

### 1.3. ESTRUCTURA ORGÁNICA



### **1.3.1. ADMINISTRADORA**

Es la persona que será el Representante Legal de la Empresa y tendrá a su cargo la dirección y la administración de los negocios, también es el responsable legal de la empresa y en ese sentido deberá velar por el cumplimiento de todos los requisitos legales que afecten los negocios y operaciones de ésta.

#### **1.3.1.1. FUNCIONES:**

- Encargado de supervisar todos los procesos administrativos y funcionamiento de la empresa (DIGESA, SUNAT)
- Organizar el régimen interno de la empresa.
- Encargado de convocar y contratar todo el personal de la Empresa.
- Satisfacer a los empleados.

#### **1.3.1.2. HABILIDADES DE UN GERENTE:**

**Habilidad técnica:** Esto implica la capacidad para usar el conocimiento técnico, los métodos, las técnicas y los medios necesarios para la ejecución de tareas específicas.

**Habilidad humana:** Esto es la sensibilidad o capacidad del gerente para trabajar de manera efectiva como miembro de un grupo y lograr la cooperación dentro del equipo que dirige.

**Habilidad conceptual:** Esta consiste en la capacidad para percibir a la organización como un todo (en términos de sistemas), reconocer sus elementos,

las interrelaciones entre los mismos, y como los cambios en alguna parte de la organización afectan o pueden afectar a los demás elementos.

### **1.3.2. JEFE DE LOGÍSTICA:**

Organiza, coordina y dirige las actividades del almacén. Es responsable por el recibimiento, almacenamiento y distribución de equipos, materiales que se adquieren en la instalación.

#### **1.3.2.1. FUNCIONES:**

- Organiza, coordina las actividades del almacén.
- Coordina y supervisa la recepción y despacho de los materiales y equipos.
- Detalla en tarjetas la fecha, orden de compra, entrada, salida, existencia y especificaciones de los materiales y equipos del almacén.
- Verifica las órdenes de compra y ordenes de despacho.
- Revisa el almacenamiento del equipo y / o material.

### **1.3.3. EMPLEADOS**

#### **1.3.3.1. COCINA:**

- 8 cocineros de Lunes a Jueves
- 16 cocineros de Viernes a Domingo.

#### **1.3.3.2. ATENCIÓN:**

- 09 personas (platos- vasos)

#### **1.3.3.3. CAJERO:**

Persona responsable de sumar la cantidad debida por una compra, cargar al consumidor esa cantidad y después, recoger el pago por las mercancías o servicios proporcionados.

**CAPÍTULO II**  
**ASPECTOS DE LA**  
**INVESTIGACIÓN**

## **II. ASPECTOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA**

#### **2.1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Los procesos de negocio han constituido la razón de ser de toda empresa, en especial las del rubro comercial, de servicios, financieras, es por ello por lo que en la última década las entidades vienen prestando cada vez más importancia a la optimización de sus procesos. La gestión de los procesos clave de negocio a menudo no obtiene la atención que se merece; ya sea por falta de tiempo o por la sensación de que no hay mucho margen para la mejora. A través de la optimización se busca que estos sean dinámicos y generen valor al servicio final, y contribuyan a reducir costos y tiempos.

Existen muchos sistemas que son adecuados para ciertos procesos operativos, pero no son los más indicados para gestionar los procesos de negocio, debido a que no son realizados con un detallado análisis y diseño de procesos de manera que pueda organizar información que le permita realizar mejora de los procesos, medir la productividad de sus empleados, entre otros.

Un claro ejemplo es El restaurante “Cerrito Norteño”, actualmente lleva a cabo sus procesos de manera desorganizada, ya que existen pérdidas por retrasos de atención, realización de actividades duplicadas, malestar de algunos clientes por errores en la atención, falta de comunicación entre las distintas áreas del restaurante, ineficiencia en la compra de insumos, ya que no hay control por parte de aquellos insumos que pueden llegar a deteriorarse más rápido que otros, generando pérdidas al restaurante.

Este restaurante apareció hace doce años escondido en el que hoy es el pueblo joven más visitado de la ciudad. Los banquetes marinos y criollos son su especialidad. Cerrito norteño está ubicado sobre una zona elevada del pueblo joven José Olaya. Pero ese no es impedimento para que comensales de todas partes de Chiclayo acudan a la cuadra 4 de la calle Piura del pueblo joven José Olaya, tiene una capacidad de 180 personas.

La empresa cuenta con las siguientes áreas: Atención al Cliente o Comedor, Logística, Contabilidad, Cocina: En la cocina cuenta con tres cocinas, 3 congeladoras de pescado y mariscos y 2 congeladoras de bebidas, y el área de Atención.

Por lo expuesto anteriormente se encuentra conveniente realizar la optimización de los procesos de negocios utilizando BPM

## **2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿De qué manera la optimización de procesos de negocios aplicando Business Process Management permitirá mejorar la gestión administrativa del Restaurante El Cerrito Norteño – Chiclayo 2018?

## **2.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

Se ha detectado que existe deficiencia en el desarrollo de los procesos de negocio en la organización, por lo que se hace necesario una revisión exhaustiva de cada uno de los procesos, con lo cual se espera alcanzar una mayor eficiencia y calidad de atención a los comensales, los cuales son la razón de ser de la empresa.

Mediante el presente trabajo de investigación, se desarrollará una propuesta de mejora de los procesos y adecuación de estos de acuerdo a las necesidades que se presente en el estudio, planteando nuevas relaciones entre las distintas áreas del Restaurante El Cerrito Norteño.

A través del estudio se identificará las causas de las deficiencias de los procesos en la empresa, se estudiará las estrategias a implementar para superar estas deficiencias y se plantearán soluciones adecuadas para la mejora de la organización.

## **2.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.4.1. OBJETVO GENERAL**

Optimizar los procesos de negocios aplicando Business Process Management para mejorar la gestión administrativa del Restaurante El Cerrito Norteño – Chiclayo.

### **2.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar los procesos actuales en la empresa Restaurante El Cerrito Norteño.
- Reconocer los puntos clave en la calidad y eficiencia de los actuales procesos que se realizan en la empresa.
- Utilizar un software de gestión de procesos de negocio para diseñar los procesos claves.
- Identificar las oportunidades de mejora a través del modelamiento de procesos.
- Elaborar la propuesta de mejora de los procesos críticos encontrados en el estudio.

# **CAPÍTULO III**

## **MARCO METODOLÓGICO**

### **III. MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Tecnológica Aplicada.

#### **3.2. HIPÓTESIS**

La optimización de procesos de negocios aplicando Business Process Management permitirá mejorar la gestión administrativa del Restaurante El Cerrito Norteño – Chiclayo 2018

#### **3.3. VARIABLES**

##### **3.3.1. VARIABLE INDEPENDIENTE**

Optimización de procesos de negocios aplicando Business Process Management.

*Tabla 1*  
*Variable Independiente*

<b>Variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Indicador</b>	<b>Instrumento</b>
Variable independiente: Optimización de procesos aplicando Business Process Management.	Fase de la administración de procesos de negocio que permite tomar la situación actual de la empresa y alinearla con los objetivos estratégicos diseñando un nuevo procesos, saltando obstáculos, corrigiendo fallas y otras deficiencia del proceso analizado	<p>De eficacia: estos indicadores son los que te marcarán la capacidad de obtener objetivos determinados</p> <p>De eficiencia: te hará balance de los recursos que has destinado en conseguir los objetivos, el provecho de dichos recursos, por ejemplo, el tiempo.</p> <p>De cumplimiento: te marcará el grado de cumplimiento de los objetivos.</p> <p>De productividad: te relacionará los niveles de productividad del proceso que está midiendo.</p> <p>De calidad: este tipo de indicadores te ayudará a identificar las incidencias o problemas dentro del proceso.</p>	Encuestas estructuradas para cada indicador

Fuente: elaboración del autor

### 3.3.2. VARIABLE DEPENDIENTE

Gestión administrativa del Restaurante El Cerrito Norteño.

Tabla 2  
Variable Dependiente

Variable	Definición	Indicador	Instrumento
Variable dependiente: Gestión administrativa del Restaurante El Cerrito Norteño	La gestión administrativa comprende la gestión adecuada de cada uno de sus procesos, la cual logra un mejor desempeño de las tareas que llevamos a cabo. Lo que supone reducir los errores, ya que nos permite responder a las siguientes preguntas: ¿Quién los realiza?, ¿Cómo se ejecutan? ¿Qué resultados logramos?	Procesos de dirección: Dirección del restaurante: tener una adecuada planificación estratégica para lograr los objetivos a través de planes de acción.  Comercialización y marketing: Ejecución de un plan de mercadotecnia donde se definen acciones de publicidad, promoción, acciones para escuchar al cliente y replicarlas en los productos y servicios  Procesos de la gran cadena operativa Adecuada y cordial atención al cliente: Preparación de los platos a servir, salud, higiene y preparación; Entrega de los platillos; Cierre del pedido y atención al cliente  Procesos de soporte: Buena gestión de compras, adecuado uso de la tecnología, Gestión de recursos humanos en cuanto a desempeño, seguridad y salud de los empleados.	Análisis de valor agregado

Fuente: elaboración del autor

# **CAPÍTULO IV**

## **MARCO TEÓRICO**

## IV. MARCO TEÓRICO

### 4.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

#### 4.1.1. ANTECEDENTES EN EL CONTEXTO INTERNACIONAL

**Santamaría Rendón, Paula** (2012) en su tesis titulada “Estudio para la implementación de administración de procesos de negocio (BPM) en la fuerza aérea colombiana”, presentada para obtener el grado de Magister en Ingeniería Industrial de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá – Colombia, llegó a las siguientes conclusiones:

- Durante el desarrollo del presente estudio se logró determinar que el estado de madurez en que se encuentra la FAC con respecto a la gestión por procesos que ha implementado desde hace 5 años, es nivel 2 – repetible, para los factores talento humano y tecnologías de la información y nivel 3 – definido, para los factores estrategia, cultura y liderazgo, gobernabilidad y procesos, en la escala definida de 1 a 5 del CMMI. Para alcanzar los niveles siguientes de madurez, se propuso un plan a seguir. Este diagnóstico y su respectivo plan, fueron presentados al equipo operativo de la calidad de la institución, quien consideró que los resultados son de gran relevancia para la Institución dado que nunca se había realizado un diagnóstico de madurez para la misma; también expresó que tendría en cuenta el plan para la implementación de mejoras en los procesos en el corto y mediano plazo.
- El diagnóstico realizado para el proceso de planeación, aplicación, evaluación, seguimiento y capacitación en el idioma inglés del personal militar FAC (PESCI) fue de gran aporte, ya que el proceso cuenta con una extensa base de datos desde

el año 2005 pero jamás había sido analizada para tomar acciones de mejora o algún tipo de decisión. Por ello, haciendo uso de las herramientas de la metodología de rediseño de procesos de BPTrends, tales como diagrama de flujo de proceso, de alcance, de brechas, diagrama causa-efecto y análisis de valor agregado, se logró determinar el estado actual del proceso, analizando sus objetivos, actividades y el flujo de las mismas, responsables, medición de su desempeño, documentos empleados, aplicativos informáticos utilizados, debilidades, limitaciones y oportunidades de mejora.

- Se aplicó la metodología para rediseño de procesos de BPTrends en un proceso de negocio crítico de alto impacto estratégico en una entidad militar como la Fuerza Aérea Colombiana. Como resultado se elaboró una propuesta para el rediseño del proceso PESCI con un enfoque poco estudiado en el sector público y militar de nuestro país, evaluando sus costos actuales y los costos estimados de implementación de las mejoras. Se obtuvo que se generarían ahorros significativos si se deja de realizar la aplicación física de los exámenes de inglés y se pasa a emplear una plataforma virtual de aprendizaje tanto para evaluar anualmente al personal militar como para capacitarlo permanentemente.
- Para el subproceso de aplicación del examen de inglés para el personal militar FAC, se propone una mejora radical en el sentido de cambiar la manera física – presencial en que se realizan los exámenes en todas las Unidades Aéreas de la FAC, por el uso de una plataforma virtual de aprendizaje ([www.englishfac.com.es](http://www.englishfac.com.es)), la cual fue diseñada en el desarrollo de este proyecto y se presentó al Jefe de Educación Aeronáutica ya que es el responsable del

mejoramiento del inglés en la Institución, quien consideró este aporte muy significativo para la mejora continua del proceso estudiado.

- La adopción e implantación de la filosofía de mejoramiento continuo BPM enfrenta grandes retos en organizaciones militares en un país en vía de desarrollo como Colombia, principalmente por la resistencia al cambio de su personal, la cultura organizacional de muchos funcionarios que consideran que como realizan su trabajo hoy es la mejor forma de hacerlo y por la rígida estructura piramidal de comando y control que en ocasiones no permite que se presenten con facilidad proyectos e ideas nuevas de mejoramiento. Sin embargo, en este estudio se quiere exhortar a la FAC a no permitir que este tipo de barreras limiten el mejoramiento continuo de sus procesos de negocio para el cumplimiento efectivo de su misión constitucional de conducir operaciones aéreas para la defensa de la soberanía, la integridad territorial y el orden constitucional nacional, lo que finamente contribuye al logro de los fines del Estado.
- Los resultados del estudio indican que la implementación de un sistema BPMS como Bizagi que permite automatizar procesos, puede tener un alto impacto positivo en la planeación, ejecución y optimización de los procesos de negocio de la FAC. Para el proceso PESCI rediseñado en particular, la posible adquisición de esta herramienta, generaría un retorno sobre la inversión desde el primer año, ya que los beneficios directos e indirectos estimados son considerablemente más altos que los costos de la inversión.

- Las inversiones en tecnología de información y por tanto en sistemas BPMS, en general están asociadas a determinados costos generalmente no despreciables. Evaluar el costo de una inversión en un BPMS a primera vista parece más fácil que la tarea de evaluar los beneficios, aunque aquí también se pueden encontrar muchas dificultades y desafíos. Es de gran importancia determinar el retorno en la inversión de los proyectos de implementación de un BPMS para obtener el apoyo del nivel directivo de la organización.

Respecto a la investigación realizada y los resultados obtenidos, se encontraron las siguientes áreas de oportunidad para futuras investigaciones:

- Para realizar el rediseño de un proceso no es suficiente utilizar una metodología específica como la metodología de rediseño de procesos de BPTrends empleada en el presente estudio. Sería interesante emplear herramientas más robustas para el análisis de los datos como el Process Mining (PM) ya que esta disciplina tiene la capacidad de descubrir, aportar y dar soluciones a diversos problemas que se presentan a diario en todo tipo de procesos de negocio.
- Para la automatización y simulación del proceso PESCI rediseñado se podría emplear otro sistema BPMS diferente a Bizagi, tales como los analizados en la tabla 19, que presentan especificaciones y estructuras similares a la herramienta utilizada con el fin de hacer comparaciones a los resultados y funcionalidades.
- Sería de gran importancia desarrollar proyectos de rediseño de otros procesos críticos de alto impacto en la FAC y automatizarlos a través de herramientas BPMS con el fin de mejorar continuamente su desempeño.

**Morales Pérez, Yoanna** (2014) en su trabajo especial de grado “Diseño de un sistema de gestión de procesos de negocio para la solicitud de procura de bienes y servicios” presentado para optar el título de Especialista en Sistemas de Información en la Universidad Católica Andrés Bello – Caracas Venezuela, llegó a las siguientes conclusiones:

- El presente trabajo se centró en el diseño de un sistema de gestión de procesos de negocio para la solicitud de procura de bienes y servicios del departamento de Sistemas Administrativos del Banco de Venezuela; dicho diseño se realizó bajo la metodología BPM:RAD.
- Para el levantamiento y análisis de datos se aplicaron varias técnicas de recolección en la unidad del BDV objeto de estudio: el Dpto Sistemas Administrativos; siendo la más fructífera la entrevista, la cual permitió describir el proceso, sus debilidades y sus oportunidades de mejora mediante la interacción con el personal experto en el negocio; logrando la consecución del primer objetivo específico.
- Posteriormente aplicando la metodología BPM:Rad, se identificaron los aspectos funcionales y no funcionales del BOMS para el proceso de solicitud de procura de bienes y servicios propuesto, determinando los requerimientos funcionales y no funcionales del sistema y sus reglas de negocio, permitiendo cumplir con el segundo objetivo específico de esta investigación.
- Una vez identificado el proceso se definió el sistema propuesto utilizando técnicas de diseño de sistemas tales como: diagrama de estado, diagrama de

clases, diagrama entidad relación, matriz CRUD, identificación de servicios funcionales y diseño derivado; las cuales permitieron desarrollar un esquema concreto y consistente del sistema, todo ello enmarcado en la metodología BPM-RAD; consiguiendo de esta manera desarrollar el tercer objetivo específico.

- Se realizó el modelado del sistema de gestión de procesos negocio para solicitud de procura de bienes y servicios mediante el uso de BPMN, notación estándar a nivel internacional desarrollada para tal fin; presentado el detalle de cada etapa del proceso en conjunto con los roles involucrados; obteniéndolos resultados esperados para cumplir con el cuarto objetivo específico.
- Finalmente se puede concluir indicando que se logró la meta propuesta TEG, teniendo como resultado definitivo un diseño de software completo para un sistema de Gestión de Procesos de Negocio para la Solicitud de Procura de Bienes y Servicios para el Banco de Venezuela.

#### **4.1.2. ANTECEDENTES EN EL CONTEXTO NACIONAL**

**Agip Valverde, Johanna & Andrade Sánchez, Fabiola** (2007) en su tesis “Gestión por procesos (BPM) usando mejora continua y reingeniería de procesos de negocio” presentado para optar el título de Ingeniero de Sistemas e Informática en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, llegó a las siguientes conclusiones:

- Como primera conclusión del proyecto de investigación podemos afirmar que existe una gran variedad de metodologías y herramientas que permiten mejorar la calidad de los procesos estratégicos de las empresas, y que es muy importante que antes de seleccionar cualquiera de ellas, la empresa, área o entidad debe

conocer su realidad, prioridades y objetivos a largo plazo. Y luego recién visitar las metodologías y herramientas analizando sus puntos fuertes, y como ésta podría ayudar a seleccionar sus problemas o a cubrir sus necesidades.

- Otro punto muy importante, es saber que no hay metodología buena o mala, sólo adecuada o inadecuada a las circunstancias. Así mismo, considérese que muchas de las estudiadas, comparten puntos afines en cuanto a mejoras o calidad. Tanto así que en los casos estudiados y a experiencia propia de los tesis, se consideró el Cuadro de Análisis de actividades aplicado en la reingeniería, como un punto a adicionar al momento de presentar y analizar el caso de Mejora Continua. Así como ésta herramienta, existen muchas otras que tienen en común las metodologías. Siendo las diferencias más saltantes: el enfoque, la estrategia y los resultados de su aplicación.
- Con la aplicación de la metodología de mejora continua para el caso Telecom, se concluyó que las mejoras realizadas de manera continua generan valor para la empresa reduciendo tiempos, costos y mejorando la calidad paulatinamente; lo cual permite mejoras a un bajo riesgo. Considerar que el ciclo de la mejora es continuo, ya que siempre se presentarán procesos susceptibles de mejora y nuevas oportunidades de cambio.
- Con la aplicación de la Reingeniería vemos las ventajas de realizar un cambio radical en los procesos de negocio, cuando la circunstancias así lo requieren, tal y como ocurrió en DataSec. Así mismo un gran cambio en los procesos implica, invertir en habilitadores tecnológicos que los soporten.

**Rodríguez Gonzáles, Wiliam** (2016), en su tesis “Solución basada en procesos utilizando el enfoque BPM para mejorar la gestión productiva en la empresa de calzados k-Sport – Trujillo” presentada para obtener el título de Ingeniería y tecnologías de la Información en la Universidad Privada Leonardo Da Vinci, llegó a las siguientes conclusiones:

- La aplicación de la Gestión de procesos ayudo a mejorar el modelo de trabajo de los colaboradores, con el apoyo del enfoque BPM hayamos problemas que se dejaban pasar y pudimos darle solución. Las mejoras realizadas mediante la gestión apoyaron que la producción del trabajador aumente para mayor satisfacción de los empresarios dueños de la empresa k-sport, y podemos indicar que la implementación de un BPM es de mejora para la empresa.
- Los costos Promedio de los Procesos de Producción del Calzado en la empresa k-sport antes de implementar la Gestión de Procesos fue de S/ 314.00, con el modelo de Gestión Propuesto los costos Promedio de los Procesos de Producción es de S/ 310, lo que representa una disminución de S/ 4.00 en la producción.
- El Promedio de producción de los colaboradores de la empresa de Calzados k-sport en un primer momento fue de 184 Docenas, con el modelo de Gestión Propuesto el Promedio de producción del colaborador es de 221 Docenas lo que representa un incremento de 37 Docenas equivalente a un 16.74% en producción de docenas.
- En una escala del 1 al 5 para medir el Grado de Satisfacción de los empresarios dueños de la empresa se obtuvo un puntaje de 2.77 (55.45%) antes de la Gestión

de Procesos, luego de la Gestión Propuesta el puntaje incremento en 3.59 (71.82%), incrementado el Grado de Satisfacción de los empresarios en 0.82 puntos y equivalente a 16.36%

#### **4.1.3. ANTECEDENTES EN EL CONTEXTO LOCAL**

**Salazar Ramírez, Juan** (2016) en su tesis “Implementación de una solución BPM para agilizar los procesos del área de abastecimiento en la Municipalidad de Chiclayo”, presentada para obtener el título de Ingeniero de sistemas y computación en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo – 2016, llegó a las siguientes conclusiones:

- Se incrementó el número de pedidos atendidos mensualmente, de 48 pedidos que se atendían antes, ahora se atienden 52 pedidos, con lo cual se ha generado un avance de 4 pedidos mensuales aproximadamente, teniendo un progreso del 4.16%, con lo cual, todos los colaboradores que hacen sus pedidos tienen la ventaja de que sus pedidos sean entregados en tiempos menores a lo que se les entregaba antes.
- Se redujo el tiempo en que son entregados los pedidos, ya que anteriormente se entregaban en más de 4 o hasta 6 semanas, ahora se entregan aproximadamente en 29 días, con lo cual el personal que hace sus pedidos puede seguir el proceso de sus documentos, desde que hace el pedido hasta que se termina el proceso.
- Se ha incrementado al 100% el número de colaboradores que conocen el proceso de abastecimiento, ya que antes solamente 17 personas del total de encuestados

(26) sabían cómo era el proceso, ahora con ayuda del sistema, las 26 personas encuestadas tienen conocimiento del flujo del proceso.

- Se ha incrementado el número de reportes sobre el proceso de abastecimiento, ya que anteriormente no contaban con ningún reporte sobre ese proceso, ahora cuentan con 4 reportes que les permite medir el progreso de los pedidos y el rendimiento de los encargados de gestionar las solicitudes de pedidos.
- Se ha incrementado al 80.7% el nivel de satisfacción del personal encuestado, sobre el proceso de abastecimiento, ya que anteriormente menos del 27% del personal se encontraba satisfecho, ahora con el apoyo del sistema se identifica que su nivel de satisfacción se ha incrementado.

**Carrasco Chévez, Henry y Farroñay Llontop, Heinz** (2017), en su tesis “Diseño de procesos aplicando business process management para la empresa DHL @utos SAC”, presentada para obtener el título profesional de Ingenieros en Computación e Informática a la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, llegaron a las siguientes conclusiones:

- Según lo realizado y analizado en el presente proyecto, se considera a la aplicación de la metodología Business Process Management como una muy buena alternativa para la mejora de procesos de una organización, habiéndose logrado un buen análisis de los procesos actuales del Programa en estudio, identificando los problemas críticos de los mismos y ofreciendo propuestas de mejora a los procesos críticos formulando un plan de acciones para la implementación de los sistemas.

