



Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo

Facultad de Ingeniería Civil, de Sistemas y Arquitectura
Escuela Profesional de Ingeniería de Sistemas



**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL DE
COMPRAS (BSC) PARA MEJORAR EL PROCESO DE
COMPRAS EN EL RESTAURANTE MANOS PIURANAS,
CHICLAYO 2017.**

TESIS

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERO DE SISTEMAS

PRESENTADO POR:

**MUÑOZ DELGADO JIMMY ANDRÉS
MOCARRO TRIGOZO LUIS EDUARDO**

ASESOR:

Dr. ERNESTO KARLO CELI ARÉVALO

LAMBAYEQUE - PERU

2018

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL DE COMPRAS
(BSC) PARA MEJORAR EL PROCESO DE COMPRAS EN EL
RESTAURANTE MANOS PIURANAS, CHICLAYO 2017.**

Presentada Por:

LUIS EDUARDO MOCARRO TRIGOZO
AUTOR

Dr. ERNESTO KARLO CELI AREVALO
ASESOR

Aprobado Por:

ING. GAVINO MARCELO LOYAGA ORBEGOZO
PRESIDENTE

M.Sc. JESUS BERNARDO OLAVARRIA PAZ
SECRETARIO

DR. REGIS JORGE ALBERTO DIAZ PLAZA
VOCAL

DEDICATORIA

La presente TESIS la dedicamos principalmente a Dios, por ser el inspirador y darnos fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A nuestros padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes hemos logrado llegar hasta aquí y convertirnos en lo que somos. Ha sido el orgullo y el privilegio de ser sus hijas, son los mejores padres.

A nuestros familiares por estar siempre presentes, acompañándonos y por el apoyo moral, que nos brindaron a lo largo de esta etapa de nuestras vidas.

A todas las personas que nos han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

Agradecimiento

Agradecemos a Dios por bendecirnos la vida, por guiarnos a lo largo de nuestra existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

Gracias a nuestros padres por ser los principales promotores de nuestros sueños, por confiar y creer en nuestras expectativas, por los consejos, valores y principios que nos han inculcado.

Agradecemos a nuestros docentes de la Universidad, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de nuestra profesión, de manera especial a quienes nos han guiado con su paciencia, y su rectitud como docente, y a los habitantes de la comunidad de Quilloac por su valioso aporte para nuestra investigación.

Índice

TESIS	1
RESUMEN	6
ABSTRACT	7
INTRODUCCIÓN	8
I. ASPECTOS GENERALES.....	11
2.1. Descripción de la realidad problemática.....	11
2.2. Objetivos	13
2.2.1. Objetivo general	13
2.2.2. Objetivos específicos.....	13
2.3. Justificación e importancia	14
II. MARCO TEÓRICO	16
3.1. Antecedentes del problema.....	16
3.2. Base teórica	20
3.2.1. Balanced Scorecard (BSC)	20
3.2.2. Proceso de compras	30
III. METODOLOGÍA	34
4.1. Diseño de la investigación.....	34
4.2. Población y muestra.....	36
4.3. Tipos de Técnicas e instrumentos.....	37
IV. RESULTADOS	38
V. CONCLUSIONES	52
VI. RECOMENDACIONES.....	53
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	54
Anexo N°01: Propuesta	56

RESUMEN

Durante los últimos años, hablar de compras es hablar de un tema muy delicado que se tiene que tocar con pinzas ya que dependiendo de la calidad de insumos que se adquieran, se verá reflejado en el producto final que se entregará al consumidor final, lo que permitirá poder mantenerse dentro del mercado, de tal manera llegando a la conclusión que es un elemento clave para mantener y mejorar la posición competitiva de las empresas (REYES, 2013).

Cabe rescatar que la implementación de sistemas viene influenciada por la cultura occidental, específicamente de Japón, ya que ellos desde hace siglos mantienen como cultura donde reina la eficacia y la eficiencia en el aprovisionamiento de bienes y materiales, empezando desde la selección y evaluación de proveedores, el establecimiento de relaciones duraderas y cooperativas con ellos, además de formar parte en el diseño y desarrollo de productos son algunas de las prácticas que más popularidad han cobrado. Siempre hay que tener presente que dentro del sistema se presentan diversas estrategias en la gestión de compras que de una manera u otra altera tanto las capacidades y ventajas competitivas de la empresa.

Palabras claves: Es necesario recurrir a herramientas informáticas como es el Balanced Scorecard en compras, para poder tener claro todos los movimientos que se realizan en esta área.

ABSTRACT

This thesis addresses the subject of study of the conditions of habitability of a student: University Residence in the city of Lambayeque. It raises the need to have the appropriate infrastructure of a residence that meets the needs of a university student, carrying out a study of the living conditions of a foreign university of the National University Pedro Ruiz Gallo, to improve their quality of life and learning. In order to achieve this goal, the research begins by defining the problem of the lack of university residences, of adequate rental rooms for students; consequently a historical investigation of the residences and the theoretical bases of the investigation is carried out. The area in which the project is proposed is analyzed, taking into account its physical-urban aspect, and the analysis of reference models of international university residence is carried out to adapt it to our context. Likewise, the user is studied as an immigrant in a new context; and as a university student with specific needs. Finally, the accommodations, rental rooms, and pensions are evaluated, which currently exist in Lambayeque, to be able to know in depth the reality of the context in which we find ourselves. Finally, all this research is translated into architectural plans at various scales that allow the project to be shown, and to be able to conclude its viability from the perspective of architectural design.

Keywords: Habitability conditions, student, university residence, project, urban-physical analysis, reference models, user, lodgings, rental rooms, pensions, architectural program.

INTRODUCCIÓN

Por los años ochenta se produjeron muchos cambios entre ellos se destacan los tecnológicos, dónde las empresas se tienen que adaptar rápidamente, ya que las transformaciones que estas han dado son inevitables, teniendo como objetivo la gestión de los sistemas y su debido control, ya perdieron desde aquellos años la importancia de la optimización de los costos, pasando a un campo desconocido como es la calidad de servicio del cliente, que a lo que realmente se refiere es a poder ofrecer un servicio de calidad y que sea innovador (Baraybar, 2011).

Nos remontamos a los años noventa cuando Kaplan y Norton realizaron estudios a distintas empresas, pero ahí ellos enmarcaban mucho a la parte financiera, realizándolo como la parte fundamental de cada una de las empresas a las que les hicieron el estudio, pasando unos años decidieron realizar otros estudios en los cuales involucraban tanto los objetivos a corto como a largo plazo, dónde se tuvo que tener en cuenta, todos los aspectos de la empresa, tanto interna como externa, a lo largo de ese tiempo el cuadro de mando integral fue adoptando una figura muy importante ya que paso de ser un sistema de mediciones, hacia un sistema capaz de comunicar y alinear las organizaciones con las estrategias ya antes definidas, de manera que con el cuadro de mando se podía gestionar cada una de las estrategias preestablecidos

Norton y Kaplan (1996) mencionan que para elaborar un cuadro de mando se debe de tener en cuenta perspectivas, pero no hay que limitarse, ya

que hay muchas empresas que necesitan agregar otras perspectivas para que el estudio sea completo, entre las perspectivas más utilizadas se tiene a la perspectiva financiera, clientes, procesos internos, innovación y crecimiento de los empleados. A ello se agrega que sirve para reorientar el sistema gerencial y enlazar efectivamente el corto plazo con la estrategia a largo plazo, vinculando de manera interviniente cuatro procesos o perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje Organizacional, los resultados se traducen finalmente los logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por la corporación por sus accionistas.

Se podría decir que el BSC proporciona una “fotografía” que permite examinar cómo se está llevando la estrategia hoy, como va estar a mediano y largo plazo, ya que Implantar el BSC es de suma importancia en una empresa, ya que se va entrelazar todas las perspectivas identificando las relaciones entre ellas de esta forma se establece una cadena causa -efecto, que permite tomar las iniciativas necesarias a cada nivel, este enlace de las cuatro perspectivas constituye lo que se llama la arquitectura del Balanced Scorecard.

Montoya (2011) menciona que el Balanced Scorecard es un sistema que traduce las metas y las estrategias en un conjunto de indicadores, con el propósito de ponerlas en práctica, controlarlas, medir su efectividad y ajustarlas en función del futuro. El Balanced Scorecard nos permite transformar la estrategia en acción mediante la definición de objetivos, indicadores, metas e iniciativas a seguir cuatro perspectivas: perspectiva

financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de procesos internos y perspectiva aprendizaje y crecimiento.

El BSC según Norton y Kaplan (1996) tiene las siguientes características:

Relaciona la estrategia con la ejecución de los objetivos en el corto, medio y largo plazo.

Permite reducir el riesgo en la toma de decisiones.

Funciona como un eje comunicador de la estrategia a todos los niveles de la organización.

Permite tener una clara visión de las relaciones causa – efecto de la estrategia.

Características.- El balanced scorecard tiene las siguientes características:

Relaciona la estrategia con su ejecución definiendo objetivos en el corto, medio y largo plazo.

Permite reducir el riesgo en la toma de decisiones.

Comunica la estrategia a todos los niveles de la organización

I. ASPECTOS GENERALES

2.1. Descripción de la realidad problemática

Durante los últimos años, hablar de compras es hablar de un tema muy delicado que se tiene que tocar con pinzas ya que dependiendo de la calidad de insumos que se adquieran, se verá reflejado en el producto final que se entregará al consumidor final, lo que permitirá poder mantenerse dentro del mercado, de tal manera llegando a la conclusión que es un elemento clave para mantener y mejorar la posición competitiva de las empresas (REYES, 2013).

Cabe rescatar que la implementación de sistemas viene influenciada por la cultura occidental, específicamente de Japón, ya que ellos desde hace siglos mantienen como cultura donde reina la eficacia y la eficiencia en el aprovisionamiento de bienes y materiales, empezando desde la selección y evaluación de proveedores, el establecimiento de relaciones duraderas y cooperativas con ellos, además de formar parte en el diseño y desarrollo de productos son algunas de las prácticas que más popularidad han cobrado. Siempre hay que tener presente que dentro del sistema se presentan diversas estrategias en la gestión de compras que de una manera u otra altera tanto las capacidades y ventajas competitivas de la empresa.

Uno de los grandes cambios que nos ha favorecido y permitido llegar a mercados que antes se veían inalcanzables ha sido la globalización de la economía, esto trajo consigo tecnología de punta, también se logró que se firmaran diversos tratados de libre comercio, lo que ha

generado que las empresas den a pasos agigantados grandes cambios, ya que de diversos países se han acentuado en nuestro país empresas, las cuales tienen una cultura y organización muy diferente, por lo que la competencia aumento significativamente, y las empresas lo que les quedo y queda por hacer es ponerse al mismo nivel de estas empresas extranjeras, que ofrecen un sin número de beneficios. Esta ansiada competitividad la lograrán con la formación de alianzas estratégicas con sus proveedores y sus clientes, características principales de la cadena total de abastecimiento (García Lillo, Lajara Bartoloné, Molina Azorín , & Quer Ramón, 2013).El Restaurante Manos Piuranas, se dedica a la venta de platos típicos de la costa, dónde su plato estrella es el “chancho al palo”, actualmente cuentan con tres restaurantes, dos de los cuales en la Ciudad de Piura, y uno en la ciudad de Chiclayo, el gerente general se encarga de los tres restaurantes, por lo que le cuesta mucho trabajo tener el control absoluto, ya que están en ciudades diferentes, viendo esta necesidad, se ha llegado a la conclusión que es necesario recurrir a herramientas informáticas como es el Balanced Scorecard en compras, para poder tener claro todos los movimientos que se realizan en esta área.