- Al automatizar los procesos, haber estandarizado los procesos y determinando los responsables de ellos y haber logrado la sistematización de algunas de las actividades se lograría disminuir el tiempo de desarrollo de los mismos, conllevando a una mejor atención e imagen de la empresa.
- Existen procesos netamente manuales, los cuales sería posible automatizar, pero para efectos de transparencia (sorteo de adjudicado), se mantiene tal como se viene haciendo actualmente.
- Al automatizar alertas y envíos de correos electrónicos a los afiliados a través de la app, se asegura que se enteren oportunamente de los sorteos, asimismo junto con los sistemas permite disminuir el tiempo de entrega de los automóviles.
- Finalmente se concluye que las mejoras realizadas de manera continua generan valor para la empresa reduciendo tiempos y mejorando la calidad paulatinamente; lo cual permite mejoras a un bajo riesgo. Consideremos que el ciclo de la mejora es continuo, ya que siempre se presentan procesos susceptibles de mejora y nuevas oportunidades de cambio.

#### **4.2. DESARROLLO DE LA TEMÁTICA**

La idea de que el trabajo se puede ver como un proceso, y luego mejorado, no es nueva, data al menos de Frederick Taylor a principios del siglo pasado y probablemente antes. Taylor y sus colegas desarrollaron la moderna ingeniería industrial y la mejora de procesos, aunque las técnicas se limitan a trabajos manuales y procesos de producción. Los métodos Tayloristas se practicaban ampliamente en

la década de 1900's, pero fueron olvidados en gran parte a mediados de siglo (Neston y Nelis, 2008).

La siguiente aportación a la gestión de procesos fue creado por la combinación de una mejora al proceso Taylorista y un control estadístico de los procesos por parte de Shewart, Deming, Juran y otros; su versión involucraba medir y limitar la variación de los procesos, en una mejora continua y no a través de episodios (Neston y Nelis, 2008).

Toyota fue una de las empresas japonesas que tomo estos enfoques y los convirtió en un avance dentro de su gestión de procesos. El sistema de producción Toyota (TPS) combino el control de procesos estadísticos con un aprendizaje continuo de los equipos de trabajo descentralizados (Neston y Nelis, 2008).

La siguiente variación importante en BPM tuvo lugar en la década de 1990's cuando muchas empresas occidentales se enfrentaron a una recesión económica y una fuerte competencia de competidores de nivel mundial, en particular empresas japonesas. Una re-ingeniería de procesos añadida al conjunto de las ideas en la gestión de procesos dieron los siguientes enfoques:

- Un rediseño radical y mejoramiento del trabajo
- Atacar ampliamente los procesos de negocio multifuncionales.
- Objetivos ambiciosos de mejora
- Uso de las tecnologías de información como motor de nuevas formas de trabajo.

En la década de los 80's hubo un interés considerable sobre Total Quality Management (TQM). Esto fue seguido al inicio de la década de 1990's por el Business Process Reengineering (BPR) promovido por Hammer y Champy. BPR tiene una historia accidentada con éxitos así como fracasos. Siguiendo a BPR en la mitad y finales de los 1990's los Enterprise Resource Planning(ERP) ganaron un enfoque organizacional y se convirtieron en el próximo hito del control de procesos. Los ERP prometían entregar mejores formas de operación a las organizaciones y fueron vendidos por muchos agentes de ventas como la “solución a todos tus problemas”. Los ERP no resolvieron los problemas de procesos de una organización ni hicieron los procesos más eficientes y efectivos como ellos podrían haber sido.

Hacia finales de la década de 1990's y principios del 2000 muchos sistemas Customer Relation Management (CRM) fueron lanzados con un enfoque más amplio centrado en la visión y la experiencia del cliente. Sin embargo, mientras que estos se centraron en la oficina, no mejoraron los procesos detrás de oficina. (Neston y Nelis, 2008)

#### **4.2.1. OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS**

(Menéndez Alva, 2016) Nos dice: Hoy en día muchas empresas se encuentran inmersas en proyectos de mejora u optimización de procesos y automatización de estos, con el fin de lograr óptimos niveles de eficiencia y efectividad al menor costo posible, que les permita ser competitivos, rentables y se diferencien de su competencia por su calidad de procesos y servicio al cliente.

En consecuencia, durante la ejecución de un proceso, intervienen personas, recursos tecnológicos, materiales, tiempo, infraestructura física entre otros. La buena o mala utilización de estos recursos determina al final el grado de satisfacción del cliente final y como consecuencia la rentabilidad de la empresa.

Mejorar los procesos en las empresas, estará relacionado con uno o más de los siguientes aspectos:

- Eliminar la duplicidad de los procesos y reducción de procesos críticos, disminuyendo o eliminando los errores, defectos del producto y servicio. Así como las actividades que no generan valor.
- Reducción de tiempos en procesos, optimizando el tiempo de entrega de un Producto o Servicio al cliente final.
- Procesos documentados y eficiencia organizacional.
- Mejorar la calidad del servicio para incrementar la satisfacción del cliente.
- Mejorar la productividad y eficiencia de los colaboradores en sus actividades diarias.
- Generar valor para el cliente para generar experiencias únicas.
- Optimizar los costos incurridos en la ejecución de un proceso y mejorar la rentabilidad.

Lograr estas mejoras requiere, no sólo tener clara la intención, sino también utilizar herramientas metodológicas que permitan un trabajo ordenado, estandarizado y controlado de las mejoras efectuadas.

La Gestión de Procesos de Negocio o BPM (por sus siglas en inglés) es una metodología y un enfoque disciplinado de gestión, cuyo objetivo es mejorar el desempeño (eficiencia y eficacia) y la optimización de los procesos de negocio de una organización, a través de la gestión de los procesos que se deben identificar, diseñar, modelar, organizar, documentar, medir, monitorear y optimizar de forma continua, a fin de lograr resultados consistentes, dirigidos y alineados con los objetivos estratégicos de la organización. Por lo tanto, puede ser descrito como un proceso de optimización de procesos.

Asimismo, la optimización de procesos está orientado en ayudar a la empresa a rediseñar sus procesos de negocio con el objetivo de reducir costos y mejorar la eficiencia, obteniendo así el mayor beneficio posible usando las herramientas de mejora adecuada, cuyo uso es fundamental para lograr resultados efectivos. Un proceso defectuoso genera sobrecostos y si es un proceso "Core" resta competitividad y eventualmente afecta la rentabilidad.

#### **4.2.2. RESTAURANTE**

(Bembibre, 2009) El restaurante es aquel establecimiento o comercio en el cual se ofrece a los clientes comidas y bebidas de diverso tipo para su consumo in situ, es decir, las personas que asisten a un restaurante se sientan en las mesas que este tiene dispuestas, eligen aquello que quieren comer y beber de una carta o menú que se les facilita, lo ordenan a un mozo o camarero, y una vez listos los alimentos y bebidas se los sirve en a la mesa para que consuman el pedido allí mismo.

#### 4.2.2.1. MAPA DE PROCESOS EN UN RESTAURANTE

(Jimenez, 2011) Nos dice: Los restaurantes son un ejemplo de empresas gestionadas por procesos, la mayoría son empresas pequeñas con menos de 30 empleados, con muchas actividades y poco tiempo para gestionarse; empezar su operación con un buen mapa de procesos les permitirá aprovechar mejor todos sus recursos y gestionar sus procesos con eficacia y eficiencia.

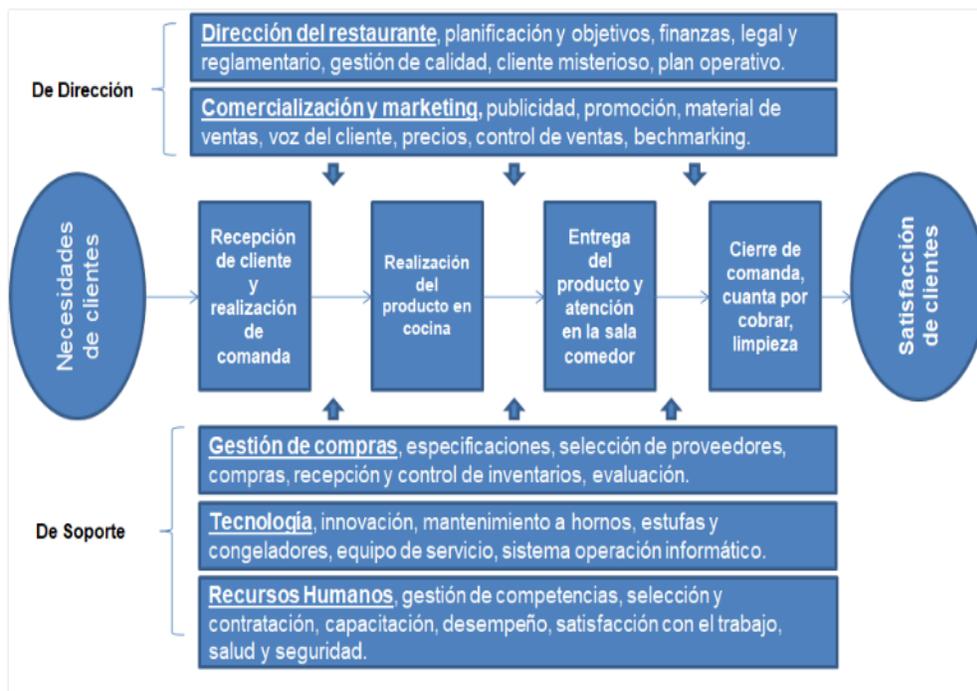


Figura 1 Modelo de administración por procesos de un restaurante  
Fuente extraída del blog de Daniel Jiménez (Mapa de procesos)

Básicamente se identifican 3 grandes tipos de procesos: los de dirección, la cadena operativa y los procesos de soporte.

##### 4.2.2.1.1. Los de dirección

###### Dirección del restaurante

Es un proceso de planificación estratégica del negocio que busca definir objetivos y planes de acción para la mejora continua, se incluyen los aspectos legales y reglamentarios de: finanzas, seguridad e higiene

y operación ante las distintas autoridades externas. Cubre un procedimiento de supervisión de calidad y percepción del cliente empleando un cliente misterioso para evaluar la calidad que reporta a dirección.

### **Comercialización y marketing**

Se trata del plan de mercadotecnia donde se definen acciones de publicidad, promoción, acciones para escuchar al cliente y replicarlas en los productos y servicios, definir la estrategia de precios, evaluar presupuesto contra ventas y complementar acciones versus lo que hacen los competidores.

#### **4.2.2.1.2. La gran cadena operativa del restaurante**

El proceso de comercialización y marketing proporciona mucha información de entrada para los menús y servicios adicionales vinculados con las necesidades de los clientes.

La recepción del cliente puede ser bajo reserva, espera en el lobby, se ubica al cliente en una mesa, se le presenta el menú y se realiza la comanda.

La realización de la comanda en cocina es básicamente la integración de ingredientes y fusión de sabores; las recetas pueden estar documentadas en una base de datos electrónica y se certifica las competencias de los chef en relación a dominio de ellas; un indicador de éxito es el tiempo de preparación de recetas.

La entrega de platillos en mesa y atención al cliente mientras consume, es una actividad de los meseros, a ellos se les entrena para mejorar sus servicios de la mejor manera. Como dice un gerente de recursos humanos “Yo no contrato meseros, contrato personas amables que sepan sonreír y después les enseño a atender las mesas”.

El cliente termina su platillo pide la cuenta y cierre de la demanda; durante el consumo el sistema informático debe guardar registro de tal manera que la generación de la cuenta del cliente es rápida y segura.

Periódicamente se debe aplicar encuestas para medir el trato con cordialidad y la satisfacción del cliente, también se le pide al cliente cuenta de correo, twitter o su Facebook para hacerle llegar promociones si así lo desea.

#### **4.2.2.1.3. Los procesos de soporte**

##### **Gestión de compras.**

Hay un vínculo con las recetas, pues son la base para la creación de especificaciones de compra, el tipo de insumos tiene mucha relación con el tipo de proveedor y su capacidad de respuesta, en su mayoría son perecederos que requieren mucha higiene y se compran en lotes pequeños por lo que el contacto con el proveedor es frecuente, los inventarios requieren condiciones controladas como temperatura e higiene.

La evaluación de proveedores es cada 4 meses, entre los principales criterios están: tiempo de entrega, calidad del producto y precio.

### **Tecnología.**

El director se debe preocupar por tener la tecnología necesaria que facilite la vida laboral y el desempeño de los procesos, prueba de ello es la red informática y sistema que integra las operaciones desde el cliente, mesas, recetas, inventarios, compras y proveedores en un solo sistema. Hay un plan de mantenimiento en el cual se emplea a técnicos externos para mantener todos los equipos en buen estado

### **Recursos humanos**

Los recursos humanos son la fortaleza del negocio, el director realmente desea integrar un equipo sólido brindándoles relaciones satisfactorias a largo plazo por lo que ha empleado la gestión de competencias, capacitación, evaluación del desempeño, un programa de seguridad y salud, además de una encuesta para evaluar el grado de satisfacción del empleado con su trabajo.

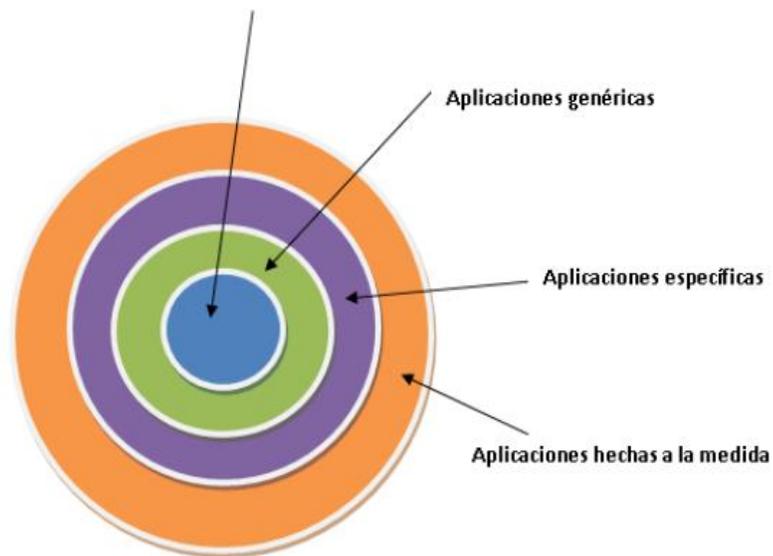
El enfoque de procesos es la herramienta ideal para administrar una empresa consiste en tener una visión individual pero integrada de cada uno de los procesos que contribuyen al desempeño y éxito de la empresa.

### 4.3. METODOLOGÍA A UTILIZAR

#### 4.3.1. BPM (Business Process Management)

##### 4.3.1.1. COMO SURGE

(Dávila Galaviz, 2018) Nos dice: La mayoría de los sistemas de información actuales consisten en una serie de capas, donde la capa del centro representa al sistema operativo.



*Figura 2 Tendencias para la automatización de procesos de negocio.*  
Fuente extraída de (Van der Aalst, 2003)

La segunda capa la forman aplicaciones genéricas utilizadas generalmente en distintos departamentos de la empresa. La tercera capa son aplicaciones de dominio, utilizadas solo en cierto tipo de empresas y departamentos, como software de centro de llamadas y humanos. La cuarta capa son aplicaciones a la medida.

Durante la década de los sesentas la segunda y tercera capa desaparecieron, los sistemas de información se construían sobre el centro de

un pequeño sistema operativo con funcionalidad limitada. Sin aplicaciones genéricas ni específicas de dominio, los sistemas eran construidos principalmente a la medida. Desde entonces la segunda y tercera capa se han desarrollado y la tendencia actual es que las cuatro capas se vayan trasladando hacia el exterior absorbiendo nueva funcionalidad.

Las tendencias mostradas en la figura 1 proporcionan un contexto histórico para la administración de procesos de negocio. Los sistemas de BPM están separados de aplicaciones que residen sobre la segunda capa o son componentes integrados en aplicaciones de dominio específicas (la tercera capa). Sistemas de BPM que residen sobre la segunda capa son los de gestión de flujo de trabajo como MQSeries, COSA.

Se considera que las empresas líderes en ERP que dominan la capa tres, también ofrecen un módulo de gestión de flujo de trabajo. Los motores de flujo de trabajo de SAP, Baan, Peoplesoft, Oracle pueden considerarse como sistemas integrados de gestión de procesos empresariales.

La idea de aislar la administración de procesos de negocio en un componente separado es consistente con las tres tendencias identificadas, además que es consistente con el creciente desarrollo en el dominio de web services.

BPM fue considerado el siguiente paso después de la ola de flujo de trabajo de los noventa. La Workflow Management Coalition (WfMC por sus siglas en inglés) define el flujo de trabajo como “La automatización de un proceso de negocio en su totalidad o en parte, durante el cual documentos, información o tareas son pasadas de un participante a otro para una acción

de acuerdo a un conjunto de reglas de procedimiento.” (Van der Aalst, A.H.M.ter Hofstede, Weske)

#### **4.3.1.2. ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS DE NEGOCIO (BPM)**

(Salin, 2012) Nos dice: Se enfoca en mejorar la gestión de los procesos de negocio de una compañía, apoyado en la tecnología, alineando los recursos de la empresa y clarificando la dirección de la empresa para cumplir con las expectativas de los clientes. BPM es el intermediario entre comunicar las necesidades de negocio a toda la compañía a través de un entorno de orquestación entre personas, procesos y sistemas. (Salim, 2003)

#### **4.3.1.3. ¿QUÉ ES BPM (BUSINESS PROCESS MANAGEMENT)?**

(GARIMELLA, LEES, & WILLIAMS, 2008) Nos dice, “Es un conjunto de métodos, herramientas y tecnologías usadas para diseñar, analizar y controlar los procesos de negocio operacionales”. A diferencia de UML (Unified Modeling Language) que está orientado a casos de uso, BPM está orientado a procesos.

Para Lauretis (2003) BPM es “un orden específico de actividades de trabajo, que se realizan en tiempo, en lugares específicos y por personas o sistemas, con un comienzo, un fin, con entradas y salidas claramente definidas” (Paravique Diaz, 2008)

Laurentiis (2005) dice que BPM es la tecnología que evolucionó los workflow. (Paravique Diaz, 2008).

A través del modelado de actividades y procesos se puede lograr un mejor entendimiento del negocio. La automatización de procesos asegura que se comporten de la misma manera (Orantes, Gutiérrez, & López, 2009).

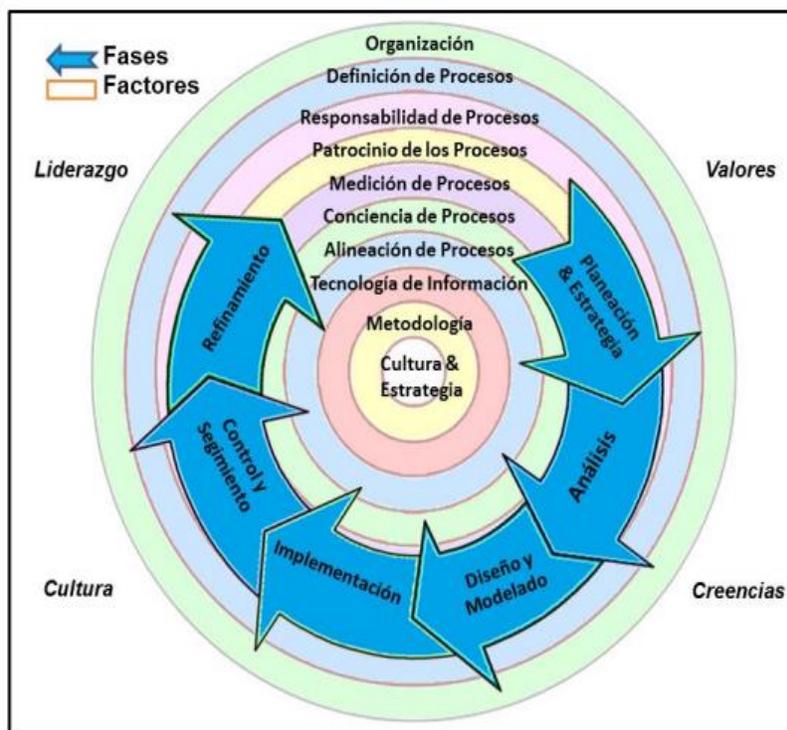
Las empresas necesitan constantemente adaptar y mejorar sus procesos, pero frecuentemente están frenados por aplicaciones y sistemas que no están preparados para explotar nuevas oportunidades y adaptarse a los cambios de forma ágil. El BPM con sus enfoques evolucionados y sus tecnologías de punta, ha emergido como el elemento clave para proveer a las organizaciones la agilidad y flexibilidad necesaria para responder de forma rápida a los nuevos cambios y oportunidades del mercado. (Club-BPM, 2009)

(Robledo, 2017), presenta a BPM como un conjunto de métodos, herramientas y tecnologías utilizados para diseñar, representar, analizar y controlar procesos de negocio operacionales. BPM es un enfoque centrado en los procesos para mejorar el rendimiento que combina las tecnologías de la información con metodologías de proceso y gobierno. BPM es una colaboración entre personas de negocio y tecnólogos para fomentar procesos de negocio efectivos, ágiles y transparentes. Considerando un **proceso operacional o de negocio** como una secuencia de actividades con un orden de realización en el tiempo, que convierte unas entradas dadas en una salida (un resultado, un producto...) utilizando métodos concretos de ejecución y con el soporte de los recursos adecuados, aportando valor a la organización.

#### **4.3.2. CICLO DE VIDA BPM**

(ABPMP, 2009) La práctica de BPM puede ser caracterizada como un ciclo de vida continuo (proceso) de las actividades integradas BPM. Si bien se reconocen algunas variaciones de los ciclos de vida BPM de acuerdo al autor que la presente la

mayoría se puede resumir en un conjunto de actividades por fases interactivas, incluyendo: Planificación, Análisis, Diseño y modelado, Ejecución, El seguimiento y control, Refinamiento. Además a medida que los procesos de negocio se mueven a través del ciclo de vida, estos son influenciados por una variedad de factores, entre ellos los cuatro factores principales de liderazgo, valores, cultura y creencias de la organización.



*Figura 3 Ciclo de vida BPM*  
*Fuente: ABPMP, 2009*

Según (HEFLO BPM, 2018) Nos presenta cada etapa del ciclo de vida de BPM y detallar algunas características de esos momentos del ciclo, que son 6:

1. Planificación y Alineamiento Estratégico
2. Análisis de los procesos
3. Diseño de los procesos
4. Implementación de los Procesos
5. Seguimiento de los procesos
6. Refinamiento de los Procesos

#### **4.3.2.1. PLANIFICACIÓN Y ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO:**

Para obtener una visión amplia de los procesos de negocio en línea con la cadena de valor, en esta etapa tenemos que examinar toda la documentación disponible y asimilar cómo los procesos están alineados con los servicios prestados, con la atención al cliente, con el soporte a la gestión y con las ventas. Para eso, se deben realizar 4 etapas:

- Enmarcar la organización.
- Identificar los procesos primarios de gestión y apoyo.
- Identificar los indicadores de desempeño
- Preparar para el análisis de los procesos.

#### **4.3.2.2. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS**

En esta etapa del ciclo de vida de BPM es necesario observar los procesos exactamente de la forma en que están sucediendo en la empresa en

ese momento, sólo entonces se puede obtener una “imagen” que permitirá hacer el modelado y la evaluación de los procesos de la organización. Es con este análisis del momento presente que se hace posible comprender lo que podría mejorarse, centrándose en las siguientes fases del ciclo de BPM.

Estos son los pasos en esta fase:

- La entrevista con los actores
- El análisis de la documentación de los procesos. He aquí cómo documentar los procesos con una herramienta BPMN para modelado.
- La documentación del análisis
- La validación del entendimiento y documentación.

#### **4.3.2.3. DISEÑO DE LOS PROCESOS**

Es el momento de tomar decisiones acerca de todo lo que se detectó en la fase anterior. Ahora que ya se conocen los obstáculos, fallas, retrasos y otras deficiencias del proceso analizado (con el mayor detalle posible), es el momento de alinearse con los objetivos estratégicos de la empresa y diseñar un nuevo proceso. Para eso, no se puede dejar de hacer simulaciones basadas en escenarios e incluir las mejoras necesarias. Los pasos de esta fase son los siguientes:

- Analizar las deficiencias y hacer comparaciones
- Diseñar el proceso y hacer el análisis del uso de TI.
- Procedimientos de aprobación del nuevo proceso
- Creación del plan de implementación

#### **4.3.2.4. IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROCESOS**

La implementación es una fase del ciclo de vida de BPM que se puede realizar de dos maneras. A través de una implementación sistémica, es decir, con la ayuda de la tecnología y el software específico para eso, o una implementación no sistémica, que no tiene este tipo de herramienta de BPM.

Independientemente de cuál se va a utilizar, el objetivo es el mismo: permitir y poner en acción la ejecución de los procesos como se han definido y documentado, en la forma de un flujo de trabajo.

#### **4.3.2.5. SEGUIMIENTO DE LOS PROCESOS**

Todas las empresas tienen metas estratégicas. Y es en esta etapa del ciclo de BPM que se puede averiguar si los procesos están alineados con esos objetivos, mediante el control de los indicadores apropiados para la evaluación de los resultados. Los indicadores de desempeño más empleados por lo general implican cuatro dimensiones: el tiempo de duración del proceso, el costo monetario gastado en el proceso, la capacidad: ¿cuánto produce el proceso efectivamente? Y la calidad, que examina si hay muchos errores y variaciones que afectan a una entrega satisfactoria a los clientes del proceso.

#### **4.3.2.6. REFINAMIENTO DE LOS PROCESOS**

Es en este momento que comienza la mejora continua de los procesos. Al analizar el seguimiento de la etapa anterior y darse cuenta si los objetivos estratégicos se están alcanzando o no, si se logran las metas definidas durante

el modelado, en relación con los resultados observados realmente en la práctica.

El refinamiento de los procesos también se puede entender como la transformación de los procesos a través de una evolución planificada y siempre supervisada en relación con los resultados medidos. La atención debe centrarse en mejorar el rendimiento, reducir los costes y satisfacer las necesidades del cliente y en la relación con ellos.

Es por eso que toda esta cadena de actividades se denomina ciclo de vida de BPM: ¡volvemos al principio! ¡Ahora que todo está implementado y en curso, volveremos a analizar los procesos, asegurar que están alineados con los objetivos estratégicos y refinarlos continuamente, siempre con el objetivo de ofrecer el más alto valor percibido al cliente, generando más beneficios para la empresa!

En este contexto, es evidente que no sólo el análisis y modelado, sino que también el seguimiento, dependerán del uso de las herramientas BPM, ágiles, intuitivas y transparentes.

Según (Pacheco, 2017) nos dice que tenemos que entender claramente algunos principios, que detallaremos a continuación.

### **4.3.3. LOS 7 PRINCIPIOS DEL DISEÑO DE PROCESOS**

#### **4.3.3.1. LA INTEGRACIÓN CON LOS CLIENTES**

Se refiere a todas las interacciones entre los clientes y la empresa.

Se les llama “momentos de la verdad” en la que la organización tiene contacto directo con el cliente, que pasa a probar sus servicios o productos.

Es esencial que este momento sea “mágico” y el cliente sienta que sus necesidades y deseos se cumplieron completamente.

Todo trabajo de BPM tiene como objetivo que la cadena de valor agregado entregado al cliente (en este momento) sea algo que el cliente considere valioso y por el cual está dispuesto a pagar una cantidad que remunere a la empresa, generando beneficios y riqueza. Este concepto es aún más importante cuando se trata de servicios, especialmente cuando el contacto con la gente es constante, como en restaurantes, hoteles y hospitales.

#### **4.3.3.2. ACTIVIDADES QUE AGREGAN VALOR**

Para entender este principio es suficiente responder a una pregunta: ¿El cliente pagaría para que se realice esta actividad?

Hay que indicar las actividades, ya que son las que van a dar lugar a momentos de la verdad, son ellas las que hacen que el producto o servicio sea más valioso a los ojos del cliente, y deben ser objeto de estudios para mejorar.

Con respecto a las actividades que no agregan valor, las mismas deben ser eliminadas en el diseño del nuevo proceso.

#### **4.3.3.3. REDUCCIÓN DE ERRORES EN TRANSFERENCIAS**

Se trata de actividades delicadas, sujetas a un mal funcionamiento o errores, con cierto riesgo de fallar durante la operación.

Lo ideal es reducir al máximo su existencia al hacer el nuevo diseño de procesos. Para ello, el uso de la tecnología puede ser una alternativa

inteligente, substituyendo, cuando sea posible, las actividades sujetas a error humano por actividades automatizadas.

#### **4.3.3.4. CUIDADO: ¡EVITE AUTOMATIZAR EXCESIVAMENTE!**

Hubo una tendencia, que ha quedado desfasada, de automatizar todo lo posible de manera indiscriminada. Este punto de vista equivocado, sencillamente tornaba un proceso antiguo, también ineficaz e ineficiente, con la única diferencia para el proyecto rediseñado: en lugar de personas realizando las actividades, había actividades automatizadas.

Recuerde: el diseño de procesos tiene como objetivo que produzcan entregas de calidad, ya sean automatizadas o no.

#### **4.3.3.5. ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS**

Una organización tiene una extensa serie de procesos, muchos de ellos interconectados. Si estos procesos pudieran ser reutilizados por la empresa, “si pudieran hablar un lenguaje común”, la operación en su conjunto, ganaría velocidad y agilidad.

#### **4.3.3.6. REGLAS DE NEGOCIO**

Son algunas reglas que deben estar presentes en las operaciones y procesos, facilitando su aplicación y sobre todo la toma de decisiones. Un ejemplo de regla de negocio bastante simple podría ser: los niños menores de un metro veinte no pueden utilizar este juguete. Vea cómo esto facilita toda la operación, evitando preguntas sobre la edad, la presentación del

documento, etc. Es suficiente que el niño pueda pasar por debajo de un pequeño portal sin inclinarse.

#### **4.3.3.7. CONFORMIDAD**

Aplique los estándares más utilizados por el segmento de mercado al que pertenece su empresa. Recuerde verificar si hay una norma nacional que puede ser diferente de la internacional, y cuál es la más indicada.

#### **4.3.4. BPMN**

Según (Gobierno de El Salvador, 2014) Es una nomenclatura o simbología diseñada para ser interpretada fácilmente por todos los actores involucrados en la ejecución de un proceso. No es necesario tener conocimientos técnicos para modelar un proceso usando BPMN y existen varias herramientas que permiten hacerlo de forma visual.

Para (AuraPortal (SDAP), 2014) BPMN se compone de varios conjuntos de elementos que abarcan la representación, tanto de los objetos del flujo y sus conexiones como los instrumentos de ayuda que son las bandas (swimlanes) y los artefactos.

Los objetos se dividen en tres categorías: actividades, eventos y compuertas. A su vez las actividades se dividen en tareas y subprocessos. Por tanto, en definitiva, se contemplan los siguientes objetos:

- Tareas: realizan actividades del proceso. Pueden ser personales y del sistema.
- Subprocesos: son conjuntos de tareas y otros objetos que pueden funcionar como una unidad operativa independiente, aunque integrada en el proceso.

- Eventos: se encargan de controlar los arranques y paradas de las corrientes del proceso en hilos en los que están situados.
- Compuertas: redirigen las corrientes entre los hilos del proceso según su configuración y condiciones.

En (ANALÍTICA) encontramos:

#### **4.3.4.1. ELEMENTOS DE LOS DIAGRAMAS:**

La función del BPMN es crear un mecanismo simple para realizar modelos de procesos de negocio, con todos sus elementos gráficos, y que al mismo tiempo sea posible gestionar la complejidad. El método elegido para manejar estos dos conflictivos requisitos es organizar los aspectos gráficos de la notación **en categorías específicas. Las cuatro categorías básicas de elementos son:**

##### **Objetos de flujo**

Un diagrama de procesos de negocio está compuesto por tres elementos básicos, que son los objetos de flujo. De esta forma, los modeladores no tienen que reconocer un gran número de formas diferentes. Los tres objetos de flujo son:

##### **a. Eventos**

Es algo que ‘sucede’ durante el proceso de negocio, y que afecta el flujo del proceso. Suelen tener una causa (trigger) o un resultado, y se

representan con un círculo. De acuerdo con el momento en que afectan al flujo, se dividen en tres tipos: inicio, intermedio y fin.

TIPO EVENTO	NOMBRE BPMN	DEFINICIÓN	NOTACIÓN
Inicio	Start	Representa el inicio de un proceso	
Intermedio	Intermidate	Detiene el flujo hasta que ocurra una condición o dispara acciones de excepción	
Fin	End	Indica cuando finaliza un proceso en ejecución	

*Figura 4 Eventos*

Fuente extraída de Manual de Diagramación de Procesos bajo estándar BPMN, Desarrollado por ANALITICA

### Eventos de inicio:

Todo proceso o subprocesso cuenta con un evento de inicio, el cual corresponde a uno de los siguientes tipos:

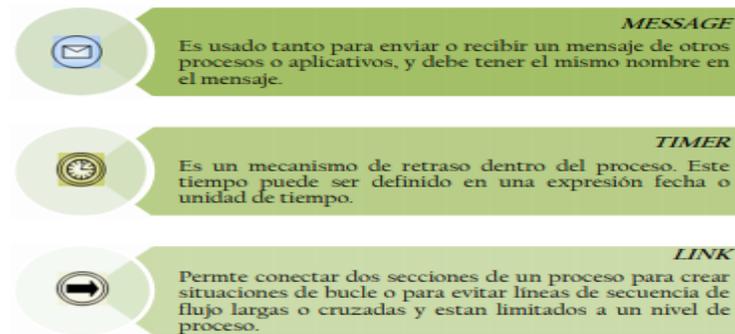
	<b>NONE</b> ● No tiene establecida una condición o requisito para dar inicio al proceso o subprocesso
	<b>MESSAGE</b> ● Un proceso o aplicativo envía un mensaje específico para dar inicio a un proceso
	<b>TIMER</b> ● Se puede fijar una hora-fecha específica en la que se activará el inicio del proceso.

*Figura 5 Eventos de inicio*

Fuente extraída de Manual de Diagramación de Procesos bajo estándar BPMN, Desarrollado por ANALITICA

## Eventos intermedios:

Forman parte directa del flujo del proceso en la secuencia normal del mismo. Pueden o no anteceder a una actividad o subprocesso.

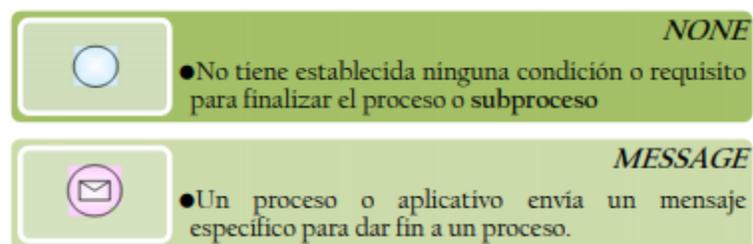


*Figura 6 Eventos intermedios*

Fuente extraída de Manual de Diagramación de Procesos bajo estándar BPMN,  
Desarrollado por ANALITICA

## Eventos de fin

Todo proceso o subprocesso debe tener un evento de fin, el cual se clasifica en los siguientes tipos:



*Figura 7 Eventos de fin*

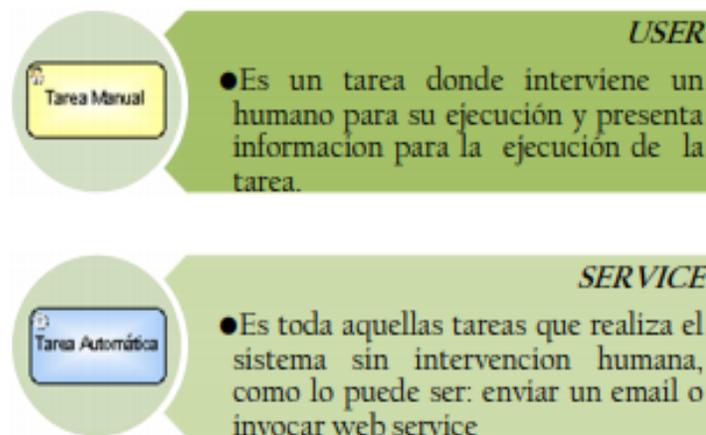
Fuente extraída de Manual de Diagramación de Procesos bajo estándar BPMN,  
Desarrollado por ANALITICA

## b. Actividad

Es un término genérico para el trabajo que se realiza en una compañía. Se representa con un rectángulo redondeado. Una actividad puede ser atómica o compuesta. Los tipos de actividades son:

### a. Tarea

Una tarea es una actividad atómica que está incluida dentro de un proceso. Se habla de tarea cuando el trabajo que representa en el proceso no puede desglosarse en un nivel mayor de detalle. A continuación se presentan los tipos de tareas:

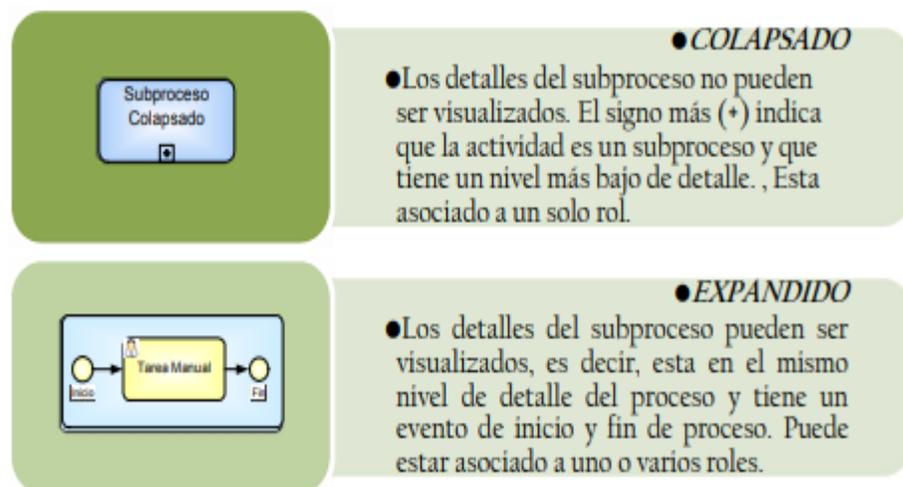


*Figura 8 Actividad: Tarea*

Fuente extraída de Manual de Diagramación de Procesos bajo estándar BPMN,  
Desarrollado por ANALITICA

## b. Sub proceso

Un subproceso es un conjunto de actividades incluidas dentro de un proceso. Puede desglosarse en diferentes niveles de detalle denominadas tareas. Se representa con un símbolo de suma en la parte central inferior de la figura. A continuación, se presentan los tipos de subprocesos:



*Figura 9 Actividad: Sub proceso*

Fuente extraída de Manual de Diagramación de Procesos bajo estándar BPMN,  
Desarrollado por ANALITICA

## c. Compuerta (Gateway)

Se representa con un diamante, y se emplea para controlar la divergencia o convergencia de la secuencia de flujo. Éstas determinan ramificaciones, bifurcaciones, combinaciones y fusiones del proceso.

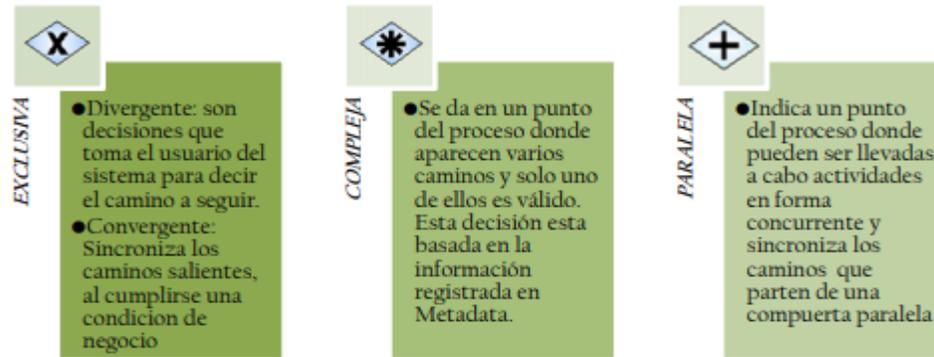


Figura 10 Compuerta

Fuente extraída de Manual de Diagramación de Procesos bajo estándar BPMN,  
Desarrollado por ANALITICA

### Conectores

Conectan los objetos de flujo de un proceso, y definen el orden de ejecución de las actividades. Los tipos de conectores son:

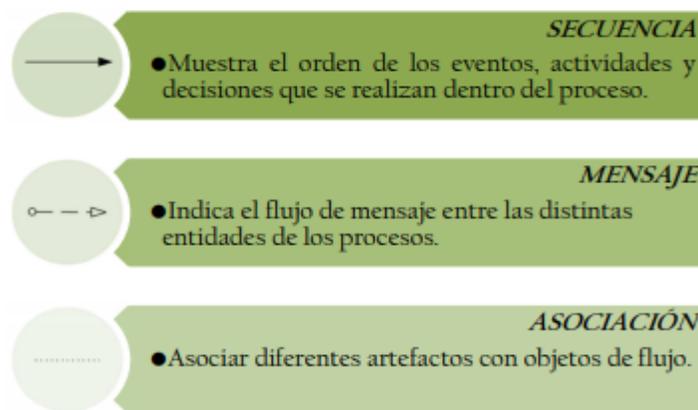
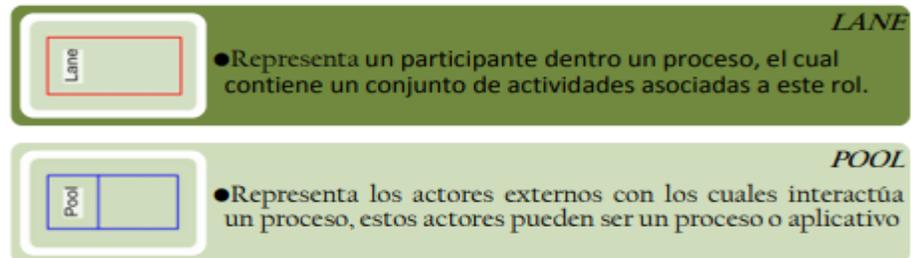


Figura 11 Conectores

Fuente extraída de Manual de Diagramación de Procesos bajo estándar BPMN,  
Desarrollado por ANALITICA

## Canales (Swimlanes)

Son un mecanismo empleado para organizar actividades en categorías separadas visualmente, con el fin de ilustrar diferentes capacidades funcionales o responsabilidades. BPMN soporta los swimlanes con dos constructores principales:

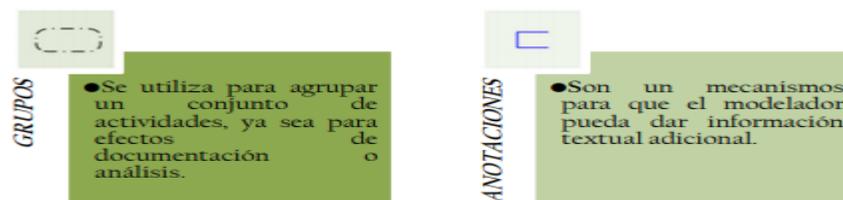


*Figura 12 Canales*

Fuente extraída de Manual de Diagramación de Procesos bajo estándar BPMN,  
Desarrollado por ANALiTICA

## Artefactos

Son objetos gráficos que proveen información adicional de los elementos dentro de un proceso, sin afectar el flujo del proceso. La versión actual de la especificación de BPMN cuenta sólo con estos tipos de artefactos predefinidos:



*Figura 13 Artefactos*

Fuente extraída de Manual de Diagramación de Procesos bajo estándar BPMN,  
Desarrollado por ANALiTICA

**CAPÍTULO V**  
**DESARROLLO DE LA**  
**PROPUESTA**

## **V. DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

### **5.1. FASE 01: PLANIFICACIÓN Y ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO**

#### **5.1.1. ENMARCAR LA ORGANIZACIÓN.**

##### **5.1.1.1. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN:**

El restaurante turístico Cerrito Norteño es una empresa gastronómica que se dedica a la elaboración de platos típicos y también a la preparación de todo tipo comida criolla. Su plato de insignia es el Ceviche Norteño.

La meta del restaurante turístico Cerrito Norteño es brindar servicios de primera y a la vez preparar platillos al alcance de los bolsillos, el valor agregado que desea brindar al cliente es que vea la atención y la calidad que posee en general su local.

Está ubicado en Calle Piura Sur #433 P.J. José Olaya - Chiclayo, el objetivo de la empresa es ser emprendedores de primera mostrando los mejores platos de nuestra costa del Perú.

##### **5.1.1.2. STAKEHOLDERS INTERNOS Y EXTERNOS:**

###### **A. STAKE HOLDERS INTERNOS:**

###### **❖ Empleados**

- Jefe de Logística
- Supervisor.
- Cocinero.
- Ayudante de cocina.
- Mozo.

- Limpieza.
- Cajero.
- Contador
- ❖ **Gerentes**
  - Gerente.
- ❖ **Propietarios**
  - Dirección general.

## **B. STAKEHOLDERS EXTERNOS:**

### ❖ **Proveedores**

#### Del giro del negocio:

- Makros súper mayorista S.A.C.
- Distribuidora Linares (gaseosa).
- Consumo masivo (aceite).
- LimaGas (gas).
- North'sSupplier (descartables y bolsas plásticas).
- ReallCompany S.A.C. (implementos de servicios higiénicos).
- GrudellSAC (vajilla, utensilios, jarras y vasos).
- Conecta Distribuciones S.R.L. (artículos de limpieza).

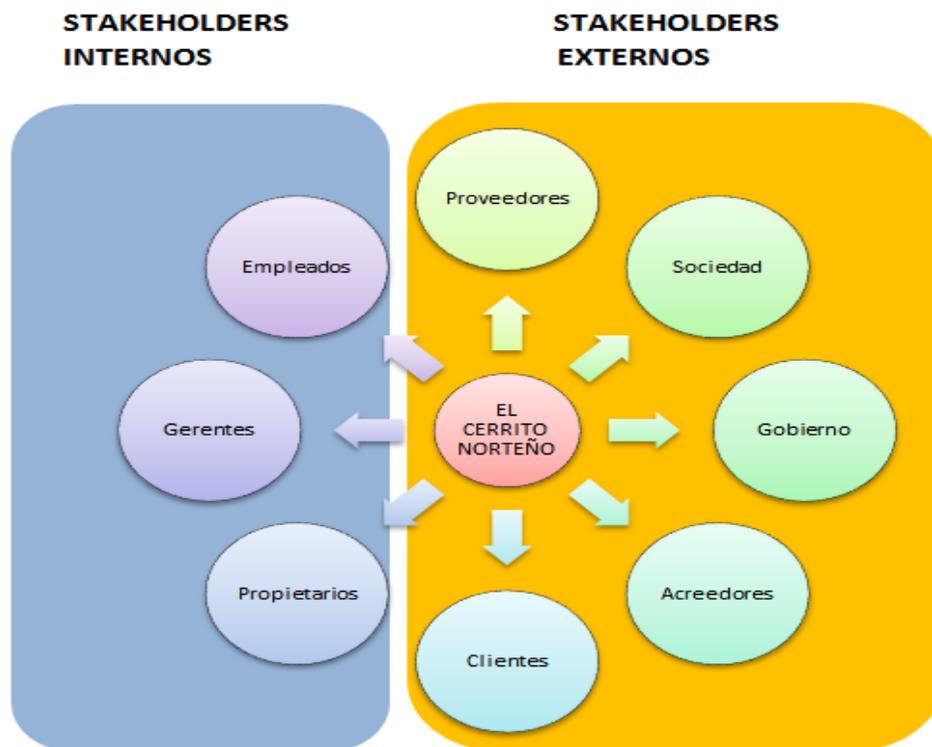
#### Recaudación

- Banco de crédito del Perú (BCP).
- VISANET PERU; compañía de medio de pagos SAC.