2.1.1. Formulación del problema

Problema principal

¿Cómo mejorar el proceso de compras en el Restaurante Manos Piuranas?

Problemas secundarios

¿Cuál es el estado actual del proceso de compras en el Restaurante Manos Piuranas?

¿Qué factores influyen en el proceso de compras en el Restaurante Manos Piuranas?

¿Qué características debe tener una estrategia de solución para mejorar el proceso de compras en el Restaurante Manos Piuranas?

¿Qué resultados generará la implantación un sistema de control de compras (BSC) en el proceso de compras en el Restaurante Manos Piuranas?

2.2. Objetivos

2.2.1. Objetivo general

Proponer un sistema de control de compras (BSC) para mejorar el proceso de compras en el Restaurante Manos Piuranas.

2.2.2. Objetivos específicos

1. Diagnosticar el estado actual del proceso de compras en el Restaurante Manos Piuranas.
2. Identificar los factores influyentes en el proceso de compras en el Restaurante Manos Piuranas.
3. Diseñar un sistema de control de compras (BSC) para mejorar el proceso de compras en el Restaurante Manos Piuranas.

4. Estimar los resultados que generará la implantación un sistema de control de compras (BSC) en el proceso de compras en el Restaurante Manos Piuranas.

2.3. Justificación e importancia

Científica

La teoría que se va a utilizar en este proyecto de tesis, es la teoría del Just in Time (Hay, 1991) define la forma en que debería optimizarse un sistema de producción, es decir entregar los componentes o materias primas a la línea de fabricación de forma que lleguen Justo a tiempo.

Empresarial

Toda empresa por pequeña o grande que sea necesita comprar múltiples y variados productos y alguien en la empresa tendrá que hacerlo, queramos o no, el departamento de compras se relaciona absolutamente todos los de la empresa y tendrá que convivir de la forma más armoniosa posible. Tiene una función interna, solucionar y satisfacer las necesidades de sus clientes interno, atendiendo las peticiones que le lleguen y una función claramente externa: buscar proveedores adecuados y negociar.

Institucional

El restaurante Manos Piuranas, requiere de un control de compras, para poder precisar cuáles son sus necesidades de bienes y servicios, para poder identificar y comparar tanto a los proveedores como a los abastecedores, negociando con los mismos para convenir términos de compra, celebrar contratos y colocar pedidos, para recibir bienes y servicios útiles para la empresa, esto le generaría una reducción de costos y obtendremos productos de calidad.

Social

En el Perú la mayor cantidad de empresas son PYMES y es necesario que tengan un buen funcionamiento y desarrollo ya que genera las más altas tasas de empleo.

Lambayeque con una población de 1, 112,868 personas de las cuales hay una Población Económicamente Activa 632.6 miles de personas y una Población Económicamente Activa Ocupada de 616.3 miles de personas (INEI, 2016), es por ello que se requiere que estén en una posición favorable, para asegurar el empleo en la Región y el desarrollo de la misma.

II. MARCO TEÓRICO

3.1. Antecedentes del problema

A nivel Internacional

Romero y Torres (2013) Argentina, en su tesis titulada “El Cuadro de Mando Integral para la Empresa UNITEG S.A”. La metodología que se utilizó para desarrollar la tesis fue mediante la observación de los hechos de los trabajadores, además se utilizó herramientas de campo que permitió tener información concisa del estudio, para afianzar la investigación se recurrió a fuentes bibliográficas de libros y páginas Web en relación al estudio. Concluye que con la implementación del BSC la empresa mejorará los procesos dentro de ella, aplicando las diversas estrategias, que permitirá establecerse en el mercado como una empresa competitiva, ya que podrá ofrecer a sus clientes productos que excedan las expectativas esperadas.

Quintana (2015) en Venezuela, en su investigación sobre el “Control de Gestión Financiera basado en el Balanced Scorecard del Sector Artes Gráficas del Municipio Girardot, Estado Aragua”. La metodología utilizada en esta investigación fue un diseño no experimental la cual quiere decir que no dará causa a las variables en estudio, además se tomó en cuenta un diseño de campo, por lo que se determinó que es un proyecto factible según la información recogida. Concluye que el BSC aplicado al Municipio va permitir que se llegue al éxito dentro de

la organización, ya que dota de herramientas estratégicas que permite una interrelación entre la estrategia y la misión de la Municipalidad.

A nivel Nacional

García (2010), Trujillo, en su trabajo de investigación titulada “Desarrollo de una Aplicación Web de Gestión Balanced Scorecard para la mejora de toma de decisiones en la gestión estratégica de la Institución Educativa Superior Pública “Indoamericana”. La metodología de la investigación que se utilizó para desarrollar la presente investigación fue el en base a la aplicación de las técnicas de recopilación de información utilizando la observación de los hechos, luego se registró cada uno de ellos mediante una fichas y finalmente se aplicó una evaluación por medio de encuestas para recopilar información más estratificada para luego ser analizada con programas estadísticos y obtener información que permita llegar al objetivo de la investigación. Se llegó a la conclusión que la Institución podrá alcanzar sus objetivos a largo plazo con la ayuda de los indicadores de gestión que el BSC brindará de manera objetiva, por lo que los dirigentes de este proyecto deben estar plenamente involucrados con los objetivos para encaminar exitosamente este plan, que va permitir que esta se posicione en la mente de los consumidores del servicio.