#### Gobierno

- Municipalidad Provincial de Chiclayo.
- Poder Judicial.

- Policía Nacional del Perú.
  - Gobierno regional.
  - Sistema Nacional de Defensa civil.
- ❖ **Acreedores**
- SUNAT (tributos como empresa).
  - SATCH (arbitrios, baja policía, sanidad, alumbrado público).
  - SUNART.
- ❖ **Clientes**
- Comunidad en general.



*Figura 14 Stakeholders internos y externos - Cerrito Norteño*  
Fuente: elaborada por el autor

### 5.1.1.3. ANÁLISIS DEL MERCADO:

#### A. EL PRODUCTO / SERVICIO:

##### FRITURAS:

- Chicharrón Mixto
- Chicharrón de Langostinos
- Chicharrón de Calamar
- Chicharrón de Pescado
- Chicharrón de Pollo
- Pescado a lo Macho
- Langorraya
- Tortilla de Raya
- Tortilla de Langostinos
- Carne Seca
- Pellejito
- Mixto (Carne Seca y Pellejito)
- Pescado Frito



##### CEVICHE

- Tiradito de Pescado
- Tiradito de Pulpo
- Tiradito de Langostinos
- Ceviche de toyo
- Ceviche Mixto
- Ceviche de Langostinos



- Cevichón de Pescado
- Ceviche de Pulpo
- Chancadito
- Chinguirito

### **PIQUEOS**

- Sudado de Pescado
- Parihuela
- Batea en zarza



### **PLATOS TÍPICOS**

- Causa (Domingos)
- Espesado (Lunes)
- Arroz con Pato (Sábados y Domingos)
- Cabrito (Martes a Domingo)
- Arroz con Mariscos (Todos los días)
- Chaufa de Mariscos (Todos los días)





## B. SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO DEL MERCADO:

**Segmentación Geográfica:** El servicio de atención al cliente en el rubro de comidas en menú y parrillas abarca a usuarios de todas partes de la ciudad de Chiclayo y exteriores.

**Segmentación Demográfica:** El restaurante abre sus puertas y ofrece su servicio y productos a personas de ambos sexos de toda edad.

**Segmentación Psicográfica:** También está dirigido a los habitantes de la ciudad de Chiclayo que tengan que satisfacer la necesidad básica y fisiológica que es la **alimentación**.

**Segmentación por beneficios:** Está dirigido a personas que busquen calidad en los **productos** e ingredientes de los platos preparados con la confianza de su preparación y la amabilidad de sus empleados.

### Posicionamiento

Llegaremos a nuestro mercado objetivo que es vender y ofrecer nuestros platos a todos los ciudadanos de Chiclayo y de otras regiones gracias a la calidad de los mismos.

### C. LA COMPETENCIA

## RESTAURANT EL HUARALINO

El Restaurant El Huaralino donde encontraremos una variedad de platos a la carta típicos de Chiclayo - Lambayeque, se puede sentir el esmero, calidad y el cariño que cada plato se elabora, sin contar la buena atención y el ambiente agradable. Se encuentra ubicado en la mejor zona residencial de Chiclayo, a solo 8 minutos del centro de la ciudad.

Horario de atención:

dom - sáb 12:00 - 17:00

lun - sáb 19:30 - 22:30

Teléfono: (074) 27 0330

Ubicación: Sta. Victoria Chiclayo



## MI TIA

Ofrece una gran variada de platos a la carta. Comida tradicional, buenas manos en la cocina. La mejor comida es la chiclayana y en Mi Tía es un deleite absoluto. La sazón es increíble, sobre todo cuando pides ceviche de toyo con chinguirito y tortilla de choclo...



hasta la chicha es espectacular. El servicio si bien es un poco lento, por la cantidad de público, queda compensado por la calidad en la atención

Ubicado en la misma plaza de armas.

Eliás Aguirre N° 662 (Esquina calle Colón) - Chiclayo

Telf: 51 (74)205712

Cel: 51 979585525

51 979585535

## LA ÑUSTA

**Ubicación:** 1 – Av. Bolognesi 075

**Teléfonos:** 1 – T. (074) 995-2958

**Horario de atención:** lun a dom, 11:00 – 16:00 h

**Escala de Precios:** Hasta S/. 35.00



La señora Rosalina Gamboa tiene 35 años al frente de la sabia cocina de esta picantería que, de paso, es una de las más antiguas de la ciudad. Abrió en 1969 y desde entonces es famosa por su arroz con pato que se cuenta (somos testigos de ello) entre los mejores atractivos turísticos de Chiclayo.

Aparte de la riquísima comida peruana y especialidades es pescados y Mariscos, uno de los encantos de este restaurante es su decoración, típica de la región: un gran salón con su ramada de paja, la cocina abierta a todo el mundo, buena música criolla de la guardia vieja (eventualmente en vivo) y su pizarra al fondo para ocultar la entrada de los baños. No va a encontrar un ambiente más genuino en un Chiclayo modernizado.

### **LAS TINAJAS NORTEÑAS**

**Ubicación:** 1 – Av. Las Américas 135

**Teléfonos:** 1 – T. (074) 22-6690

**Horario de atención:** lun a dom, 10:00 – 17:00 h

**Escala de Precios:** Hasta S/. 35.00



Escondido, pequeño y bien decorado local a unos diez minutos de la plaza de armas. Para muchos, la capital de la causa de mero chiclayana, que a la habitual papilla le suma huevos, camotes y yucas para acompañar a un mero entero y encebollado que lo hará perder la cabeza. Si viene por la mañana pídase un frito de choncho -la carne adobada con su yuca y su zarza más-, el acostumbrado despertar chiclayano que le brindará suficientes proteínas como para recorrer el departamento entero y regresar a almorzar.

#### 5.1.1.4. PRINCIPIOS CORPORATIVOS:

**Integridad y justicia:** Un principio fundamental para el éxito de una empresa es brindar un trato justo a todas las personas, así mismo el actuar con integridad ante todas las situaciones.

**Trabajo en Equipo:** Complementamos y potenciamos las iniciativas, los conocimientos y recursos individuales, para hacerlo mejor.

**Vocación de Servicio para satisfacer al Cliente:** Es una actitud del personal de la Empresa, atender las necesidades del cliente y satisfacer sus expectativas.

**Compromiso al Servicio:** Demostrar vocación de servicio y sentido de pertenencia ejerciendo liderazgo.

**Participación del personal:** El personal, a todos los niveles, es la esencia de la **organización**, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

**Liderazgo:** Crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a **involucrarse** en el logro de los objetivos de la organización.

#### 5.1.1.5. VALORES EMPRESARIALES:

**Servicio:** Es un valor que debemos desarrollar e inculcar entre nuestros compañeros, para lograr que cada quien trabaje enfocando sus energías, su intención y entusiasmo en busca de satisfacer las necesidades del cliente.

**Eficiencia:** Hacer las cosas correctamente, en el momento indicado y sin desperdicios, de esta manera optimizamos los recursos.

**Respeto:** Desarrollar una conducta que considere en su justo valor los derechos fundamentales de nuestros semejantes y de nosotros mismos. Asimismo aceptar y cumplir las leyes, las normas sociales y las de la naturaleza.

**Honestidad:** Obrar con transparencia y clara orientación moral cumpliendo con las responsabilidades asignadas en el uso de la información, de los recursos materiales y financieros.

**Responsabilidad:** Asumir las consecuencias de lo que se hace o se deja de hacer en la empresa y su entorno.



#### **5.1.1.6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:**

##### **Objetivo General:**

El objetivo de “Cerrito Norteño” es poder brindar a cada uno de nuestros clientes una experiencia gastronómica única e inolvidable en cuanto a la comida nacional y principalmente Norteña; también fomentar que los clientes nuevos y fidelizados se involucren en todas nuestras promociones que semanalmente tendremos en la nuestra variada carta.

##### **Objetivos Específicos**

- Elaborar los platos gastronómicos llenos de sabores y sensaciones más placenteras para el paladar de nuestros clientes.
- Crear programas de oferta donde podamos involucrar a nuestros clientes fidelizados.
- Dar información sobre la situación, facilidades y precios del restaurante.
- Pedir información y recoger las peticiones y entrantes (Libro de reclamaciones).
- Presentar información: ofrecer y sugerir diferentes platos al cliente.
- Ofrecer ayuda y consejo al cliente.
- Tendremos lugares cómodos y placenteros para un mejor servicio.

#### **5.1.2. IDENTIFICAR LOS PROCESOS PRIMARIOS Y DE GESTIÓN.**

El restaurante “El cerrito norteño” se caracteriza por la elaboración de platos de comida típica de la región para consumo de sus clientes teniendo como proceso operativo, el Proceso de Compras, Proceso de producción en

donde se elabora el producto y el Proceso de Comercialización que corresponde a la venta al público.

Sin embargo, existen otros procesos para que la empresa pueda desarrollar sus funciones como son los procesos gobernantes y de apoyo, se conoce que existen estos procesos, sin embargo, no poseen una estructura establecida, así como también no existe un registro de cumplimiento por lo que es imprescindible diseñar y elaborar los procesos enfocados en la cadena de valor, de esta manera se estructura la cadena de valor de la empresa “El cerrito norteño”.



*Figura 15 Procesos primarios y de gestión*  
Fuente: elaboración del autor

Con la definición de los macro procesos se hace necesario identificar los subprocesos.

## MACRO PROCESO GOBERNANTE

Tabla 3  
Macro proceso gobernante

PROCESO: GESTIÓN ESTRATÉGICA	
SUBPROCESO	ACTIVIDAD
Planeación estratégica	Ejecutar planes estratégicos para la empresa

## MACRO PROCESOS PRODUCTIVOS

Tabla 4  
Macro procesos Productivos - P1. Gestión de Compras

PROCESO 01: GESTIÓN DE COMPRAS	
SUBPROCESO	ACTIVIDAD
Adquisición de perecibles	Realizar pedido, recepción de productos, congelar productos
Adquisición de no perecibles	Realizar pedido, recepción de productos, conservar productos

Fuente: elaboración del autor

Tabla 5  
Macro procesos Productivos - P2. Gestión de cocina.

PROCESO 02: GESTIÓN DE COCINA	
SUBPROCESO	ACTIVIDAD
Preparación del plato	Cortar Aderezar Sazonar Freir Sancochar Servir

Fuente: elaboración del autor

Tabla 6  
Macro procesos Productivos - P3. Gestión de Comercialización

PROCESO 03: GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN	
SUBPROCESO	ACTIVIDAD
Gestión de venta interna	Recepcionar pedido del cliente Preparar plato del pedido Entregar el pedido Facturar y cobrar

Fuente: elaboración del autor

## MACRO PROCESOS DE APOYO

Tabla 7  
Macro procesos de apoyo - P1. Gestión Financiera.

PROCESO 01: GESTIÓN FINANCIERA	
SUBPROCESO	ACTIVIDAD
Gestión presupuestaria	Efectuar los pagos de la empresa
Gestión tributaria	Realizar la declaración tributaria
Gestión contable	Llevar la contabilidad

Fuente: elaboración del autor

Tabla 8  
Macro procesos de apoyo - P2. Gestión del talento humano

PROCESO 02: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	
SUBPROCESO	ACTIVIDAD
Selección y contratación	Contratar al personal

Fuente: elaboración del autor

Tabla 9  
Macro procesos de apoyo - P3. Gestión de Mantenimiento e infraestructura

PROCESO 03: GESTIÓN DE MANTENIMIENTO E INFRAESTRUCTURA	
SUBPROCESO	ACTIVIDAD
Mantenimiento	Gestionar la limpieza del local y adquisición de activos
Seguridad	Cumplir con la vigilancia del local

Fuente: elaboración del autor

## **PRIMARIOS**

El macro proceso productivo está formado por los procesos Gestión de compras, Gestión de cocina y Gestión de comercialización; estos corresponden la parte más importante del negocio, puesto que en estos se generan el producto que se entregará al cliente y por el cual pagará el servicio.

De esta forma los procesos primarios son:

- Gestión de compras
- Gestión de cocina
- Gestión de comercialización

## **DE APOYO**

El macro proceso de apoyo comprende los procesos de Gestión Financiera, Gestión del Talento Humano, Gestión de Mantenimiento e Infraestructura, los mismo que son el soporte y a la vez necesarios para la ejecución de los demás procesos.

De estos procesos, el trabajo de investigación se enfocará en

- Gestión del talento humano

### **5.1.3. IDENTIFICAR LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO.**

Los indicadores de desempeño están relacionados con el cargo que ocupa el personal; ya que estos permiten medir el desempeño del personal con la finalidad de aportar a la empresa un camino correcto para que este logre cumplir con las metas establecidas.

Todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos:

- Identificar problemas y oportunidades

- Diagnosticar problemas
- Entender procesos
- Definir responsabilidades
- Mejorar el control de la empresa
- Identificar iniciativas y acciones necesarias
- Medir comportamientos
- Facilitar la delegación de las personas.

Indicador: se refiere a datos esencialmente cuantitativos, que nos permiten darnos cuenta de cómo se encuentra la empresa en relación con algún aspecto de la realidad que nos interesa conocer. Los indicadores pueden ser medidas, números, hechos, opiniones o percepciones que señalan condiciones o situaciones específicas.

Algunos indicadores aplicables al presente trabajo de investigación son:

### **5.1.3.1. INDICADORES PARA EL DESEMPEÑO HUMANO**

#### **5.1.3.1.1. Eficiencia en selección de personal**

$$Esp = 100 - \frac{\text{número de empleados despedidos}}{\text{número de empleados contratados}} * 100$$

Utilidad: permite determinar mediante porcentaje la eficiencia del proceso de selección de personal, estableciéndose que si el personal despedido es más del 35% del contratado, el proceso de selección no es correcto, sin interesar la causa del despido, mientras sea referente a su labor dentro del restaurante.

### **5.1.3.1.2. Desempeño humano**

$$Dh = \frac{\text{puntaje obtenido de evaluación}}{\text{puntaje máximo de desempeño}} * 100$$

Utilidad: permite cuantificar el desempeño del recurso humano utilizado en la empresa para los puestos administrativos y productivos, de manera que sea posible definir medidas de mejora, teniendo presente que el puntaje obtenido, es un resultado real, que puede indicar una deficiencia en la cadena administrativa o productiva, y provocar a su vez un cuello de botella. Un nivel óptimo de desempeño es del 95% en adelante, sin embargo, estudiando las circunstancias de cada puesto de trabajo, podría definirse soluciones alternativas como capacitaciones, y dejar como última opción, la sustitución del personal evaluado.

### **5.1.3.2. INDICADORES PARA EL DESEMPEÑO OPERACIONAL**

#### **5.1.3.2.1. Productividad de mano de obra**

$$Pmo = \frac{\text{producción despachada (platos)}}{\text{producción estimada (platos)}} * 100$$

Utilidad: medir la productividad general, del área de producción, nos ayuda a medir el cumplimiento del programa productivo, y si no cumple, indagar las causas, por las que falló, no siempre se encuentra en el área operativa en sí, existe ocasiones, en las que el programa de producción es muy amplio y supera la capacidad del restaurante sin darnos cuenta, por esta razón, el indicador, será una señal de alerta ante

fallas productivas, siendo un riesgo cualquier  $Pmo$  menor al 95%. Mientras que el restaurante tenga la capacidad productiva y humana de cumplir con el programa, no debería existir falta de productividad en lo absoluto.

#### **5.1.3.2.2. Nivel de calidad**

$$C = 100 - \frac{\text{total de productos sin defectos}}{\text{total de productos elaborados}} * 100$$

Utilidad: cuando hablamos de producción, se aspira en lo posible, a no cometer errores, puesto que trae como consecuencia, pérdida de tiempo, pérdida de materia prima, en el caso del restaurante implica menor productividad y menos rentabilidad. La calidad hoy por hoy es considerada una de las mejores tentativas para el cliente, es su primera característica de búsqueda en el producto, por lo tanto debe ser la primera calidad del producto entregado, ningún producto con un nivel de calidad menor al 97% debería ser aprobado. Estableciendo en los productos calificados como no defectuosos, son aquellos que cumplen con todas las características que se han estandarizado para dicho producto, durante el proceso de elaboración y fuera de él.

#### **5.1.3.2.3. Productividad a nivel mecánico (Kg/h)**

$$Pm = \frac{\text{producción (kg)}}{\text{horas de máquina trabajadas (horas)}}$$

Utilidad: nos ayuda a determinar cuál es la capacidad productiva real de acuerdo a los productos que estamos procesando. El resultado

obtenido será en Kg/hora, y si es necesaria la transformación del tiempo en segundos, no existe inconveniente, el objetivo es muy claro, establecer la productividad de las máquinas, como hornos de asado, cocinas, etc.

#### **5.1.3.2.4. Contribución por producto**

$$Cp = \frac{\textit{margen individual}}{\textit{margen total}} * 100$$

Utilidad: mediante el porcentaje de contribución, de cada producto, podemos obtener resultados reales. Sabiendo que productos son los más rentables, se podrán enfocar más en la producción de los mismos, y al mismo tiempo, mejorar los productos que no están generando una contribución favorable.

#### **5.1.3.2.5. Nivel de servicio, clientes fidelizados**

$$Cf = \frac{\textit{cantidad de clientes que retornan}}{\textit{cantidad de clientes atendidos}} * 100$$

Utilidad: no existe nada más importante, para cualquier empresa, que el cliente satisfecho, sin embargo alcanzar un nivel de fidelización, es un prestigio que no muchas empresas gozan tener, para lograrlo, se requiere un producto que cumpla todas sus expectativas, le dé un valor extra, cualquiera que este fuese y que proyecte al cliente una imagen de satisfacción total, este indicador nos demuestra que porcentaje de clientes, se vuelven fieles al restaurante tras su primera visita.

#### 5.1.4. PREPARAR PARA EL ANÁLISIS DE LOS PROCESOS.

Los procesos actuales del restaurante están identificados de la siguiente manera, desde la recepción de materia prima hasta el producto final con el fin de tener una mayor visualización de cada proceso que se está realizando. Esto ayuda a la empresa a seleccionar personas capacitadas en cada una de las etapas del trabajo así como identificar las falencias existentes.

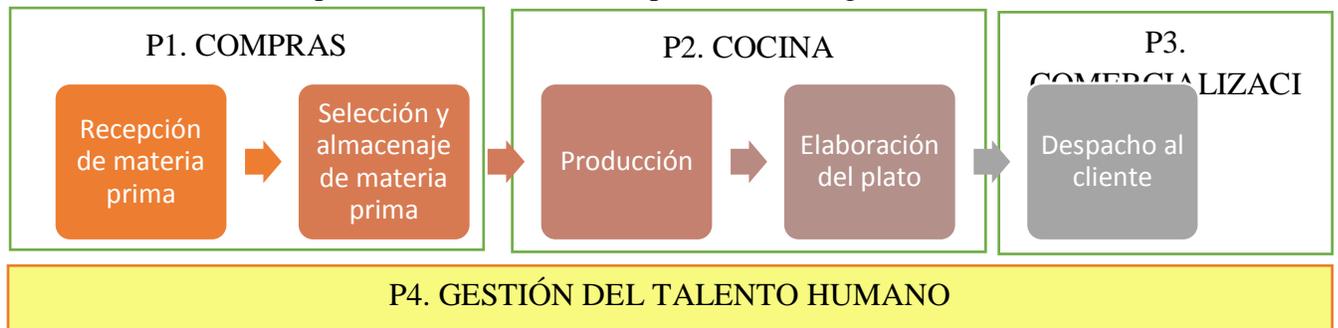


*Figura 16 Mapa de procesos actual del restaurante*  
Fuente: elaboración del autor

#### 5.2. FASE 02: ANÁLISIS DE LOS PROCESOS

Para llevar a cabo el análisis de la situación actual, se presenta y detalla cada uno de los procesos considerados en el mapa de procesos a nivel macro del restaurante.

La descomposición actual del macro proceso es la siguiente:



*Figura 17 Mapa de procesos*

Fuente: elaboración del autor.

### **5.2.1. LA ENTREVISTA CON LOS ACTORES**

Realizando el análisis de la información, se ha revisado cada una de las actividades que realiza el personal del restaurante; se encontró que no existe información documentada de los procesos de la empresa, las actividades se realizan cada día de manera rutinaria.

Se tomó como base de información para el desarrollo del presente proyecto las consultas y entrevistas realizadas a trabajadores y clientes del restaurante, con lo cual se ha podido analizar las necesidades de los mismos, de esta manera la información obtenida será eficaz para atender las necesidades del usuario.

Para llevar a cabo la validación de la información que se obtuvo de la documentación revisada se llevó a cabo un análisis de las características establecidas en entrevistas y encuestas efectuadas.

Para levantar información de los procesos se ha llevado a cabo charlas con los involucrados de las áreas, además se ha realizado visitas al restaurante para evidenciar las actividades realizadas en cada uno de los procesos diseñados.

### **5.2.2. DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS ACTUALES**

#### **P1. PROCESO DE GESTIÓN DE COMPRAS**

Está formado por 02 subprocesos: Adquisición de perecibles y adquisición de no perecibles necesarios para la producción de los productos que sirve el restaurante “El cerrito norteño”.

### P1.1. Adquisición de perecibles

Se trata de la adquisición de la materia prima e insumos como pescado, cerdos, pollos, carne, vegetales, frutas y demás comestibles fáciles de deteriorar, los mismos que se almacenan en lugares estratégicos a fin de que puedan procesarse para la entrega del producto final.

Tabla 10

Proceso 1.1 Adquisición de Perecibles (P1. Gestión de compras).