Ríos (2011) en Lima, en su investigación que lleva como título “Alineamiento Estratégico: Ajustes en la Estructura Organizacional y Diseño de Mapa de Procesos en una ONG Orientada a Salud. La

metodología de la investigación se dio mediante el análisis de los hechos y procesos dentro de la empresa, luego se aplicó el método inductivo y deductivo el cual permitió llegar a las conclusiones del trabajo de investigación. Se llegó a la conclusión que como resultado se obtuvo la modificación de la estructura organizacional actual, eliminando áreas, mejorando la especialización del conocimiento y la integración del trabajo, además se creó el mapa de Procesos, donde quedo en evidencia la gran cantidad de actividades que realiza la organización, generando la eliminando de algunas que no generaban valor, así con el cambio de foco del personal interno, que estaban orientados a la tarea, y no a los resultados.

A nivel Local

Bravo (2014) en Lambayeque, en su tesis titulada “Aplicación del Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica en la Gerencia de Tecnologías de Información de la empresa Gilat Perú”. La metodología de la investigación que se utilizó para recabar la información necesaria para llevar a cabo esta investigación fue la observación directa a los colaboradores y a cada proceso que estos realizan, para poder identificar los hechos, que hacen que se generen cuellos de botella en el proceso productivo. Concluye que la colaboración de los empleados es muy importante para implantar cualquier estrategia dentro de la organización, ya que ellos son los que

lo llevan a cabo cada proceso, por ello capacitarlos en los nuevos enfoques que revolucionan el mercado es muy importante.

Medina y Sánchez (2014) Chiclayo, en su tesis titulada "Desarrollo del plan estratégico y su operacionalización con balanced scored card en el Molino Sudamérica S.A.C ubicado en el distrito de Lambayeque". La metodología que se utilizó fue la observación, con el fin de obtener información de la infraestructura de la muestra de estudio y la entrevista como instrumento de recolección de datos, en la cual utilizamos preguntas abiertas y cerradas que nos ayudaron a cumplir nuestros objetivos, en cuanto al diseño esta investigación fue del nivel descriptiva, por lo que se desarrolló el plan estratégico y su operacionalización con Balanced Score Card explicando la forma de cómo incide en la gestión integral de las empresas. Se concluye que se conoció las distintas fuerzas que compiten en el mercado es determinante para una buena gestión, ya que el correcto análisis permitió revertir los efectos negativos que las debilidades puedan generar para que la organización aproveche con las fortalezas que dispone. Por tanto, se debe estar atento en todo momento, con respecto a la competencia, a los proveedores, a los clientes, y al entorno en general, para aprovechar las oportunidades existentes.

3.2. Base teórica

3.2.1. Balanced Scorecard (BSC)

Por los años ochenta se produjeron muchos cambios entre ellos se destacan los tecnológicos, donde las empresas se tienen que adaptar rápidamente, ya que las transformaciones que estas han dado son inevitables, teniendo como objetivo la gestión de los sistemas y su debido control, ya perdieron desde aquellos años la importancia de la optimización de los costos, pasando a un campo desconocido como es la calidad de servicio del cliente, que a lo que realmente se refiere es a poder ofrecer un servicio de calidad y que sea innovador (Baraybar, 2011).

Nos remontamos a los años noventa cuando Kaplan y Norton realizaron estudios a distintas empresas, pero ahí ellos enmarcaban mucho a la parte financiera, realizándolo como la parte fundamental de cada una de las empresas a las que les hicieron el estudio, pasando unos años decidieron realizar otros estudios en los cuales involucraban tanto los objetivos a corto como a largo plazo, donde se tuvo que tener en cuenta, todos los aspectos de la empresa, tanto interna como externa, a lo largo de ese tiempo el cuadro de mando integral fue adoptando una figura muy importante ya que paso de ser un sistema de mediciones, hacia un sistema capaz de comunicar y alinear las organizaciones con las estrategias ya antes definidas, de manera que con el cuadro de mando se podía gestionar cada una de las estrategias preestablecidos

Norton y Kaplan (1996) mencionan que para elaborar un cuadro de mando se debe de tener en cuenta perspectivas, pero no hay que limitarse, ya que hay muchas empresas que necesitan agregar otras perspectivas para que el estudio sea completo, entre las perspectivas más utilizadas se tiene a la perspectiva financiera, clientes, procesos internos, innovación y crecimiento de los empleados. A ello se agrega que sirve para reorientar el sistema gerencial y enlazar efectivamente el corto plazo con la estrategia a largo plazo, vinculando de manera interviniente cuatro procesos o perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje Organizacional, los resultados se traducen finalmente los logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por la corporación por sus accionistas.

Se podría decir que el BSC proporciona una “fotografía” que permite examinar cómo se está llevando la estrategia hoy, como va estar a mediano y largo plazo, ya que Implantar el BSC es de suma importancia en una empresa, ya que se va entrelazar todas las perspectivas identificando las relaciones entre ellas de esta forma se establece una cadena causa -efecto, que permite tomar las iniciativas necesarias a cada nivel, este enlace de las cuatro perspectivas constituye lo que se llama la arquitectura del Balanced Scorecard.