PROCESO 1.1. ADQUISICIÓN DE PERECIBLES				
<b>TIPO DE PROCESO:</b>		Estratégico ( )	De apoyo ( )	Operativo(X)
<b>OBJETIVO:</b> adquirir materia prima e insumos fáciles de deteriorar y almacenarlos en lugares estratégicos para la producción de los platos.				
PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	USUARIOS
Proveedor	Lista de materia prima e insumos	Determinación de necesidades	Materia prima e insumos	Gerente
	Requerimientos del cliente	Compra de insumos		Almacenero
		Verificación de productos		
		Clasificación y almacenaje de productos		

Fuente: elaboración del autor

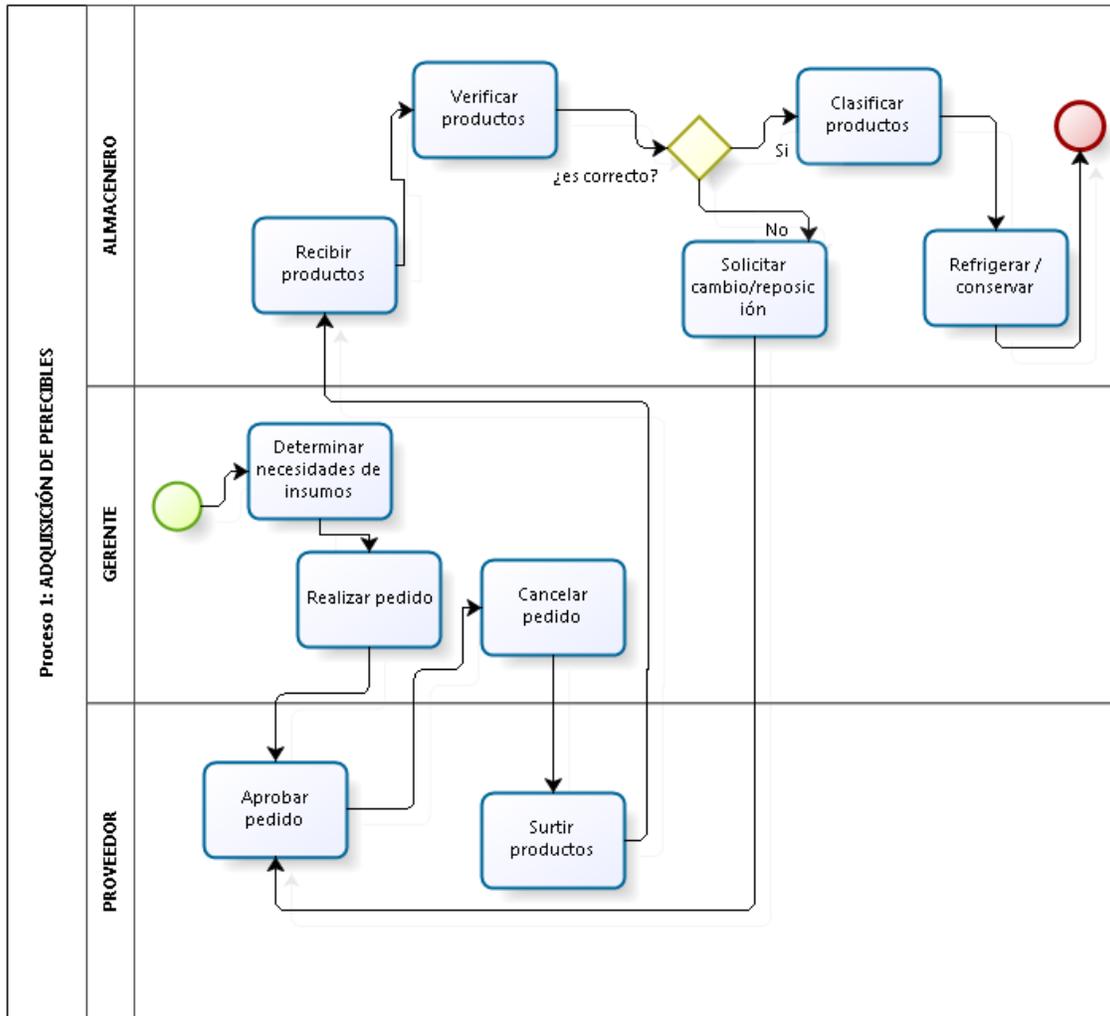


Figura 18 Diseño de Proceso actual de Adquisición de perecibles (Proceso de gestión de compras) con Bizagi

Fuente: elaboración del autor.

### P1.1. Adquisición de no perecibles

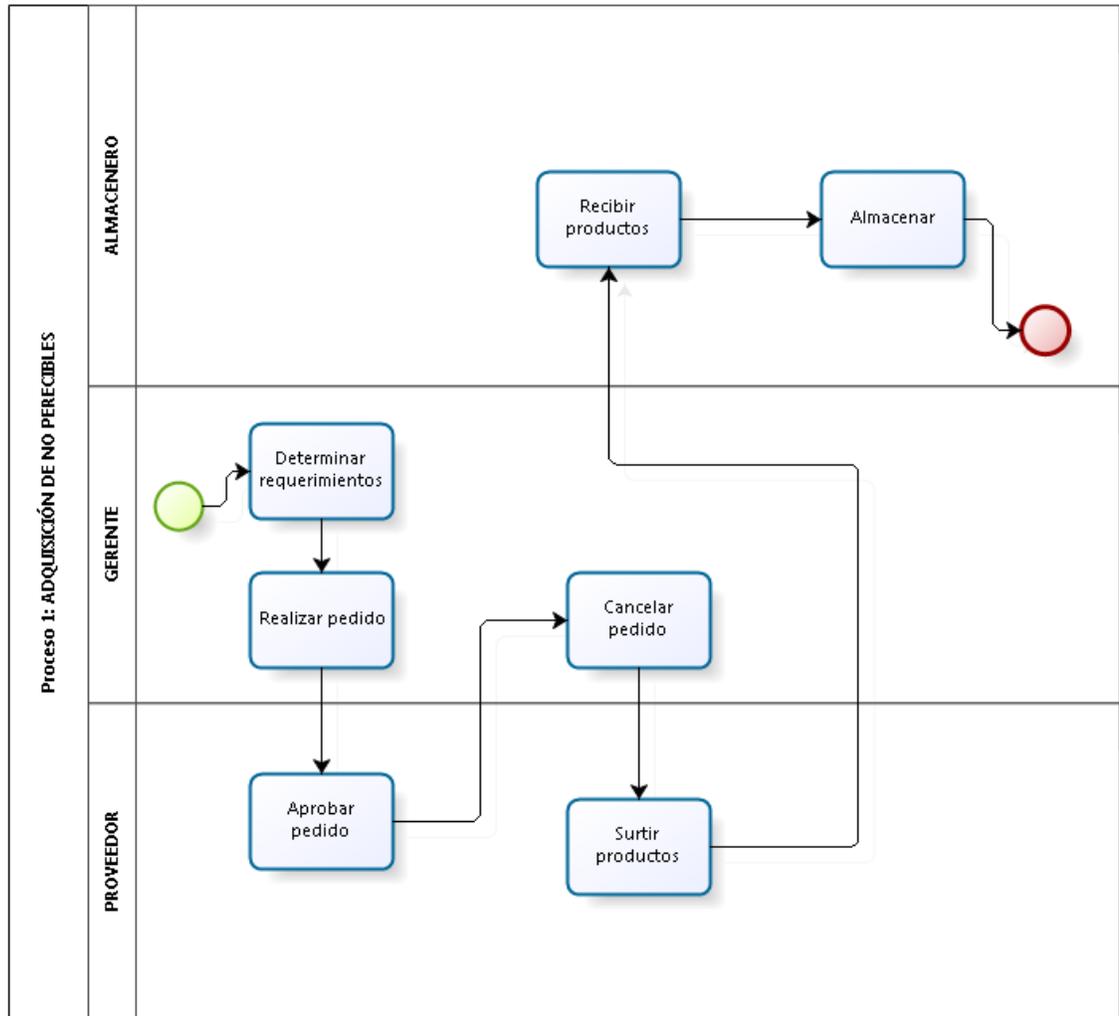
Comprende la adquisición de los insumos necesarios para el giro de negocio como son: aguas, gaseosas, cervezas, productos de aseo para el Restaurante, los mismos que son necesarios para la entrega del producto final.

Tabla 11

Proceso 1.2. Adquisición de no perecibles (P. gestión de compras)

<b>PROCESO 1.2. ADQUISICIÓN DE NO PERECIBLES</b>				
<b>TIPO DE PROCESO:</b>	<b>Estratégico ()</b>	<b>De apoyo ()</b>	<b>Operativo (X)</b>	
<b>OBJETIVO:</b> adquirir los insumos necesarios como agua, gaseosas, productos de aseo, necesarios para la entrega del producto final.				
<b>PROVEEDOR</b>	<b>ENTRADAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>USUARIOS</b>
Proveedor	Lista de insumos	Determinación de necesidades	Insumos	Gerente
	Requerimientos del personal	Compra de insumos		Almacenero
		Verificación de productos		
		Clasificación y Almacenaje de productos		

Fuente: elaboración del autor



*Figura 19 Diseño de Proceso actual de Adquisición de no perecibles (Proceso de gestión de compras) con Bizagi*

Fuente: elaboración del autor

## P.2. PROCESO DE COCINA

Comprende las actividades necesarias para la preparación del plato como es: Cortar, Aderezar, Sazonar, Freír, Sancochar, Servir.

Este proceso requiere de un proceso de control de calidad del producto, que se encargue de garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad.

Tabla 12  
Proceso 2. Proceso de cocina

<b>PROCESO 2. COCINA</b>				
<b>TIPO DE PROCESO:</b>		<b>Estratégico ()</b>	<b>De apoyo ()</b>	<b>Operativo (X)</b>
<b>OBJETIVO:</b>	preparar los platos solicitados por los clientes			
<b>PROVEEDOR</b>	<b>ENTRADAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>USUARIOS</b>
Almacenero	Solicitud del plato	Solicitar insumos para la preparación del plato	Plato preparado	Cocinero
	Insumos	Cortar		Mozo
		Sazonar, Adobar		
		Preparar		
		Esperar tiempo de cocción		
		Verificar cocción		
		Servir, adornar		
		Entregar al mozo		

Fuente: elaboración del autor

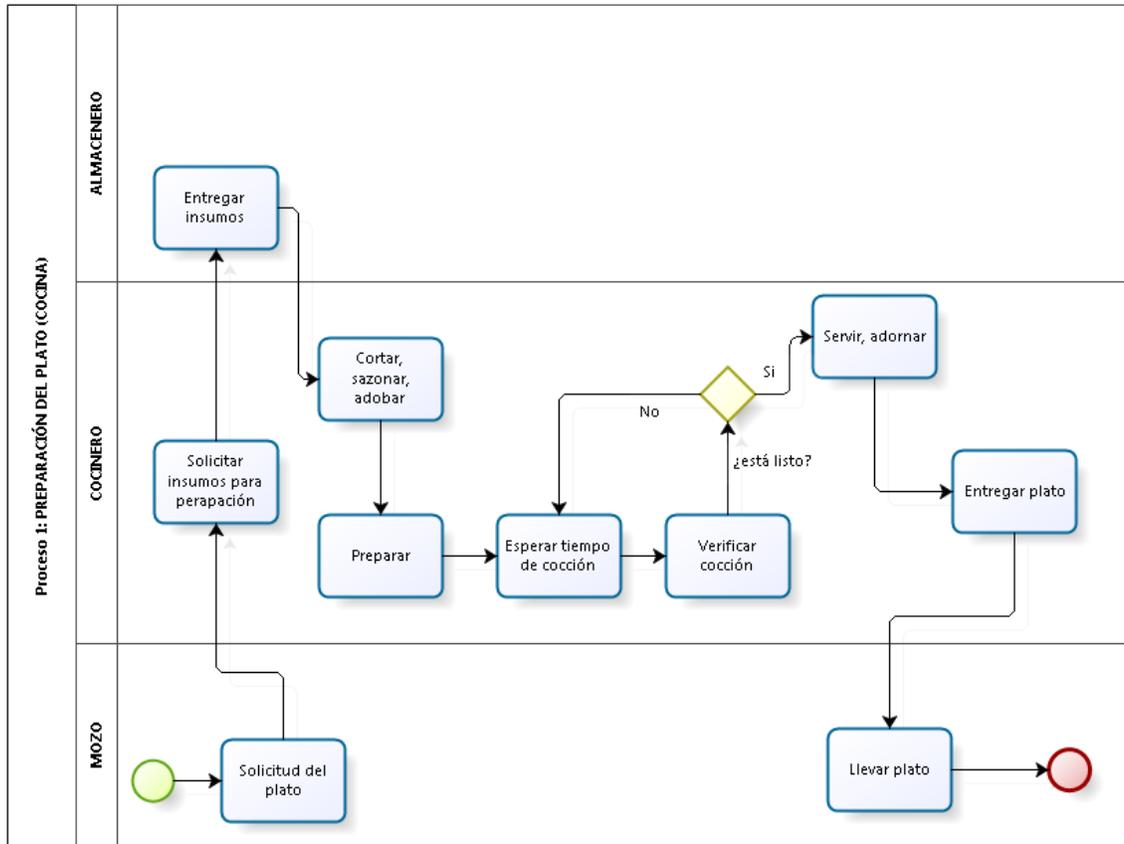


Figura 20 Diseño de Proceso actual de Preparación del plato (Proceso de Cocina) con Bizagi  
Fuente: elaboración del autor

### P.3. COMERCIALIZACIÓN (Atención al cliente)

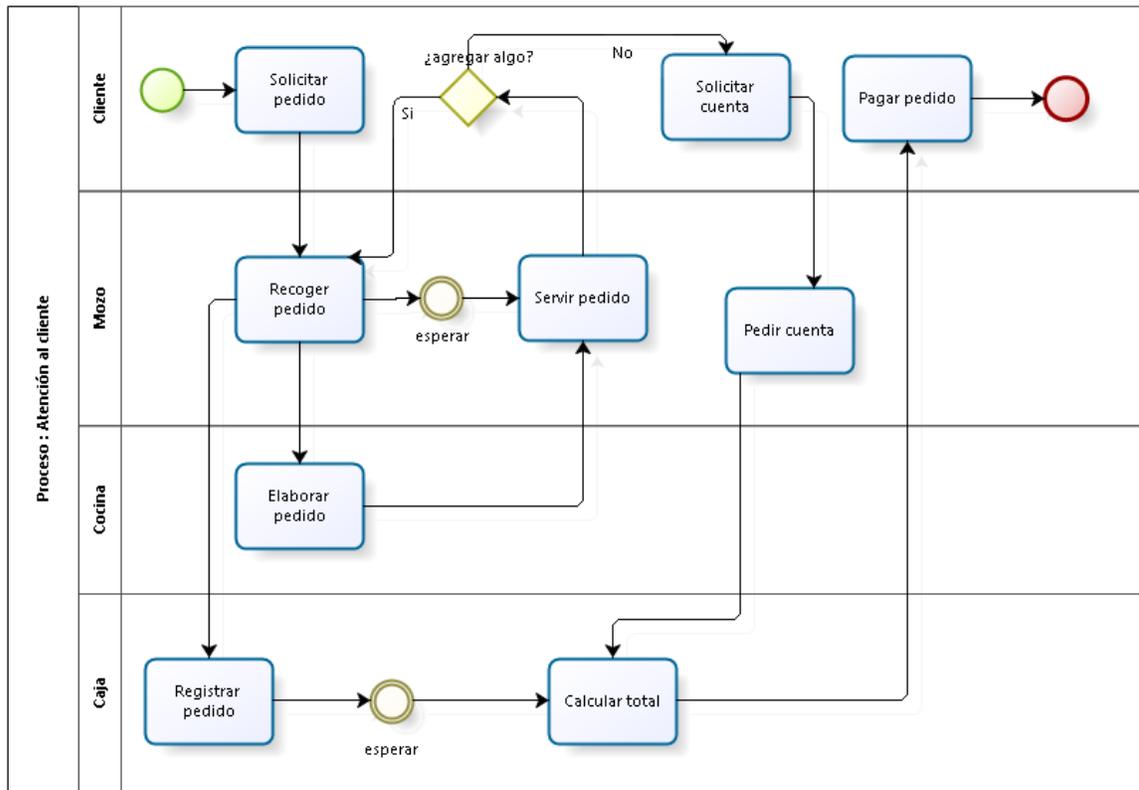
Se refiere a las actividades necesarias para realizar la venta de platillos de manera correcta, los mismos que corresponden a las actividades de Recepcionar el pedido del cliente, facturar el pedido y cobrar, despachar el pedido a la mesa del plato preparado en el restaurante.

Tabla 13

Proceso 3. Atención al cliente (P. de comercialización)

<b>PROCESO 3. ATENCIÓN AL CLIENTE</b>				
<b>TIPO DE PROCESO:</b>	<b>Estratégico ()</b>	<b>De apoyo ()</b>	<b>Operativo (X)</b>	
<b>OBJETIVO:</b> Atender los pedidos de los clientes del restaurante.				
<b>PROVEEDOR</b>	<b>ENTRADAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>USUARIOS</b>
Cocina	Pedido	Recepcionar pedido	Plato preparado	Mozo
		Recepcionar pedido en cocina	Registro en caja	Cliente
		Registrar pedido en caja		
		Elaborar plato		
		Servir		
		Entregar al mozo		
		Entregar plato al cliente		

Fuente: elaboración del autor



*Figura 21 Diseño de Proceso actual de Atención al cliente (Proceso de Comercialización) con Bizagi*

Fuente: elaboración del autor

#### P.4. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Se refiere a la selección y contratación del personal que labora en el restaurante. Se trata de seleccionar de manera correcta al personal que atenderá en el restaurante. Aquí se detecta que no existe evaluación y seguimiento al personal que es contratado.

Tabla 14  
Proceso4. Gestión del talento humano.

PROCESO 4. GESTION DEL TALENTO HUMANO				
TIPO DE PROCESO:		Estratégico ()	De apoyo (X)	Operativo ()
<b>OBJETIVO:</b> Seleccionar y contratar al personal calificado para la atención en el restaurante				
PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	USUARIOS
Posibles trabajadores	Requerimiento de personal	Solicitar nuevo personal	Convocatoria	Gerente
	Documentación de candidatos	Realizar convocatoria	Contratos al personal	Jefe de personal
	Evaluación laboral	Recepcionar documentos	Informe de evaluación	
		Revisar documentos		
		Realizar entrevista		
		Registrar contrato		

Fuente: elaboración del autor

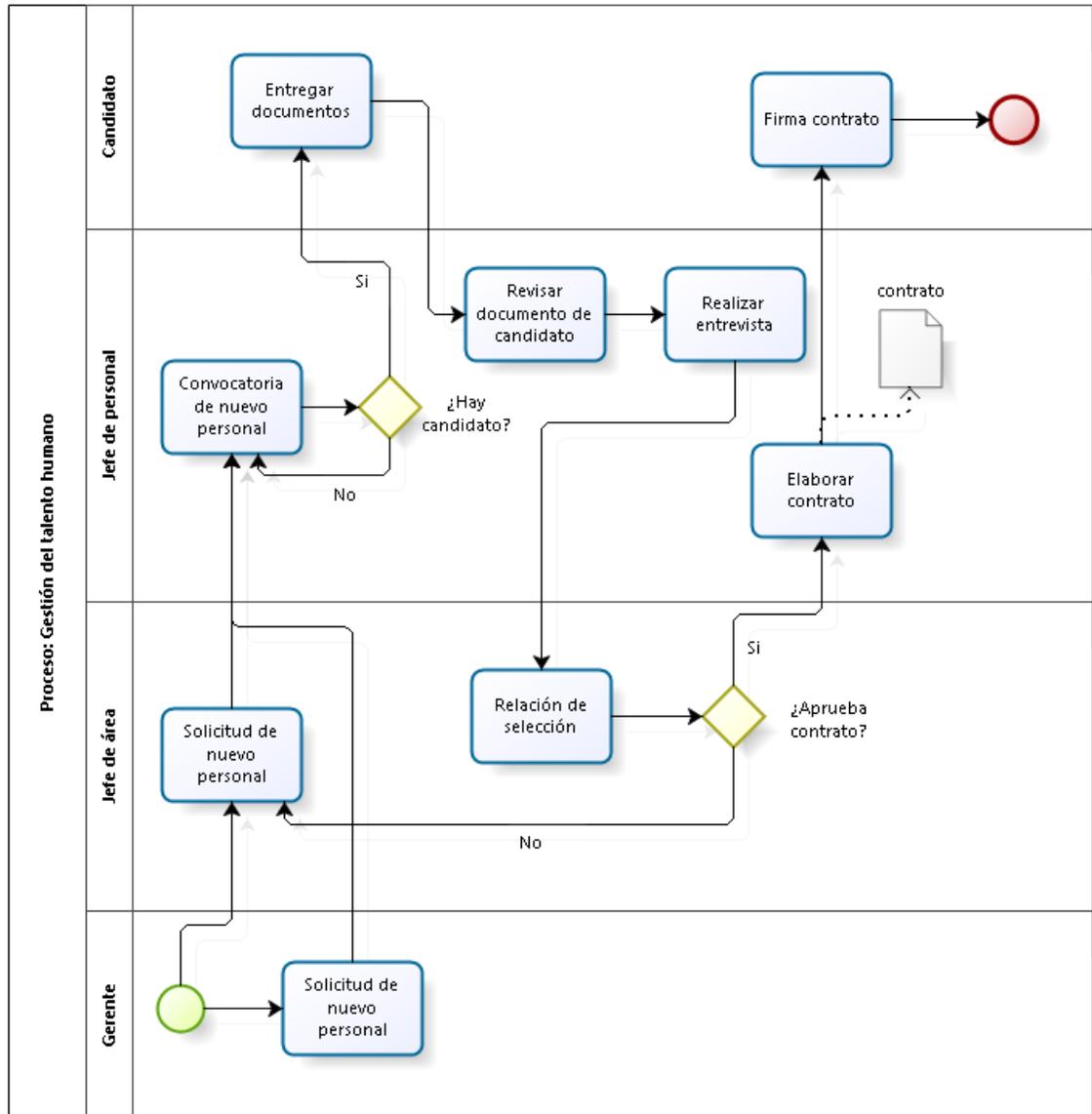


Figura 22 Diseño de Proceso actual de Gestión del talento humano con Bizagi

Fuente: elaboración del autor

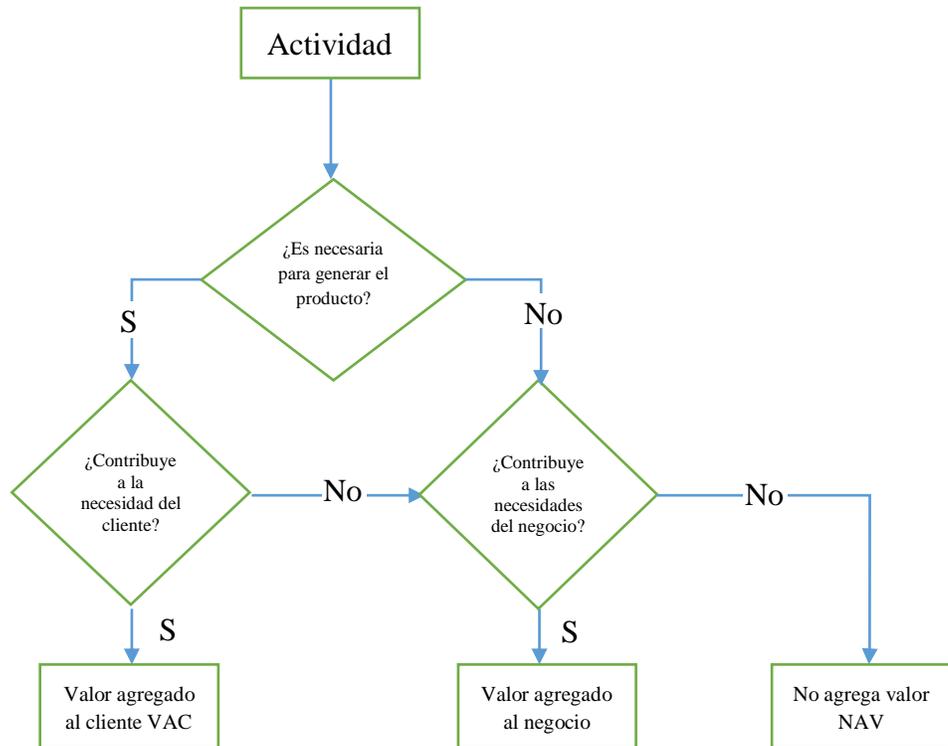
## **5.2.3. DOCUMENTACIÓN DEL ANÁLISIS**

### **5.2.3.1. ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO**

El análisis del valor agregado nos ayuda a cumplir los objetivos estratégicos de la empresa mediante la identificación de actividades necesarias, y de actividades burocráticas que podrían ser suprimidas. Se basa en que el enfoque de un proceso es crear un producto que satisfaga las necesidades del cliente, y no la creación de documentos y registros para evidenciar la eficacia de los procesos. Si bien es cierto la existencia de documentos y registros es necesaria para verificar el cumplimiento de los resultados planificados, estos no deben ser excesivos ni la finalidad de la gestión.

El análisis del valor agregado de los procesos permitirá establecer que actividades generan valor agregado para el cliente (VAC), cuales generan valor agregado para el negocio (VAN) y cuales no agregan valor (NAV).

Para determinar la clasificación de las actividades nos basamos en la aplicación del algoritmo de Harrington: (Harrington, 1998)



*Figura 23 Análisis de valor agregado*  
 Fuente: Gestión y Control estratégico en la Cadena de Valor

El análisis del valor agregado también se estudia en el Sistema de Producción Toyota, origen de la teoría LEAN. Entre otros puntos esta filosofía analiza los procesos desde el punto de vista de qué es lo que el cliente espera. El punto de partida del pensamiento LEAN es enfoque en el valor. El valor es percibido por el cliente y creado por el fabricante o proveedor. Desde el punto de vista del cliente es la razón por la que el proveedor existe.

Un concepto importante que aparece en la filosofía LEAN es el de “Muda”, que es un término japonés entendido como desperdicio. Se refiere a todas las actividades u operaciones que consumen recursos y no agregan

valor al producto o servicio para el cliente; y por las cuales el cliente no está dispuesto a pagar.

Muda representa todo lo contrario a las actividades que crean valor tanto para el cliente como para la empresa.

Como lo señala Villaseñor y Galindo (2009, pp. 21-22) el objetivo primordial de LEAN Manufacturing es disminuir al mínimo el Muda. Podemos encontrar una clasificación de 7 tipos de estos desperdicios:

**Sobreproducción:** se refiere a la producción de productos que no han sido solicitados por el cliente, lo que degenera en aumento de inventarios.

**Espera:** los trabajadores u operadores esperan por insumos o esperan a que la maquinaria termine su trabajo.

**Transporte Innecesario:** la movilización innecesaria de productos o piezas puede ocasionar desgaste y constituye retrabajo.

**Sobreprocesamiento o procesamiento incorrecto:** se incurre en procesos innecesarios cuando no se tienen claras las especificaciones del cliente u otras a seguir.

**Inventarios:** Exceso de inventarios de materia prima, producto terminado o en proceso puede causar varios problemas como: daño, obsolescencia, costos de almacenamiento y transporte. Incluso pueden ocultar problemas como retraso en entregas, producción desnivelada y defectos.

**Movimiento Innecesario:** se refiere a las personas y movimientos como buscar herramientas u otras cosas, desplazarse etc.

**Productos defectuosos o retrabajo:** Se refiere a producción de partes defectuosas, reparaciones reemplazo de producto que significan tiempo y esfuerzo desperdiciados.

Adaptando la clasificación de los desperdicios del Muda a los procesos del restaurante, se ha llevado a cabo el siguiente análisis.

*Tabla 15*  
*Análisis del valor agregado PI.1 Adquisición de perecibles*

ANALISIS DEL VALOR AGREGADO:									
PROCESO 1.1. ADQUISICIÓN DE PERECIBLES									
NRO	VA		NAV				DETALLE	TIEMPO (MIN)	
	VAC	VAN	PREPARACIÓN	DEMORA	TRANSPORTE	CONTROL	ARCHIVO		
1						X		Determinar necesidades de insumos	30
2		X						Realizar pedido	10
3	X							Aprobar pedido	10
4		X						Cancelar pedido	10
5	X							Surtir productos	20
6		X						Recibir productos	15
7						X		Verificar productos	30
8				X				Clasificar productos	30
9		X						Refrigerar / conservar	10
10				X				Solicitar cambio / reposición	30
<b>TOTAL</b>								<b>195</b>	

Fuente: elaboración del autor.

Tabla 16  
Análisis del valor agregado P1.2 Adquisición de No perecibles

ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO:								
PROCESO 1.2. ADQUISICIÓN DE NO PERECIBLES								
NRO	VA		NAV				DETALLE	TIEMPO (MIN)
	VAC	VAN	PREPARACIÓN	DEMORA	TRANSPORTE	CONTROL		
1						X	Determinar requerimientos	20
2		X					Realizar pedido	10
3	X						Aprobar pedido	10
4		X					Cancelar pedido	20
5	X						Surtir productos	20
6		X					Recibir productos	20
7						X	Almacenar	20
<b>TOTAL</b>								<b>120</b>

Fuente: elaboración del autor.

Tabla 17  
Análisis del valor agregado P2. Preparación del plato (P. de cocina)

ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO:								
PROCESO 2. PREPARACIÓN DEL PLATO (COCINA)								
NRO	VA		NAV				DETALLE	TIEMPO (MIN)
	VAC	VAN	PREPARACIÓN	DEMORA	TRANSPORTE	CONTROL		
1		X					Solicitar plato	10
2			X				Solicitar insumos para preparación	2
3	X						Entregar insumos	3
4	X						Cortar, sazonar, adobar	5
5	X						Preparar	10
6				X			Esperar tiempo de cocción	20
7						X	Verificar cocción	10
8				X			Servir, adornar	5
9		X					Entregar plato	2
10	X						Llevar plato al cliente	3
<b>TOTAL</b>								<b>70</b>

Fuente: elaboración del autor.

Tabla 18  
Análisis del valor agregado P3. Atención al cliente.

<b>ANALISIS DEL VALOR AGREGADO:</b>								
<b>PROCESO 3. ATENCIÓN AL CLIENTE</b>								
<b>NRO</b>	<b>VA</b>		<b>NAV</b>				<b>DETALLE</b>	<b>TIEMPO (MIN)</b>
	<b>VAC</b>	<b>VAN</b>	<b>PREPARACIÓN</b>	<b>DEMORA</b>	<b>TRANSPORTE</b>	<b>CONTROL</b>		
1		x					Solicitar pedido	5
2	x						Recoger pedido	5
3				x			Elaborar pedido en cocina	30
4						x	Registrar pedido en caja	5
5	x						Servir pedido	5
6	x						Solicitar cuenta	5
7	x						Pedir cuenta	10
8		x					Calcular total	10
9		x					Pagar pedido	10
<b>TOTAL</b>								<b>85</b>

Fuente: elaboración del autor.

Tabla 19  
Análisis del valor agregado P4. Gestión del talento humano.

ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO:								
PROCESO 4. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO								
NRO	VA		NAV				DETALLE	TIEMPO (MIN)
	VAC	VAN	PREPARACIÓN	DEMORA	TRANSPORTE	CONTROL		
1	X						Solicitar nuevo personal	10
2	X						Convocar personal	30
3			X				Entregar documentos	10
4						X	Revisar documentos de candidato	10
5	X						Realizar entrevista	10
6	X						Generar relación de selección	60
7	X						Elaborar contrato	20
8					X		Firmar contrato	10
<b>TOTAL</b>								<b>160</b>

Fuente: elaboración del autor.

#### **5.2.4. VALIDACIÓN DEL ENTENDIMIENTO Y DOCUMENTACIÓN**

Para describir los procesos actuales del Restaurante “El cerrito norteño”, se hizo necesario elaborar los diagramas de procesos de las actividades que conforman los subprocesos y realizar el análisis de valor agregado; de esta manera se podrá identificar las mejoras en los mismos y puntos de control.

Se realizó el análisis de valor agregado con la finalidad de determinar los puntos críticos de mejora, de esta forma se pudo realizar la propuesta en el presente trabajo.

El análisis de valor agregado consiste en la descripción de cada actividad para determinar si agrega valor o no al proceso, con la finalidad de eliminar o reemplazar con otras actividades que no se han percibido por el usuario. De este resultado se obtienen la composición de las actividades y el índice de valor agregado considerando que se aceptará el proceso cuando supere el 75%, y se realizará una mejora cuando el valor obtenido sea inferior a este porcentaje. Se propone mejorar todos los procesos de la empresa.

### 5.2.4.1. IDENTIFICACIÓN DEL ÍNDICE DE VALOR AGREGADO POR PROCESO

#### Procesos 1. Gestión de compras

#### Procesos 1.1. Adquisición de perecibles

Tabla 20

Índice de valor agregado P1.1. Adquisición de perecibles.

A.V.A. TIEMPO DEDICADO POR ACTIVIDADES:			
PROCESO 1.1. ADQUISICIÓN DE PERECIBLES			
NRO	DETALLE	TIEMPO(MIN )	PORCENTAJE
1	Valor agregado al cliente	30	15,38%
2	Valor agregado a la empresa	45	23,06%
3	Preparación	0	0,00%
4	Demora o espera	60	30,77%
5	Control e inspección	60	30,77%
6	Archivo	0	0,00%
7	Movimiento o transporte	0	0,00%
TOTAL		195	100,00%
VAC + VAN		75	38,46%
NAV		120	61,54%

Fuente: elaboración del autor.

El Proceso Adquisición de Perecibles posee un 38,46% de índice de valor agregado, por lo cual se hace necesario realizar mejoras en el mismo. Se hace necesario definir puntos de control, así como reducir aquellas actividades que establezcan una demora alta que no contribuya al valor de la organización.

## Proceso 1.2. Adquisición de no perecibles

Tabla 21  
Índice de valor agregado P1.2. Adquisición de No perecibles.

A.V.A. TIEMPO DEDICADO POR ACTIVIDADES:			
PROCESO 1.2. ADQUISICIÓN DE NO PERECIBLES			
NRO	DETALLE	TIEMPO(MIN)	PORCENTAJE
1	Valor agregado al cliente	30	25,00%
2	Valor agregado a la empresa	50	41,67%
3	Preparación	0	0,00%
4	Demora o espera	0	0,00%
5	Control e inspección	40	33,3%
6	Archivo	0	0,00%
7	Movimiento o transporte	0	0,00%
TOTAL		120	100,00%
VAC + VAN		80	66,67%
NAV		40	33,33%

Fuente: elaboración del autor.

Se puede apreciar que el Proceso de Adquisición de No Perecibles, no está dentro de los límites aceptados de la gestión, puesto que su índice de valor agregado es de 66,67%. Se hace necesario realizar mejoras en el proceso que garanticen un adecuado control que ayude a dar valor agregado a la organización.

## Proceso 2. Preparación del plato (cocina)

Tabla 22

Índice de valor agregado P2. Preparación del plato (cocina).

A.V.A. TIEMPO DEDICADO POR ACTIVIDADES:			
PROCESO 2. PREPARACIÓN DEL PLATO			
NRO	DETALLE	TIEMPO(MIN )	PORCENTAJE
1	Valor agregado al cliente	21	30,00%
2	Valor agregado a la empresa	12	17,14%
3	Preparación	2	2,86%
4	Demora o espera	25	35,71%
5	Control e inspección	10	14,29%
6	Archivo	0	0,00%
7	Movimiento o transporte	0	0,00%
TOTAL		70	100,00%
VAC + VAN		33	47,14%
NAV		37	52,86%

Fuente: elaboración del autor.

El proceso de Preparación del plato (cocina), tiene un valor agregado de 47%, lo cual no es un valor aceptado, se requiere redefinir los procesos que ayuden a dar mayor valor agregado a la organización, estableciendo un mejor control y reducir el tiempo de espera de los clientes.

### Proceso 3. Atención al cliente

Tabla 23

Índice de valor agregado P3. Atención al cliente.

#### A.V.A. TIEMPO DEDICADO POR ACTIVIDADES:

PROCESO 3. ATENCIÓN AL CLIENTE			
NRO	DETALLE	TIEMPO(MIN )	PORCENTAJE
1	Valor agregado al cliente	25	29,41%
2	Valor agregado a la empresa	25	29,41%
3	Preparación	0	0,00%
4	Demora o espera	30	35,29%
5	Control e inspección	5	5,88%
6	Archivo	0	0,00%
7	Movimiento o transporte	0	0,00%
TOTAL		85	100,00%
VAC + VAN		50	58,82%
NAV		35	41,18%

Fuente: elaboración del autor.

El Proceso de Atención al cliente tiene un índice de valor agregado del 58,82%, lo que indica que se requiere realizar mejoras en este proceso para que el cliente pueda ser mejor atendido, eliminando actividades que no agregan valor o agregando actividades que disminuya el tiempo del proceso.

#### Proceso 4. Gestión del talento humano

Tabla 24  
Índice de valor agregado P4. Gestión del talento humano

A.V.A. TIEMPO DEDICADO POR ACTIVIDADES:				
PROCESO 4. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO				
NRO	DETALLE	TIEMPO(MIN )	PORCENTAJE	
1	Valor agregado al cliente	0	0%	
2	Valor agregado a la empresa	130	81,25%	
3	Preparación	0	0%	
4	Demora o espera	10	18,75	
5	Control e inspección	10	6,25%	
6	Archivo	10	6,25%	
7	Movimiento o transporte	0	0%	
TOTAL		160	100%	
VAC + VAN		130	81,25%	
NAV		30	18,75%	

Fuente: elaboración del autor.

El Proceso de Gestión del talento humano comprende en seleccionar adecuadamente el talento humano del restaurante “El cerrito norteño” que atenderá al cliente. El Proceso de Selección y Contratación no es crítico, puesto que su índice de valor agregado corresponde al 81,25%, que indica que se acepta. Sin embargo, no existe un evaluación y seguimiento al personal que es contratado con el cual se puede mejorar el servicio ofrecido al cliente.

#### 5.2.4.2. RESUMEN DEL VALOR AGREGADO

Tabla 25  
Resumen del valor agregado

Procesos	Índice de valor agregado (I.V.A.)
<b>Gestión de Compras</b>	
1.1. Adquisición de perecibles	38,46 %
1.2. Adquisición de no perecibles	41,67 %
<b>Gestión de cocina</b>	
2. Preparación del plato	47,14 %
<b>Gestión de ventas</b>	
3. Atención al cliente	58,82 %
<b>Gestión del talento humano</b>	
4. Selección de personal	81,25 %

Fuente: elaboración del autor.

Después del análisis se ha determinado que existen puntos críticos, puesto que poseen un índice de valor agregado inferior al 75%, por lo cual se deberá realizar mejoras a estos procesos, estableciendo nuevas actividades que otorguen valor al proceso.

### 5.3. FASE 03: DISEÑO DE LOS PROCESOS

En esta fase se toma decisiones sobre qué hacer con lo detectado en la fase de análisis. Durante esta fase se busca alinear los procesos con los objetivos estratégicos de la empresa y diseñar nuevos procesos. Para eso, no se puede dejar de hacer simulaciones basadas en escenarios e incluir las mejoras necesarias. Los pasos de esta fase son los siguientes:

- Analizar las deficiencias y hacer comparaciones
- Diseñar el proceso y hacer el análisis del uso de TI.
- Procedimientos de aprobación del nuevo proceso
- Creación del plan de implementación

### **5.3.1. ANÁLISIS DE LAS DEFICIENCIAS**

Entre las debilidades identificadas en los diversos procesos del restaurante, se ha identificado que existen algunos que elevan el tiempo de atención al cliente, generando muchas veces malestar y pérdida de clientes por la espera generada. Entre ellas están:

- Los mozos recogen los pedidos manualmente, muchas veces con letra ilegible, generando demoras, errores en la preparación del plato, confusión de pedido en la cocina.
- Los clientes reciben montos totales a pagar, desconociendo muchas veces el monto en detalle de cada uno de sus platos solicitados.
- Se ofrecen platos según la carta del restaurante, y en algunas ocasiones después que el cliente elige su pedido, retorna el mozo para informar la no disponibilidad de su requerimiento, esto evidencia la falta de comunicación entre la cocina y los mozos generando malestar entre los clientes y demora en la solicitud del pedido.
- El cajero debe realizar diversas labores de cálculo de la cuenta, generación de boletas, cobro del pedido, lo que ocasiona que se generen demoras en la entrega de la cuenta, así como en el cobro de su consumo.

En consideración a las debilidades encontradas, junto con el análisis de las buenas prácticas imperantes en los restaurantes y las tecnologías disponibles se rediseñó los procesos críticos, buscando superar las dificultades, entre ellas:

- Ampliar las dependencias de la cocina.
- Anticipar el procesamiento de algunos alimentos (limpieza de pescados y mariscos, desmenuzamiento de verduras, preparación de ensaladas)
- Reponer oportunamente los ingredientes más requeridos
- Incorporar un software de apoyo a la gestión de los comedores, de la caja y del inventario de insumos.

De las tecnologías disponibles en el mercado para la gestión de restaurantes (Díaz de Orbe, 2010), se evaluaron las pantallas y los botones en mesa, junto con los tablets.

En cuanto al software para la gestión de restaurantes, se recomienda utilizar la tecnología de los tablets para ser utilizados por los mozos, y el software Restbar, por responder a los requerimientos planteados por el restaurante, en particular.

El uso de un software permitirá ayudar significativamente al funcionamiento interno del restaurante, mejorando la comunicación entre las distintas áreas de la empresa y el control sobre el inventario de los ingredientes, lo que contribuye a su oportuna reposición.

## 5.3.2. REDISEÑO DE LOS PROCESOS

### 5.3.2.1. PROCESO DE GESTIÓN DE COMPRAS

#### 5.3.2.1.1. ADQUISICIÓN DE PERECIBLES

##### a. Aplicar técnicas de mejoramiento

Con la finalidad de utilizar técnicas de mejora, se elaboró el cuadro de requerimientos del cliente:

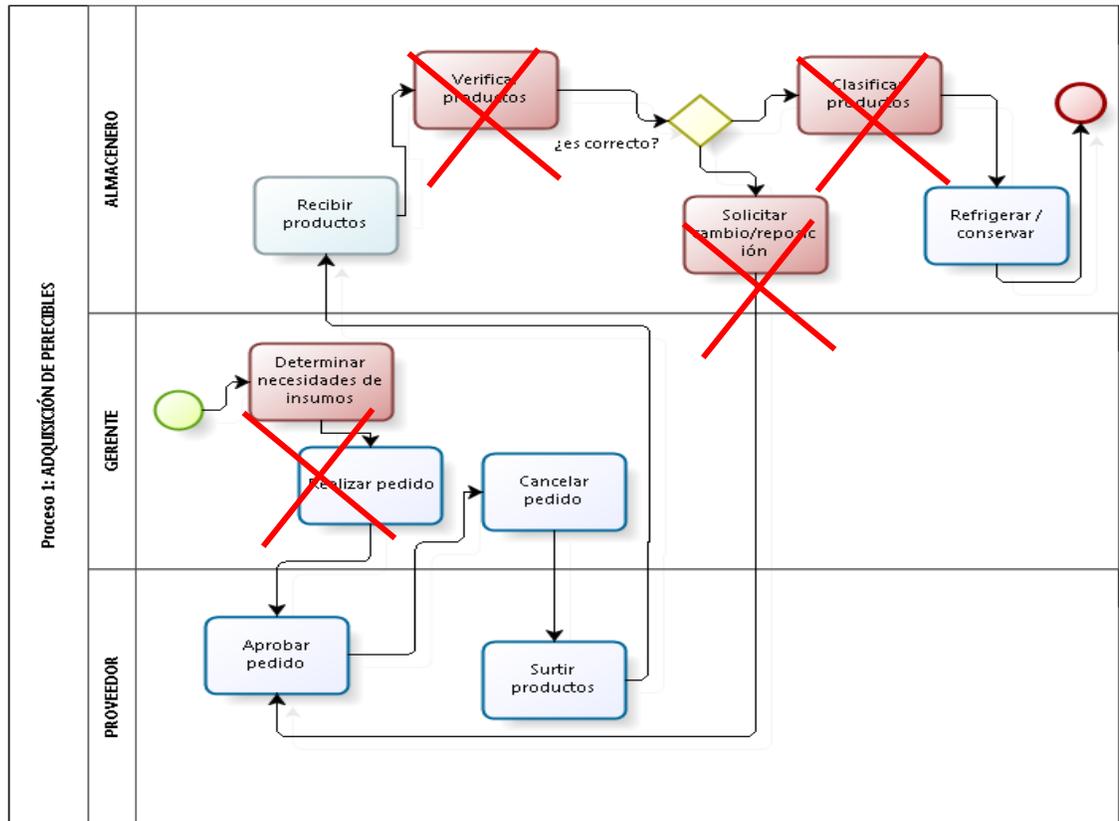
*Tabla 26*

*Requerimientos del cliente - Adquisición de Perecibles (P. de compras).*

<b>Necesidades</b>	<b>Expectativas</b>	<b>Características del servicio</b>
Mejorar el proceso de adquisición de perecibles	- Reducir tiempo - Reducir márgenes de error	- Reducir tiempo de determinación de necesidades. - Reducir el tiempo de clasificación de productos. - Reducir el número de cambios / reposiciones. - Aumentar satisfacción de calidad de productos.

Fuente: elaboración del autor.

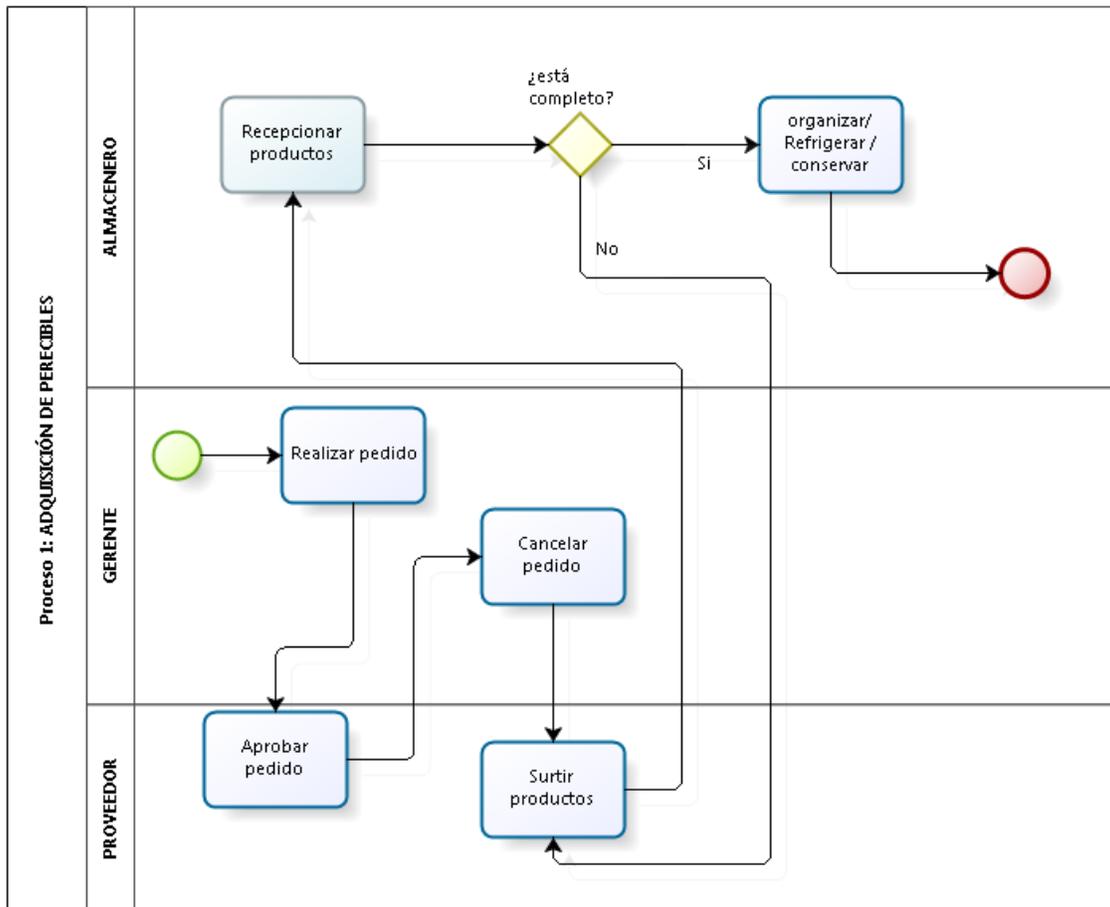
**b. Eliminar actividades que no añaden valor**



*Figura 24 Rediseño de Proceso de Adquisición de perecibles (Proceso de gestión de compras) con Bizagi*

Fuente: elaboración del autor.

### c. Proceso mejorado de Adquisición de perecibles



Powered by  
**bizagi**  
Modeler

Figura 25 Proceso mejorado de Adquisición de perecibles (Proceso de gestión de compras) con Bizagi

Fuente: elaborado por el autor.