Montoya (2011) menciona que el Balanced Scorecard es un sistema que traduce las metas y las estrategias en un conjunto de indicadores, con el propósito de ponerlas en práctica, controlarlas, medir su efectividad y ajustarlas en función del futuro. El Balanced Scorecard nos permite

transformar la estrategia en acción mediante la definición de objetivos, indicadores, metas e iniciativas a seguir cuatro perspectivas: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de procesos internos y perspectiva aprendizaje y crecimiento.

El BSC según Norton y Kaplan (1996) tiene las siguientes características:

Relaciona la estrategia con la ejecución de los objetivos en el corto, medio y largo plazo.

Permite reducir el riesgo en la toma de decisiones.

Funciona como un eje comunicador de la estrategia a todos los niveles de la organización.

Permite tener una clara visión de las relaciones causa – efecto de la estrategia.

Características.- El balanced scorecard tiene las siguientes características:

Relaciona la estrategia con su ejecución definiendo objetivos en el corto, medio y largo plazo.

Permite reducir el riesgo en la toma de decisiones.

Comunica la estrategia a todos los niveles de la organización.

Nos permite tener una clara visión de las relaciones causa- efecto de la estrategia

Además el Balanced Scorecard está compuesto por:

Temas Estratégicos:

Norton y Kaplan (1996) mencionan que para asegurar el éxito de la implementación del BSC dentro de la organización no basta en tener en cuenta las cuatro perspectivas, por lo que una de las medidas que se tienen que realizar es que las medidas del cuadro integral se deben articular para poder comunicar la estrategia empresarial, y de esta manera poder coordinar las iniciativas de la organización en su conjunto, dejando de lado la idea que el cuadro de control, funcionará como un sistema de control tradicional. En resumen se puede decir que los temas estratégicos son el reflejo de la visión de los directivos de lo que debe hacerse internamente para lograr los resultados estratégicos, que sería la diferenciación de la organización en el mercado.

Mapa Estratégico:

Norton y Kaplan (1996) indican que el mapa estratégico funciona como una guía de ubicación y a la vez presenta la realidad, de modo que ayudará a situarnos y a saber hacia dónde ir. En pocas palabras es el conjunto de objetivos ordenados en las cuatro perspectivas, definiéndolas y relacionándolas mediante la causa y efecto entre objetivos, indicadores, metas y responsables en su proceso de implantación de la estrategia.

Cuadro de Mando Integral:

Norton y Kaplan (1996) indican que este contiene más que indicadores, si no que este tiene la tarea de encargarse de transformar el objetivo y la estrategia de la organización, puesto que este es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones de los directivos al proporcionar información periódica del cumplimiento de los objetivos ya que traslada la estrategia de la organización en objetivos concretos y la evaluación de los indicadores con el establecimiento de semáforos por indicadores

a. Perspectiva Financiera

Norton y Kaplan (1996) la estrategia financiera de crecimiento tiene como base aumento los ingresos de la organización mediante el aumento de los ingresos vía nuevas fuentes (construir franquicia) o por incrementar el valor de los clientes.

La estrategia de construir franquicia consiste en la obtención de nuevas fuentes de ingresos mediante la venta del producto en nuevos mercados, el desarrollo y creación de nuevos productos o la obtención de nuevos clientes.

La estrategia de incrementar el valor de los clientes consiste en obtener nuevos ingresos profundizando las relaciones con nuestros clientes, conocer a nuestros clientes nos permite conocer sus necesidades con el efecto de poder ofrecerles productos y soluciones altamente especializado para ellos, existiendo la posibilidad de realizar ventas cruzadas, el uso de

la herramienta CRM nos permite definir, monitorizar, gestionar y conseguir esta estrategia basada en la relación con el cliente.

La construcción de un Cuadro de Mando Integral debería animar a las unidades de negocio a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la corporación. Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos a indicadores en todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando. Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones de causa-efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera. El Cuadro de Mando debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo.

Las medidas y los objetivos financieros han de jugar un papel doble: definen la actuación financiera que se espera de la estrategia, y sirven como los objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando.

b. Perspectiva Cliente

Norton y Kaplan (1996) el CMI, desde esta perspectiva, identifica los segmentos de cliente y mercado en que las empresas han elegido competir y permite que se equiparen los indicadores claves sobre clientes (satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad) con estos segmentos seleccionados. En general los clientes, existentes y potenciales, tienen preferencias distintas y valoran de forma diferente los atributos del producto y servicio. Un estudio de mercado que ponga de manifiesto los distintos segmentos de mercado o cliente y sus preferencias en cuanto a

precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, etc., será imprescindible a la hora en que la empresa deba delinear la estrategia que permita convertir esos segmentos en objetivos. El CMI debe identificar los objetivos del cliente de cada segmento seleccionado.