**d. Análisis del valor agregado**

*Tabla 27*

*Análisis del valor agregado Proceso mejorado 1.1 Adquisición de perecibles*

ANALISIS DEL VALOR AGREGADO:								
PROCESO MEJORADO 1.1. ADQUISICIÓN DE PERECIBLES								
NRO	VA		NAV				DETALLE	TIEMPO (MIN)
	VAC	VAN	PREPARACIÓN	DEMORA	TRANSPORTE	CONTROL		
1		X					Realizar pedido	10
2	X						Aprobar pedido	10
3		X					Cancelar pedido	10
4	X						Surtir productos	25
5		X					Recepcionar productos	10
6						X	¿Está completo?	05
7		X					Organizar / Refrigerar / conservar	20
<b>TOTAL</b>								<b>90</b>

Fuente: elaboración del autor.

Tabla 28  
 Índice de valor agregado Proceso mejorado 1.1. Adquisición de perecibles.

**A.V.A. TIEMPO DEDICADO POR ACTIVIDADES:**

<b>PROCESO MEJORADO 1.1. ADQUISICIÓN DE PERECIBLES</b>			
<b>NRO</b>	<b>DETALLE</b>	<b>TIEMPO(MIN)</b>	<b>PORCENTAJE</b>
1	Valor agregado al cliente	35	38,89%
2	Valor agregado a la empresa	50	55,55%
3	Preparación	0	0%
4	Demora o espera	0	0%
5	Control e inspección	5	5,55%
6	Archivo	0	0%
7	Movimiento o transporte	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>90</b>	<b>100%</b>
	VAC + VAN	85	94,4%
	NAV	5	5,6%

Fuente: elaboración del autor.

Se puede observar que a través del rediseño del proceso de adquisición de perecibles se alcanzará un índice de valor agregado de 94,4, lo cual se logra poniendo énfasis a las características del servicio de acuerdo a las expectativas del cliente.

### 5.3.2.1.2. ADQUISICIÓN DE NO PERECIBLES

#### a. Aplicar técnicas de mejoramiento

Con la finalidad de utilizar técnicas de mejora, se elaboró el cuadro de requerimientos del cliente:

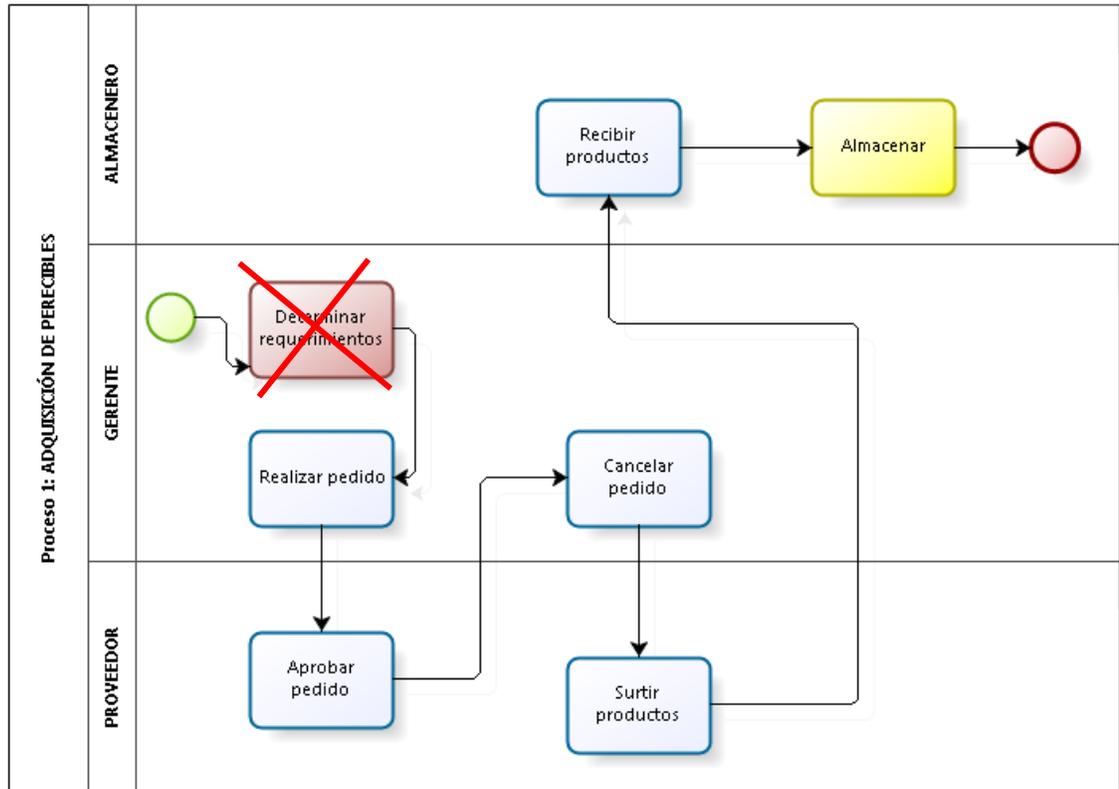
Tabla 29

Requerimientos del cliente - Adquisición de No Perecibles (P. de compras).

<b>Necesidades</b>	<b>Expectativas</b>	<b>Características del servicio</b>
Mejorar el proceso de adquisición de no perecibles	- Reducir tiempo - Reducir márgenes de error	- Reducir tiempo de determinación de necesidades. - Reducir el tiempo de clasificación de insumos. - Reducir el número de cambios / reposiciones. - Aumentar satisfacción de calidad de productos.

Fuente: elaboración del autor.

**b. Eliminar actividades que no añaden valor**



Powered by  
**bizagi**  
Modeler



Proceso a redefinir

*Figura 26 Rediseño de Adquisición de No perecibles (Proceso de gestión de compras) con Bizagi*

Fuente: elaboración del autor

c. Proceso mejorado de Adquisición de no perecibles

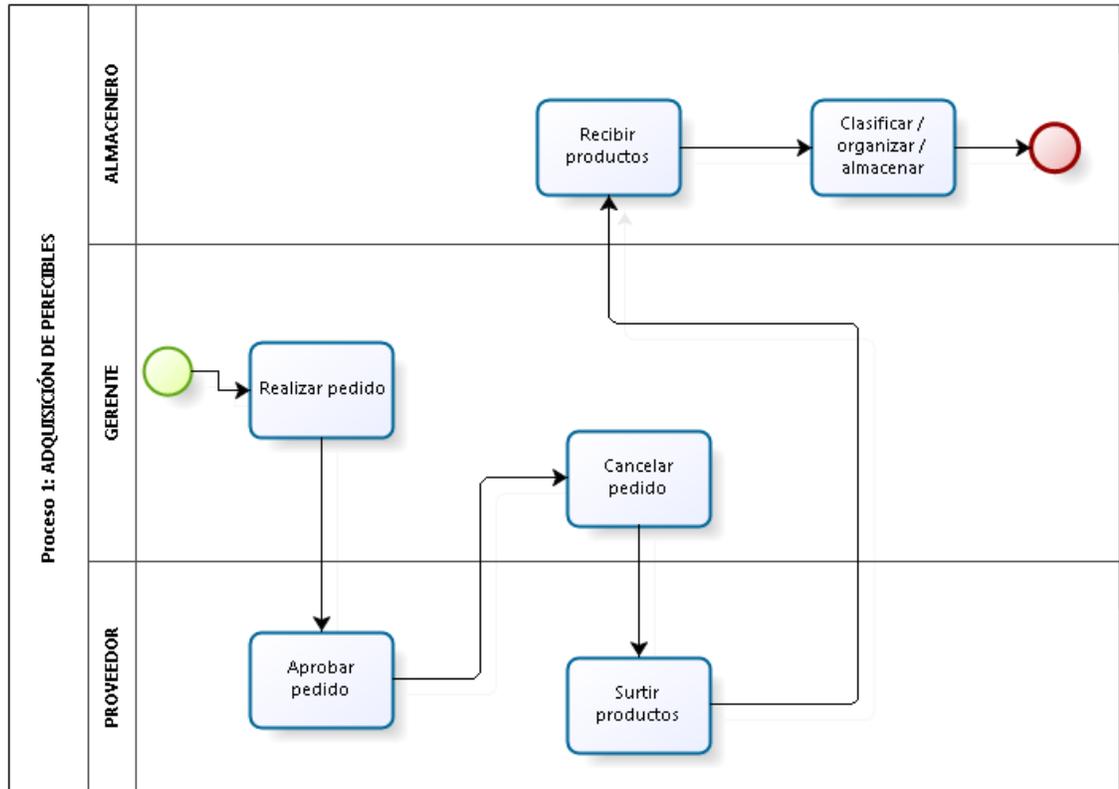


Figura 27 Proceso mejorado de Adquisición de No perecibles (Proceso de gestión de compras) con Bizagi

Fuente: elaboración del autor.

#### d. Análisis del valor agregado

Tabla 30

*Análisis del valor agregado Proceso mejorado 1.2 Adquisición de No perecibles*

ANALISIS DEL VALOR AGREGADO:								
PROCESO MEJORADO 1.2. ADQUISICIÓN DE NO PERECIBLES								
NRO	VA		NAV				DETALLE	TIEMPO(MIN)
	VAC	VAN	PREPARACIÓN	DEMORA	TRANSPORTE	CONTROL		
2		X					Realizar pedido	10
3	X						Aprobar pedido	10
4		X					Cancelar pedido	20
5	X						Surtir productos	20
6		X					Recibir productos	20
7						X	Clasificar / Organizar / Almacenar	20
<b>TOTAL</b>								<b>100</b>

Fuente: elaboración del autor.

Tabla 31

*Índice de valor agregado Proceso mejorado 1.2. Adquisición de No perecibles.*

---

**A.V.A. TIEMPO DEDICADO POR ACTIVIDADES:**

---

**PROCESO MEJORADO 1.2. ADQUISICIÓN DE NO PERECIBLES**

---

<b>NRO</b>	<b>DETALLE</b>	<b>TIEMPO (MIN)</b>	<b>PORCENTAJE</b>
1	Valor agregado al cliente	30	30%
2	Valor agregado a la empresa	50	50%
3	Preparación	0	0%
4	Demora o espera	0	0%
5	Control e inspección	20	20%
6	Archivo	0	0%
7	Movimiento o transporte	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>100%</b>
	VAC + VAN	80	80%
	NAV	20	20%

---

Fuente: elaboración del autor.

Se puede observar que a través del rediseño del proceso de adquisición de no perecibles se alcanzará un índice de valor agregado de 80%, lo cual se logra eliminando la actividad de determinar requerimientos, ya que con la adquisición de un software se tendrá un control de los productos existentes y faltantes; también se redefinió el proceso de control Almacenar; poniendo énfasis a las características del servicio de acuerdo a las expectativas del cliente.

### 5.3.2.2. PROCESO DE GESTIÓN DE COCINA

#### 5.3.2.2.1. PREPARACIÓN DEL PLATO

##### a. Aplicar técnicas de mejoramiento

Con la finalidad de utilizar técnicas de mejora, se elaboró el cuadro de requerimientos del cliente:

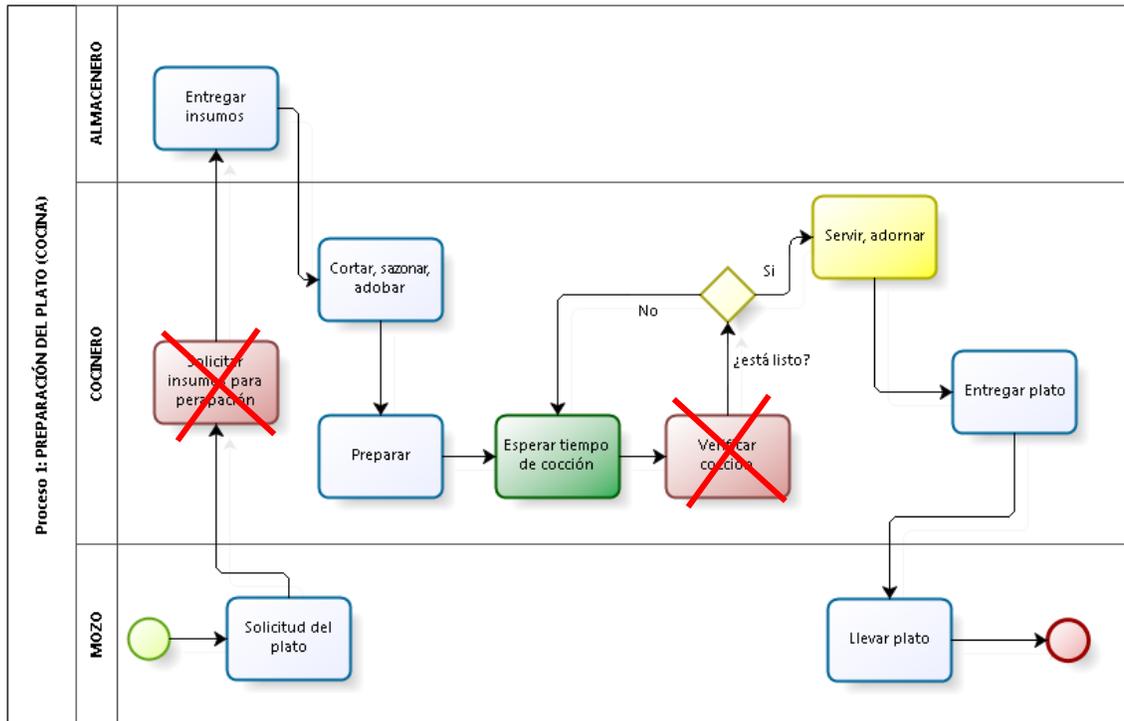
*Tabla 32*

*Requerimientos del cliente – Preparación del plato (P. de cocina).*

<b>Necesidades</b>	<b>Expectativas</b>	<b>Características del servicio</b>
Mejorar el proceso de preparación del plato	- Reducir tiempo de preparación - Reducir tiempo de espera del cliente - Reducir márgenes de error	- Disminuir el tiempo de espera del cliente. - Aumentar la satisfacción del cliente - Mejorar la calidad del producto.

Fuente: elaboración del autor.

**b. Eliminar actividades que no añaden valor**



Powered by  
**bizagi**  
Modeler



Proceso a redefinir



Proceso a rediseñar

*Figura 28 Rediseño de proceso de Preparación del plato (Proceso de gestión de cocina) con Bizagi*

Fuente: elaboración del autor.

### c. Proceso mejorado de Preparar plato

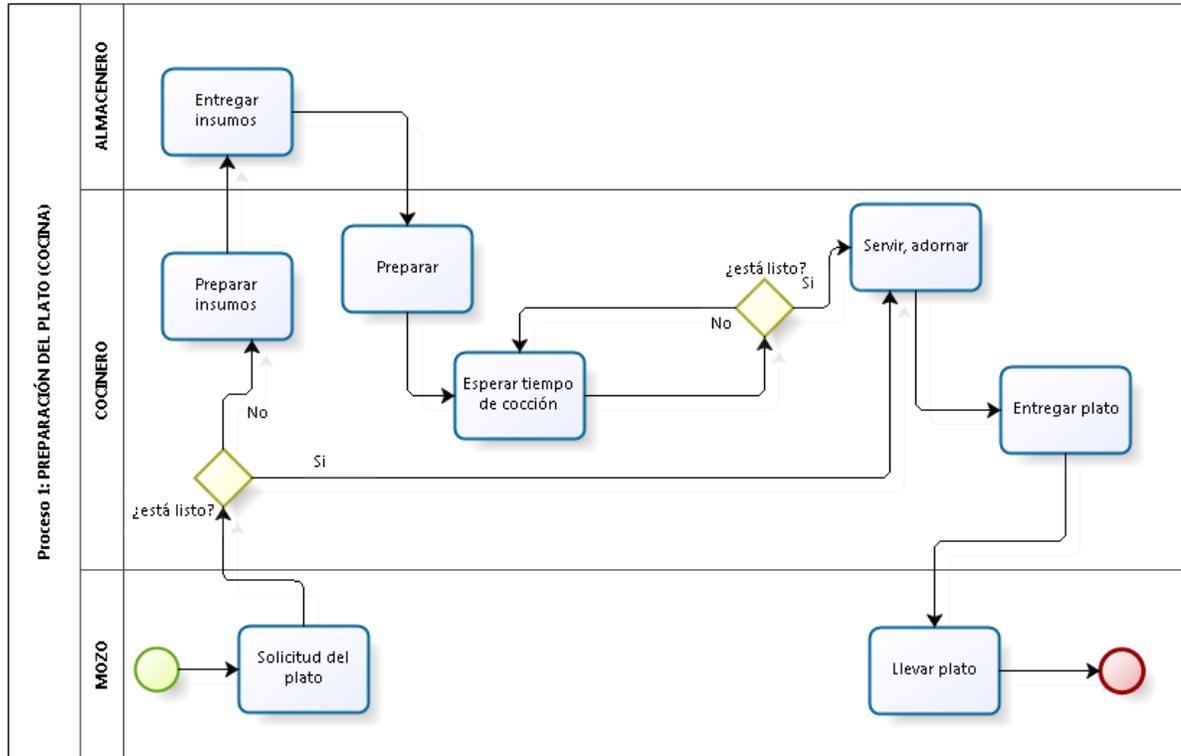


Figura 29 Proceso mejorado de Preparación del plato (Proceso de gestión de cocina) con Bizagi

Fuente: elaboración del autor.

#### d. Análisis del valor agregado

Tabla 33

Análisis del valor agregado Proceso mejorado 2 Preparación del plato (Cocina).

ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO:								
PROCESO MEJORADO 2. PREPARACIÓN DEL PLATO (COCINA)								
NRO	VA		NAV				DETALLE	TIEMPO(MIN)
	VAC	VAN	PREPARACIÓN	DEMORA	TRANSPORTE	CONTROL		
1		X					Solicitar plato	10
2			X				Preparar insumos	5
3	X						Entregar insumos	5
5	X						Preparar	15
6				X			Esperar tiempo de cocción	10
	X						¿Está listo?	2
8	X						Servir, adornar	5
9		X					Entregar plato	5
10	X						Llevar plato al cliente	3
<b>TOTAL</b>								<b>60</b>

Fuente: elaboración del autor.

Tabla 34

Índice de valor agregado Proceso mejorado 2 Preparación del plato (Cocina).

**A.V.A. TIEMPO DEDICADO POR ACTIVIDADES:**

<b>PROCESO MEJORADO 2. PREPARACIÓN DEL PLATO</b>			
<b>NRO</b>	<b>DETALLE</b>	<b>TIEMPO (MIN)</b>	<b>PORCENTAJE</b>
1	Valor agregado al cliente	30	50%
2	Valor agregado a la empresa	15	25%
3	Preparación	5	8,3%
4	Demora o espera	10	16.7%
5	Control e inspección	0	0%
6	Archivo	0	0%
7	Movimiento o transporte	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>60</b>	<b>100%</b>
	VAC + VAN	45	75%
	NAV	15	25%

Fuente: elaboración del autor.

Se puede observar que a través del rediseño y redefinición de los procesos de elaboración o preparación del plato, se alcanza un índice de valor agregado de 75% como mínimo ya que si se considera que al llegar al restaurante el cliente puede elegir entre platos listos para servir, el tiempo de espera se reduce en 25 minutos, alcanzando un índice de valor agregado de 85,7%. Con ello se logra atender al cliente con un tiempo menor de espera lo que se traduce en satisfacción del cliente.

### 5.3.2.3. PROCESO DE GESTIÓN DE VENTAS

#### 5.3.2.3.1. ATENCIÓN AL CLIENTE

##### a. Aplicar técnicas de mejoramiento

Con la finalidad de utilizar técnicas de mejora, se elaboró el cuadro de requerimientos del cliente:

*Tabla 35*

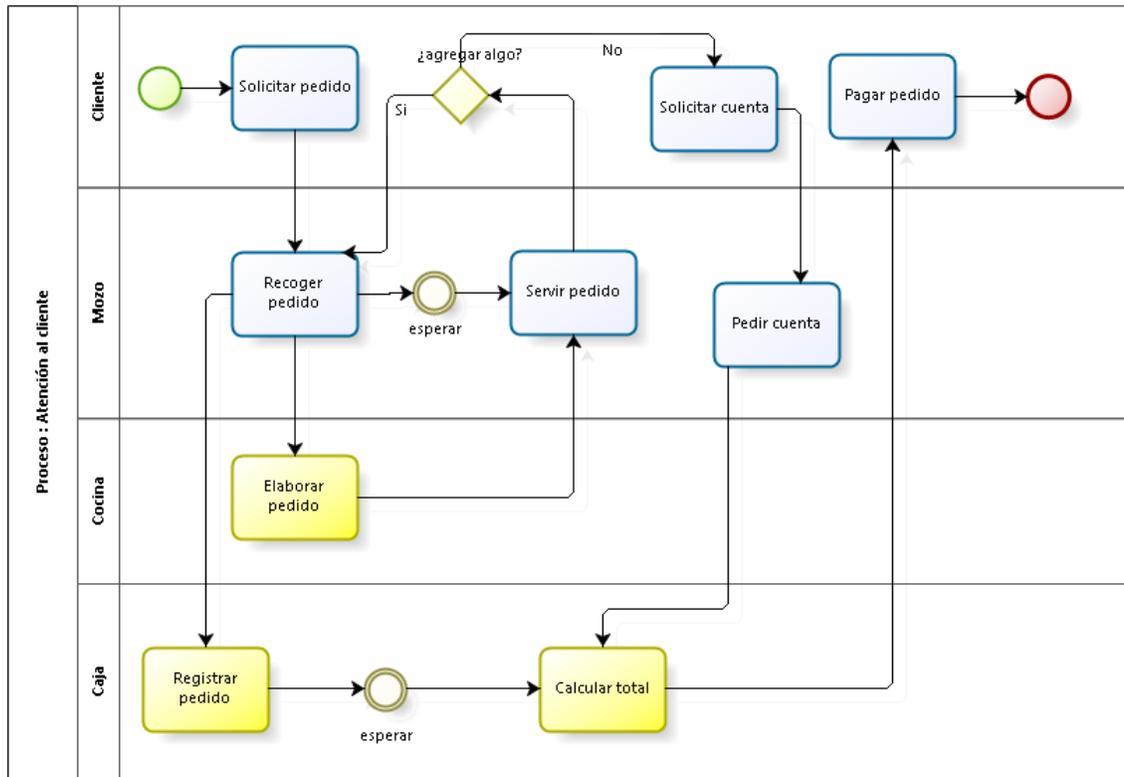
*Requerimientos del cliente – Atención al cliente (P. de gestión de ventas).*

<b>Necesidades</b>	<b>Expectativas</b>	<b>Características del servicio</b>
Mejorar el proceso de atención al cliente	- Cliente satisfecho - Fidelización del cliente	- Aumentar el nivel de satisfacción del cliente - Disminuir el tiempo de espera del cliente. - Mejorar la calidad del producto.

---

Fuente: elaboración del autor.