Indicadores básicos Considerando en particular la perspectiva “clientes”, los indicadores del cuadro de mando integral genéricamente deben brindar información sobre:

- A. Cuota de mercado: Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado, que realiza una unidad de negocio. Puede reflejarse en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas.
- B. Incremento de clientes: Mide la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocio. Puede expresarse en términos absolutos o relativos.
- C. Retención de clientes: Sigue la pista, a la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes. Puede también expresarse en términos absolutos o relativos.
- D. Satisfacción de clientes: Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.
- E. Rentabilidad de los clientes: Mide el beneficio neto de un cliente o segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

Este grupo de indicadores tiene para los autores una relación de causalidad que se refleja en el Anexo A. Los resultados de estas medidas serán los que induzcan los objetivos para los procesos de desarrollo de marketing, operaciones, logística y productos y servicios.

c. Perspectiva de Procesos internos

Norton y Kaplan (1996) para la perspectiva del proceso interno, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. Es típico que las empresas desarrollen sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva, después de haber formulado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y la del cliente. Esta secuencia permite que las empresas centren sus indicadores de los procesos internos en aquellos procesos que entregarán los objetivos establecidos por los clientes u accionistas.' Los sistemas existentes de medición de la actuación en la mayoría de las organizaciones se centran en la mejora de los procesos operativos existentes. En el caso del Cuadro de Mando Integral, recomendamos que los directivos definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación -identificar las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollar nuevas soluciones para estas necesidades-, sigue a través de los procesos operativos -entregando los productos y servicios existentes a los clientes existentes— y termina con el servicio pos venta —ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes.

El proceso de derivar objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno representa una de las distinciones más claras entre el Cuadro de Mando Integral y los sistemas tradicionales de medición de la actuación- Estos sistemas se centran en el control y mejora de los centros

de responsabilidad existentes. Las limitaciones de una dependencia exclusiva de los indicadores financieros y de los informes mensuales de desviaciones para controlar estas operaciones departamentales son, por supuesto, bien conocidas, afortunadamente, la mayoría de organizaciones están ya muy lejos de utilizar el análisis de las desviaciones de los resultados financieros como su método primordial de evaluación y control. Están complementando los indicadores financieros con medidas de calidad, rendimiento, producción y tiempos de ciclo.* Estos sistemas más exhaustivos de medición de la actuación son, ciertamente» una mejora sobre la dependencia exclusiva de los informes mensuales de desviaciones, pero siguen intentando mejorar la actuación de los departamentos individuales, en lugar de los procesos integrados. Así pues, las tendencias más recientes animan a las empresas a medir la actuación de procesos como cumplimentación de pedidos, aprovisionamiento y planificación y control de la producción, que abarcan a varios departamentos de la organización. Para estos procesos se acostumbran a medir y definir las medidas de coste, calidad, producción y tiempo.

Para muchas empresas, en la actualidad, disponer de múltiples indicadores para procesos integrados y multifuncionales representa una mejora significativa sobre sus sistemas actuales de indicadores de la actuación. Todas las empresas están ahora intentando mejorar la calidad, reducir los tiempos de los ciclos, aumentar los rendimientos, aumentar al máximo los resultados y reducir los costes de sus procesos. Por lo tanto, centrarse exclusivamente en mejorar el tiempo de los ciclos, los

resultados, la calidad y los costes de los procesos existentes puede que no conduzca a una mejora de la competitividad. A menos que se pueda superar de manera general a los competidores en todos los procesos, en calidad, tiempo, productividad y coste, esta clase de mejoras facilitarán la supervivencia, pero no conducirán a ventajas competitivas inequívocas y sostenibles.

d. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Esta perspectiva identifica la infraestructura precisa para mantener un proceso de mejora y crecimiento a largo plazo. La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: a) las personas, b) los sistemas y c) los procedimientos utilizados en la organización. Los objetivos de esta perspectiva consisten en conseguir unos resultados óptimos en las tres restantes. Para que una organización pueda durar en el tiempo, debe estar constantemente en procesos de mejora continuamente. Los procesos y la actuación enfocados hacia los clientes están basados en una buena política de los recursos humanos.

Retención de los empleados. Muchos empleados son portadores de los valores de la organización y conocedores de sus sistemas de funcionamiento. La teoría que subyace en cuanto a la retención parte del principio de que toda organización está permanentemente invirtiendo a largo plazo en su personal, por lo que, cualquier salida no deseada representa una pérdida de capital intelectual. Productividad. El nivel de productividad de los empleados se debe considerar como indicador del

esfuerzo realizado, por haber colaborado al incremento de la capacidad intelectual y moral de los mismos, así como la innovación y mejoras aplicadas en los procesos internos y de la satisfacción de los clientes. Por consiguiente, el objetivo consiste en relacionar el resultado generado por los empleados con los costes laborales soportados.

3.2.2. Proceso de compras

Según Viveros (2013) Las empresas no son autosuficientes, éstas dependen de terceros o elementos externos, es el acto de obtener el producto o servicio de la calidad correcta, al precio, tiempo y lugar pactado

Características.- El proceso de compras tiene las siguientes características:

Es un proceso universal ya que todas las entidades públicas de cualquier ámbito territorial (local, regional, estatal o supraestatal) deben satisfacer sus necesidades internas de bienes y servicios. (Viveros, 2013, pág. 11)

Es un proceso complejo puesto que en el proceso de gestión de compras participan casi todos los servicios verticales y transversales de la empresa. De ahí la necesidad de poner en marcha mecanismos de organización, coordinación, análisis y simplificación del proceso de compras. (Viveros, 2013, pág. 11)

Es un proceso dinámico ya que las organizaciones deben satisfacer nuevas demandas y expectativas sociales. Para ello y cada vez en más casos, se acude a la contratación de bienes y servicios en el mercado. El proceso de compras es un área dinámica debido a que de su capacidad de adaptación depende el control del gasto, la calidad y los plazos de la prestación de los servicios, los resultados de la organización y, en definitiva, la satisfacción de las necesidades y las expectativas de los clientes de la Administración en cada momento. (Viveros, 2013, pág. 11)

Factores influyentes.- Los factores pueden influir tanto positivamente o negativamente, por tanto es indispensable identificar cuáles son y cómo influyen para poder enfocarse en las necesidades y las maneras como las organizaciones toman sus decisiones de compra, a fin de que tengan la capacidad de planificar estrategias adecuadas. Entre ellos tenemos:

Factores Ambientales.- En su conjunto determinan la disponibilidad de bienes y servicios para el comprador institucional, definen las condiciones generales de la industria en que opera la organización, así como los valores y las normas reguladoras de las acciones de compra, por lo tanto se procede a detallar la clasificación de factores físicos, factores tecnológicos, factores económicos, factores políticos, factores legales, factores éticos, factores culturales,

Factores Organizacionales.- Estos factores tienen relación con los objetivos de la empresa, sus políticas, procedimientos, estructura, estatus de premio, autoridad y comunicación, estas variables se relacionan con las

funciones, estructura, tecnología y personas que intervienen en la compra.