**b. Eliminar / rediseñar actividades que no añaden valor**



Powered by  
**bizagi**  
Modeler

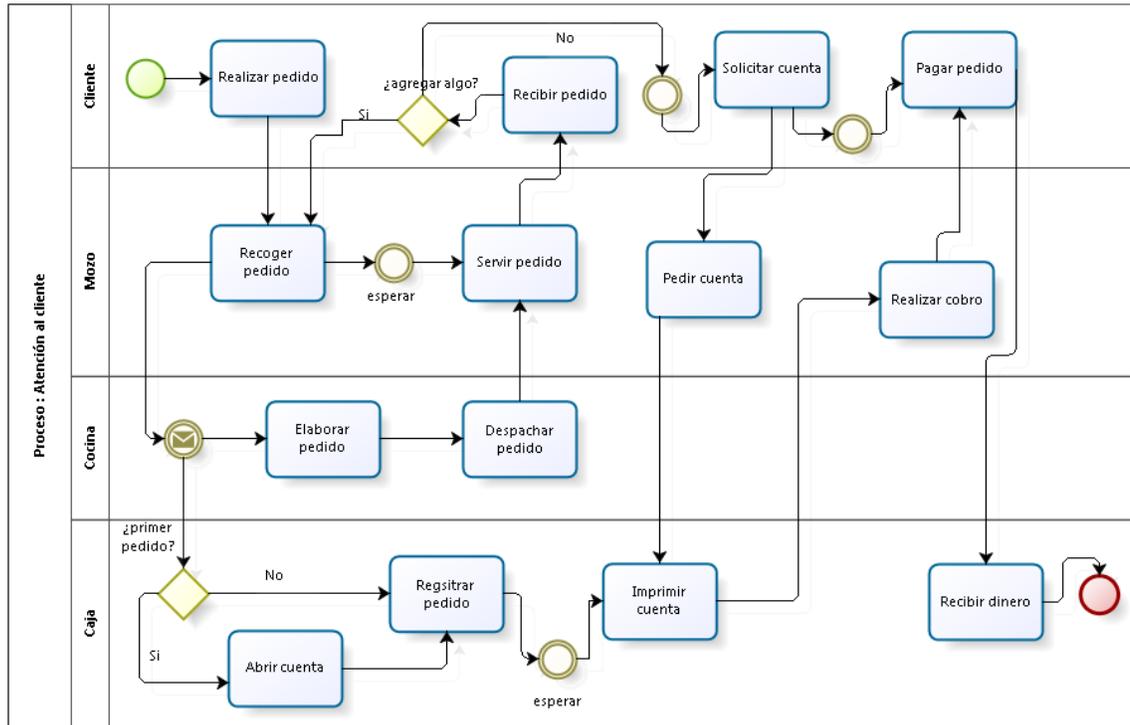


Proceso a redefinir

*Figura 30 Rediseño de proceso de Atención al cliente (Proceso de gestión de ventas) con Bizagi*

Fuente: elaboración del autor.

### c. Proceso mejorado de Atención al cliente



Powered by  
**bizagi**  
Modelar

Figura 31 Proceso mejorado de Atención al cliente (Proceso de gestión de ventas) con Bizagi

Fuente: elaboración del autor.

#### d. Análisis del valor agregado

Tabla 36

Análisis del valor agregado Proceso mejorado 3. Atención al cliente.

ANALISIS DEL VALOR AGREGADO:								
PROCESO MEJORADO 3. ATENCIÓN AL CLIENTE								
NRO	VA		NAV				DETALLE	TIEMPO(MIN)
	VAC	VAN	PREPARACIÓN	DEMORA	TRANSPORTE	CONTROL		
1		X					Realizar pedido	5
2	X						Recoger pedido	5
3				X			Elaborar pedido en cocina	15
4		X					Registrar pedido en caja	5
					X		Despachar pedido	5
5	X						Servir pedido	10
	X						Recibir pedido	2
		X					¿Agregar algo?	3
6	X						Solicitar cuenta	10
7	X						Pedir cuenta	10
8		X					Imprimir cuenta	10
9	X						Pagar pedido	10
		X					Realizar cobro	5
		X					Recibir dinero	5
<b>TOTAL</b>								<b>100</b>

Fuente: elaboración del autor.

Tabla 37

Índice de valor agregado Proceso mejorado 3. Atención al cliente.

**A.V.A. TIEMPO DEDICADO POR ACTIVIDADES:**

<b>PROCESO 3. ATENCIÓN AL CLIENTE</b>			
<b>NRO</b>	<b>DETALLE</b>	<b>TIEMPO(MIN )</b>	<b>PORCENTAJE</b>
1	Valor agregado al cliente	47	47%
2	Valor agregado a la empresa	33	33%
3	Preparación	0	0%
4	Demora o espera	15	15%
5	Control e inspección	5	5%
6	Archivo	0	0%
7	Movimiento o transporte	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>100%</b>
VAC + VAN		80	80%
NAV		20	20%

Fuente: elaboración del autor.

Se puede observar que, a través del rediseño y redefinición de los procesos de atención al cliente, se alcanza un índice de valor agregado de 80% como mínimo para el restaurante, esto significa una satisfacción mayor del cliente.

### 5.3.3. ÍNDICE DE VALOR AGREGADO DESPUÉS DEL REDISEÑO DE PROCESOS

Tabla 38  
Índice de valor agregado después del rediseño de procesos

Procesos	IVA antes del rediseño	IVA después del rediseño
<b>Gestión de Compras</b>		
4.1. Adquisición de perecibles	38,46 %	94,4%
4.2. Adquisición de no perecibles	41,67 %	80%
<b>Gestión de cocina</b>		
5. Preparación del plato	47,14 %	75%
<b>Gestión de ventas</b>		
6. Atención al cliente	58,82 %	80%
<b>Gestión del talento humano</b>		
7. Selección de personal	81,25 %	--

Fuente: elaboración del autor.

## **5.4. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN**

### **5.4.1. INTRODUCCIÓN DE PLAN DE IMPLEMENTACIÓN**

Después de haber llevado a cabo el análisis del restaurante “El cerrito norteño”, lo cual permitió identificar las fallas e inconvenientes y establecer oportunidades de mejora en torno a estas, la formulación de mejoras se encamina al rediseño de la mayoría de sus procesos para dar valor agregado a la empresa, apoyándose de sistemas de información que faciliten el acceso a los datos de insumos, pedidos, ordenes de preparación y facturación. Estos sistemas harán más eficientes los flujos de los procesos planteados. Se hace necesario entonces plasmar un plan de implementación de la situación propuesta.

La creación del plan de implementación es una de las actividades a realizar en el diseño de los procesos, utilizando el ciclo de vida de la metodología BPM. Este plan debe establecer de qué manera se van a implementar las mejoras propuestas en las fases anteriores. Tomando estos aspectos en cuenta, se presenta el siguiente plan de implementación de cambios al sistema actual, y la implementación de cambios en los flujos de los procesos.

### **5.4.2. OBJETIVOS**

El presente plan de implementación tiene por finalidad la mejora de los procesos del restaurante “El cerrito norteño”, aplicando procesos enfocados a crear valor agregado para el cliente y para la empresa. La aplicación del plan pretende alcanzar las mejoras detalladas en las fases

anteriores, donde se evidenció la realización de actividades que no aportan valor agregado al cliente, ni a los requerimientos demandados por el negocio en sí mismo. Además, se pretende fortalecer la estructura de la organización mediante la optimización de los procesos y abrir los horizontes hacia la aplicación de las tecnologías de la información en las empresas.

#### **5.4.3. ALCANCE**

El plan de implementación de los procesos de mejora del restaurante “El cerrito norteño” especifica las acciones a tomar después de la aprobación de este trabajo de investigación. Se debe realizar actividades como aprobación de los cambios, documentación y normativas para que cada miembro del equipo de trabajo conozca el rediseño de estos procesos y los pueda implementar en su quehacer diario. También se debe realizar actividades que permitan monitorear el estado de la implementación y evaluación de la ejecución en el primer trimestre de su implementación.

El plan de implementación y rediseño de los procesos abarca: gestión de compras, gestión de ventas, gestión de cocina, gestión del talento humano que son la parte más importante y que agregan mayor valor agregado a la empresa.

#### **5.4.4. POSIBLES RIESGOS**

Toda implementación de una nueva forma de trabajo, en este caso rediseño de los procesos de la empresa puede sufrir una serie de riesgos que limiten o impidan su implementación, sin embargo, es necesario conocer

dichos riesgos para que el gerente de la empresa pueda tomar las decisiones más acertadas al respecto. Se llevará a cabo un detalle de las amenazas que se puedan presentar en cuanto a factibilidad económica, técnica y operativa.

#### **5.4.4.1. FACTIBILIDAD ECONÓMICA – POSIBLES RIESGOS**

El principal riesgo es la falta de liquidez económica, es posible que el costo de implementación del plan no haya sido considerado como parte del presupuesto de la empresa; para lo cual la empresa debe evaluar la posibilidad de adquirir un préstamo bancario, teniendo en cuenta que el restaurante “El cerrito norteño” cuenta con una buena imagen y posicionamiento en el mercado, además de línea de crédito superior al necesario para la implementación del plan.

Otro de los riesgos que pueden presentarse es el desfase de los costos en comparación con lo presupuestado en el plan, esto puede darse si es que la empresa demora en llevar a cabo la implementación debido a la variabilidad del costo del dólar en el mercado y consecuente variabilidad de precios en moneda nacional. Estos costos son: capacitaciones, consultorías que se establecen a base de cotizaciones en empresas relacionadas en el momento de la elaboración del presente plan.

#### **5.4.4.2. FACTIBILIDAD TÉCNICA**

Los conocimientos previos del personal que labora en el restaurante: En el aspecto técnico de la implementación el riesgo se representa con la falta de conocimiento técnico o experiencia en la gestión por procesos, manejo de indicadores, aplicación de los nuevos procesos, o del uso del sistema de BPM.

Para cubrir este aspecto, el plan de implementación contempla programas de capacitación que cubran la adquisición de los conocimientos necesarios para la implementación y desarrollo del plan de implementación.

#### **5.4.4.3. FACTIBILIDAD OPERATIVA**

La resistencia al cambio: Uno de los problemas comunes y que pueden acarrear importantes consecuencias negativas para la implementación de un proyecto es que los trabajadores no estén de acuerdo con los cambios previstos.

Para evitar esta posible resistencia, se toma en cuenta la pirámide jerárquica de la teoría de resistencias propuesta por Nieder y Zimmermann. Esta teoría señala tres escalones o niveles de resistencia al cambio. El primero se presenta porque la persona No Sabe en qué consiste el cambio, en el segundo nivel las personas piensan que No pueden realizar las nuevas actividades, y en la cúspide de la pirámide se encuentra que No Quieren cambiar porque saldrían de su zona de confort.

Para ello es necesario que se contemple dentro del plan, actividades de socialización de los cambios propuestos con todo el personal, dar a conocer el por qué es necesario implementar dichos cambios, así como capacitar al personal en los nuevos métodos y herramientas a utilizar. Con estas actividades se superará el primer nivel de resistencia al cambio (la persona no sabe en qué consiste el cambio) y el segundo nivel (las personas piensan que

no pueden realizar las nuevas actividades). El tercer nivel se logra motivando a los trabajadores a cambiar.

#### 5.4.5. ACTIVIDADES DEL PLAN

Aquí se detalla las actividades a realizar para poder implementar la mejora de los procesos planteados, se establece quien es el responsable, el objetivo de la actividad y el costo marginal de dicha actividad.

En el plan se establece la realización de actividades por el personal de la empresa, lo cual no tendrá costo alguno, ya que son parte de la labor asignada a su puesto de trabajo y los costos están considerados en la planilla mensual.

En el plan se especifican dos áreas bien marcadas: la implementación del nuevo sistema de gestión por procesos y la aplicación de la automatización de procesos, sin embargo, las actividades se detallan de manera secuencial.

*Tabla 39  
Propuesta de Plan de Implementación.*

<b>Nro.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración</b>	<b>Costo</b>	<b>Objetivo</b>
1	Exponer las mejoras planteadas al gerente de la empresa	Desarrollador del proyecto	1 día	S/. 0.00	Aprobación para aplicar el mejoramiento de procesos propuesto
2	Aprobar rediseños propuestos	Gerente	1 día	S/. 0.00	

3	Aprobar los indicadores de gestión propuestos	Gerente	2 días	S/. 0.00	
4	Difundir internamente los cambios planteados	Asistente administrativa	3 días	S/. 0.00	Comunicar a los empleados el rediseño a
5	Elaborar la documentación necesaria para la gestión por procesos propuesto	Asistente administrativa	2 días	S/. 0.00	implementar reduciendo la resistencia al cambio
6	Repartir la documentación al personal	Asistente administrativa	1 día	S/. 0.00	
7	Notificar a responsables de medición de cada proceso	Asistente administrativa	1 día	S/. 0.00	Apersonamiento de designados como responsables
8	Implementar procesos del mapa de procesos propuesto	Desarrollador del proyecto, Gerente y asistente administrativa	30 días	S/.500	Disponer de todos los procesos propuestos para alcanzar mejoras.
9	Comunicar la reasignación de funciones a los empleados	Gerente	1 día	S/. 0.00	Dar a conocer nueva asignación de funciones y empezar a desarrollarlas.
10	Capacitar al personal en la	Gerente, encargados anteriores	5 días	S/. 0.00	

	reasignación de funciones				
11	Capacitar a los directivos en la gestión por procesos	Asesor externo	2 días	S/.1000	Dar a conocer ventajas y necesidades de gestión por procesos
12	Capacitar al gerente en actividades de auditoria interna	Asesor externo	2 días	S/.1000	Contar con auditor interno que verifique el cumplimiento de mejoras propuestas.
13	Establecer base de datos para la medición de indicadores	Gerente	2 días	S/. 0.00	Contar con datos actuales para indicadores de gestión
14	Aplicar medición de indicadores de gestión	Gerente, asistente administrativa	3 días	S/. 0.00	Controlar el estado de los procesos
15	Ejecutar procesos de acuerdo a los diseños propuestos	Todo el personal	60 días	S/. 0.00	Poner en práctica el modelo de gestión propuesto
16	Realizar seguimiento al personal para el cumplimiento de nuevas políticas	Gerente, asistente administrativa	60 días	S/. 0.00	Establecer eficacia de políticas planteadas
17		Gerente, jefes de áreas	1 día	S/. 0.00	Evaluación de satisfacción con la implementación

Evaluar el estado de implementación de los procesos					
18	Determinar acciones de mejora	Gerente, jefes de área	5 días	S/. 0.00	Identificar cambios o correcciones a
19	Aplicar correcciones planteadas	Gerente	1 día	S/. 0.00	aplicar que mejoren la gestión actual
<b>TOTAL</b>				S/. 2500	

**TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN**

Fuente: elaboración del autor.

**CAPÍTULO VI**  
**CONCLUSIONES Y**  
**RECOMENDACIONES**

## CONCLUSIONES

De acuerdo al análisis de los procesos actuales realizados en la empresa Restaurante El Cerrito Norteño, se concluye que los procesos no estaban documentados por lo que se procedió al levantamiento de información a través de entrevistas al Gerente y personal encargado de cada proceso, encontrando duplicidad de las actividades de los procesos, falta de comunicación entre las distintas áreas del restaurante ocasionando demora en el desarrollo de cada proceso.

La metodología BPM permite reconocer los puntos de calidad y eficiencia en los procesos de la empresa, los cuales son: gestión de compras (adquisición de perecibles y no perecibles), gestión de cocina (preparación del plato) y gestión de venta (atención al cliente); siendo necesario el rediseño de los procesos.

Se utilizó el software Bizagi para modelar los procesos actuales encontrando actividades que no agregan valor ni al cliente ni a la empresa. Se diseñó los procesos claves para la empresa logrando reducir el tiempo de atención al cliente.

Se identificó oportunidades de mejora a través del estudio realizado, calculando el índice del valor agregado de los procesos actuales obteniendo una adquisición de perecibles en 38,46%, Adquisición de no perecibles en 41,67%, Preparación del plato 47,14%, Atención al cliente 58,82%, Selección de personal 81,25%; se decidió rediseñar todos los procesos que no superan el índice de valor agregado del 75% realizando mejoras en estos procesos estableciendo actividades que otorgan valor.

Se elaboró la propuesta de mejora de procesos obteniéndose un índice de valor agregado, obteniendo una adquisición de perecibles en 94,4%, Adquisición de no perecibles en 80%, Preparación del plato 75%, Atención al cliente 80%; logrando superar el 75%, estableciendo un plan de implementación, logrando cumplir con el objetivo planteado en la presente investigación.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda adecuarse a los nuevos procesos planteados en el desarrollo del presente trabajo de investigación para asegurar la mejora continua de los procesos del restaurante “El cerrito norteño” y optimizar los tiempos.

Se recomienda monitorear y hacer un seguimiento continuo al estado de la implementación de mejoras y evaluarlo de manera periódica para reajustar procesos según se necesite, pues esto permitirá cerciorarse que sigan siendo los procesos de calidad.

Se recomienda implementar sistemas de información que ayuden a reducir los tiempos de atención al cliente, lo cual se verá reflejado en mayor satisfacción y por lo tanto mayor valor agregado a la empresa.

Se sugiere integrar a todos los miembros de la empresa en los procesos de mejora para lograr su identificación con la misma y los implemente en su labor diaria.

## BIBLIOGRAFÍA

- ABPMP. (2009). *Association of BPM Professionals*. BPM Common Body Of Knowledge.
- Agip Valverde, J., & Andrade Sánchez, F. (2007). *Gestión por procesos (BPM) usando mejora continua y reingeniería de procesos de negocio*. Lima - Perú: Universidad Nacional Mayor de san Marcos.
- Alva Menéndez, G. (21 de mayo de 2016). ¿Cuáles son las ventajas de optimizar los procesos en las empresas? *Gestión*.
- ANALITICA. (s.f.). *Manual de diagramación de procesos bajo estándar BPMN*. Obtenido de Sistema de Gestión de Procesos - Analítica:  
[http://www.analitica.com.co/website/images/stories/documentosTecnicos\\_SGP/Manual%20de%20Diagramacion%20de%20Procesos%20Bajo%20Estandar%20BPMN.pdf](http://www.analitica.com.co/website/images/stories/documentosTecnicos_SGP/Manual%20de%20Diagramacion%20de%20Procesos%20Bajo%20Estandar%20BPMN.pdf)
- Analítica. (s.f.). *Sistema de gestión de procesos*. . Obtenido de Manual de diagramación de procesos bajo estándar BPMN:  
[http://www.analitica.com.co/website/images/stories/documentosTecnicos\\_SGP/Manual%20de%20Diagramacion%20de%20Procesos%20Bajo%20Estandar%20BPMN.pdf](http://www.analitica.com.co/website/images/stories/documentosTecnicos_SGP/Manual%20de%20Diagramacion%20de%20Procesos%20Bajo%20Estandar%20BPMN.pdf)
- Asociación de academias de la lengua española. (s.f.). *Real Academia Española*. Obtenido de Diccionario de la Real Academia Española: <http://dle.rae.es/>
- AuraPortal (SDAP). (24 de julio de 2014). *ManualAuraPortalHelium Modeler*. Obtenido de DOCPLAYER: <https://docplayer.es/10357756-Auraportal-helium-modeler.html>
- Bembibre, C. (29 de Noviembre de 2009). *Definición de restaurante*. Obtenido de DefiniciónABC: <https://www.definicionabc.com/social/restaurante.php>
- Bernal Torres, C. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Pearson education.
- Bonillo, P. (2006). metodología para la gerencia de los procesos del negocio sustentado en el uso de patrones. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 143-162.
- Club-BPM. (3 de Noviembre de 2009). Obtenido de BPM Business Process Management – Gestión de Procesos de Negocio: <http://www.club-bpm.com/ApuntesBPM/ApuntesBPM01.pdf>
- Dávila Galaviz, M. C. (2018). *Aplicación de BPM a la implementación de procesos de negocio de una PYME*. Méjico: Universidad de Guadalajara.

- Flores Ripoll, M. (26 de octubre de 2010). *Crónicas de mejora continua*. Obtenido de Definición de mejora continua:  
<http://www.eoi.es/blogs/mariavictoriaflores/definicion-de-mejora-continua/>
- GARIMELLA, K., LEES, M., & WILLIAMS, B. (2008). *BPM (GERENCIA DE PROCESOS)*. Obtenido de BPM (GERENCIA DE PROCESOS):  
[http://www.konradlorenz.edu.co/images/publicaciones/suma\\_digital\\_sistemas/bpm.pdf](http://www.konradlorenz.edu.co/images/publicaciones/suma_digital_sistemas/bpm.pdf)
- Gobierno de El Salvador. (2014). *CICLO DE GESTIÓN Y AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS (BPM)*. Obtenido de Sigamos creando futuro:  
<http://www.secretariatecnica.gob.sv/transformacion-del-estado/dgte-gobelectronico/ciclo-bpm/>
- HEFLO BPM. (6 de enero de 2018). *BPM*. Obtenido de Obtenga resultados con las seis fases del ciclo de vida BPM: <https://www.heflo.com/es/blog/bpm/ciclo-vida-bpm/>
- Hernandez Sampieri. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Jimenez, D. (17 de octubre de 2011). *El blog de Daniel Jimenez*. Obtenido de Pymes y Calidad 2.0: <https://www.pymesycalidad20.com/como-administrar-un-restaurante-mapa-de-procesos.html>
- Johanna, A. V., & Andrade Sánchez, F. (2007). *Gestión por procesos (BPM) usando Mejora continua y Reingeniería de procesos de negocio*. Lima - Perú: Universidad Mayor de San Marcos.
- Menéndez Alva, G. (21 de MAYO de 2016). *¿Cuáles son las ventajas de optimizar los procesos en las empresas?* Obtenido de GESTIÓN:  
<https://gestion.pe/tendencias/son-ventajas-optimizar-procesos-empresas-121297>
- Morales Pérez, Y. (2014). *Diseño de un sistema de gestión de procesos de negocio para la solicitud de Procura de bienes y servicios*. Caracas - Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.
- Orantes, S. D., Gutiérrez, A. F., & López, M. (2009). *redalyc.org*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2570/257020617013.pdf>
- Pacheco, J. (11 de septiembre de 2017). *BPM, HEFLO*. Obtenido de Los 7 principios del diseño de procesos: <https://www.heflo.com/es/blog/bpm/disenio-de-procesos/>
- Paravique Diaz, F. N. (OCTUBRE de 2008). *GESTIÓN DE PROCESOS DE NEGOCIO, TIC Y RECIMIENTO EMPRESARIAL*. Obtenido de QUE ES BPM Y CÓMO SE ARTICULA CON EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL:  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187214457007>

- Peña, F. (2018). *IsoTools*. Obtenido de Calidad total: Definición y modelos:  
<https://www.isotools.org/2015/05/01/calidad-total-definicion-y-modelos/>
- Presidencia de la República de El Salvador. (12 de junio de 2016). *Secretaría Técnica y de Planificación*. Obtenido de Ciclo de Gestión y Automatización de Procesos (BPM):  
<http://www.secretariatecnica.gob.sv/transformacion-del-estado/dgte-gobelectronico/ciclo-bpm/>
- Reboredo, P. (2011). *El libro del BPM 2011*. Club BPM, ISBN, 978-84.
- Robledo. (11 de 05 de 2017). Obtenido de Linked in: <https://www.linkedin.com/pulse/es-suficiente-con-una-gesti%C3%B3n-de-procesos-pedro-robledo-bpm>
- Rodríguez Gonzáles, W. (2016). *Solución basada en procesos utilizando el enfoque BPM para mejorar la gestión productiva en la empresa de calzados K-Sport*. Trujillo - Perú: Universidad privada Leonardo Da Vinci.
- Salazar Ramírez, J. A. (2016). *Implementación de una solución BPM para agilizar los procesos del área de abastecimiento en la Municipalidad de Chiclayo*. Chiclayo - Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Salin, J. (3 de Enero de 2012). *Distintos tipos de software*. Obtenido de Jorge Salin Blog:  
<http://jorgesalim.blogspot.com/2012/01/los-distintos-tipos-de-software.html>
- Santamaría Rendón, P. A. (2012). *Estudio para la implementación de administración de procesos de negocio (BPM) en la Fuerza Aérea Colombiana*. Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.
- Villasís Reyes, J. A. (2013). *Metodología para el análisis, diseño e implementación de procesos con tecnología BPM (Business Process Management) y desarrollo de un caso práctico*. Sangolquí - Ecuador: Escuela Politécnica del Ejército.