En este sentido, se establecen los siguientes factores organizacionales:

Actividades, estructuras, tecnología, personas.

Factores Interpersonales.- Se basan en la interacción entre dos o más personas, donde la información que se comunican unas a otras, intenta incidir en el resultado de la compra para obtener un beneficio personal, normalmente se observa dentro del contexto del grupo denominado centro de compras.

Factores Individuales.- Los factores individuales se fundamentan en los aportes de los participantes o miembros del proceso de compra institucional en cuanto a ideas, sentimientos o actos personales, pues el comportamiento del comprador institucional se compone de las conductas individuales dentro de un contexto organizacional.

A continuación se podrá observar las etapas de una compra (Viveros, 2013, pág. 111):

Análisis de la Solicitud de Compra.- El organismo encargado de adquisiciones recibe la solicitud de compras, emitida por el área de punto o sección que requiera un determinado producto. El organismo de compra efectúa el análisis del pedido, para conocer los antecedentes del material requerido tales como: Especificaciones, cantidades requeridas, época adecuada para su recepción entre otros.

Investigación y Selección de Proveedores: Investigar y estudiar los posibles proveedores de los materiales requeridos, en la selección vamos a comparar las propuestas o cotizaciones de los proveedores y elegir cual es el que mejor atiende las conveniencias de la empresa (precio, calidad del material, condiciones de pago, descuentos, plazos de entrega, confiabilidad en el cumplimiento de plazos).

Negociación con el Proveedor.- Una vez que se ha escogido el proveedor más adecuado, el organismo de compras empieza a negociar con él la adquisición del material requerido, dentro de las condiciones más adecuadas de precios, plazo y pago, aquí definiremos como se hará la emisión de la orden de compra al proveedor.

Acompañamiento del Pedido (Follow-Up): Hecha la orden de compra, el organismo de compras necesita asegurarse que la entrega del material se hará de acuerdo a los plazos establecidos, calidad y cantidad negociada y por lo tanto debe haber un seguimiento del pedido, a través de constantes contactos personales o telefónicos con el proveedor, esto nos va permitir localizar en forma anticipada los problemas y éxitos, sorpresas desagradables; a través de él, el organismo de compras puede apurar el pedido, exigir la entrega en los plazos establecidos y/o intentar complementar el atraso con otros proveedores.

Control de la Recepción del Material Comprado.- El organismo de compras recibe del proveedor el material solicitado en la orden de compra. En la recepción del material, se verifica si las cantidades están correctas,

y en las condiciones de calidad requeridas, pasando por esto se autoriza recibir el material y el pago de la misma.

III. METODOLOGÍA

4.1. Diseño de la investigación

El diseño de investigación del cual se ha hecho uso fue el diseño de carácter no experimental- propositiva, ya que no se sometió a ningún sistema de prueba. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) lo que se hace en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos.

Hace un planteamiento y lo demuestra a través de métodos lógicos. Aquí vamos a utilizar el Método deductivo, Delphi.

	T1		T2
M1	O	P	EH

Dónde:

M1: Compras

O: Es la observación a desarrollar en la muestra.

P: Es la propuesta de especialidad.

T1: Es el tiempo de medición.

T2: Es el tiempo de proyección.

EH: Es el “escenario hipotético” futuro proyectado

Se utilizó la el siguiente nivel de investigación:

Explicativa.- Se busca acercarse al problema pero al mismo tiempo encontrar las causas del mismo, dando la explicación del comportamiento de las variables, como influye la Variable Independiente en la Variable Dependiente.

El método que se utilizó fue el cuantitativo, ya que se procesó datos numéricos de todo lo que se observó y pregunto mediante las encuestas (Ciencia).

Tipo: El tipo de investigación que se realizó fue Empírico.

Empírico.- Esta investigación se realizó basándose en la observación directa, las compras que es el eje de la investigación de este proyecto de tesis.

- Método Hipotético Deductivo.- Este método obliga a combinar la reflexión racional (la formación de hipótesis y la deducción) con la observación de la realidad o momento empírico.
- Método Delphi.- Es la utilización sistemática del juicio intuitivo de un grupo de expertos para obtener un consenso de opiniones informadas. Nos permite contrastar la hipótesis a través de la evaluación objetiva de expertos sobre sus

posibles resultados, en base a la experiencia de éstos.

4.2. Población y muestra

Población

Total de transacciones de 1 mes (420 compras)

Universo

Transacciones de compras de la empresa

Muestra

Muestra (n).- La muestra de las compras mensuales es de 165.

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

N: Total de Población:	420
p: Proporción Esperada:	0.5
q (1-p) :	0.5
e: Nivel de error aceptado:	5%

Aplicando se tiene:

$$n = \frac{285.8625}{1.73}$$

$$n = 165$$

4.3. Tipos de Técnicas e instrumentos

Revisión Documentaria.- Se identificaron las fuentes documentales, las cuales están representadas por normativas, leyes, reglamentos, e información bibliográfica relacionada con el tema, las cuales pueden dar respuesta a las necesidades planteadas, y luego se utilizaron técnicas como el subrayado, el fichaje, las notas de referencias bibliográficas, los cuadros resumen, las hojas de cotejo, entre otros.

Hoja de Cotejo.- Sirvió para reunir y clasificar las informaciones según determinadas categorías, mediante la anotación y registro de su frecuencia bajo la forma de datos.

Procedimientos para la recolección de datos.

Información Primaria.- Se tuvo contacto directo con el objeto de estudio, ya que se entrevistó a expertos en el tema del Balanced Scorecard, se hizo la planeación estratégica, se tabularon los datos a través del Excel, estimaciones con de datos estadístico y cálculos.

Criterios de validez y confiabilidad de los instrumentos

La validación y confiabilidad de los instrumentos se realizará mediante la revisión de expertos en el tema de investigación, quienes a través de la revisión de la operacionalización de variables podrán constatar que el instrumento utilizado este acorde a los indicadores, dimensiones y variables, por lo que procederan a validar el cuestionario utilizado. (Bernal, 2006, pág. 135)

IV. RESULTADOS

HOJA DE COTEJO DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS				
Número	Aspecto a Evaluar	Si	No	Observaciones
	Departamento de compras			
1	¿Cuenta con una planificación para la adquisición de sus productos?		X	
2	¿Siempre se realizan las cotizaciones a los proveedores?		X	
3	¿Se encuentra al día con la compra de los productos que se solicitan?		X	
4	¿Realiza las órdenes de compra en un tiempo no mayor a 2 días?		X	
5	¿Posee una comunicación asertiva con los almacenes?	X		
6	Considera que el retraso de las órdenes de compra se debe a :			
	La irresponsabilidad a la hora de ejecutar sus actividades	X		
	La negligencia a la hora de ejecutar sus actividades		X	
	La falta de comunicación con el almacén	X		
	La desorganización departamental	X		
	Los factores económicos (inflación, escasez, el tipo de cambio)	X		

Fuente: Elaboración Propia

DIMENSIÓN	INDICADOR	PREGUNTA	CATEGORÍA	Técnica	Fuente/ informante	ITEM
Análisis de Solicitud de Compras	Referencias	¿Se ha elaborado lista de pedidos?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No ¿Por qué?	Revisión documental	Programa de compras	1
		¿Cuál es el nivel de precisión de la lista elaborada?	<ul style="list-style-type: none"> • Precisa • Imprecisa ¿Por qué?	Revisión documental	Programa de compras	1
	Determinación de alternativas	¿Existen productos que pueden ser comprados por temporadas?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No ¿Cuáles son?	Revisión documental	Programa de compras	4
		¿Cuentan con proveedores fijos?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No ¿A qué se debe?	Revisión documental	Facturas	2
	Bienes y cantidades	¿Se ha establecido la cantidad de B/S?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No ¿Por qué?	Revisión documental	Programa de compras	1
		¿Hay algún informe sobre el stock de B/S en almacén?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No ¿Por qué?	Revisión documental	Programa de compras	5
Investigación y Selección de Proveedores	Evaluar precios	¿Cuentan con cotizaciones de proveedores?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No ¿Por qué?	Revisión documental	Cotizaciones	2
		¿El proveedor actual tiene los mejores precios?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No ¿Por qué?	Revisión documental	Facturas/Boletas	2
	Evaluar cantidades	¿La cantidad ofrecidas por proveedores corresponde a su valor?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No ¿Por qué?	Revisión documental	Facturas	2
	Evaluar garantías	¿Los productos de los actuales proveedores son confiables?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No ¿Por qué?	Revisión documental	Facturas/Boletas	2
		¿Ofrecen garantías los proveedores?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No ¿Por qué?	Revisión documental	Facturas	2
Negociación con el Proveedor	Calidad	¿Los proveedores actuales cuentan con productos de calidad?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No ¿Por qué?	Revisión documental	Facturas	2

		¿Se ha negociado la calidad con proveedores?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No ¿Por qué?	Revisión documentario	Contrato de Compra	2
	Precio	¿Se ha negociado el precio con cada proveedor?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No ¿Por qué?	Revisión documentario	Contrato de Compra	2
	Pago: Contado, Crédito	¿Cuentan con sistema de pagos los proveedores?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No ¿Por qué?	Revisión documentario	Facturas	2
Seguimiento	Nivel de cumplimiento del acuerdo	¿Se asegura que la entrega de productos esté de acuerdo a los plazos establecidos y calidad?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No ¿Por qué?	Revisión documentario	Correos corporativos	5
		¿Se tiene relación directa con los proveedores?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No ¿Por qué?	Revisión documentario	Correo/agenda	6
Recepción	Correlación entre Pedido y Recepción	¿Se verifica, si la orden de compra es la pedida?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No ¿Por qué?	Revisión documentario	Factura/Boleta	5
		¿Se verifica las condiciones de calidad del pedido?	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No ¿Por qué?	Revisión documentario	Facturas	6

TEST DE CLIMA LABORAL

1	Mi trabajo me resulta estimulante	1	2	3	4	5
2	Me siento implicado en el éxito y buen funcionamiento del servicio	1	2	3	4	5
3	Mi trabajo se valora adecuadamente	1	2	3	4	5
4	Mi trabajo cumple mis expectativas laborales	1	2	3	4	5
5	Estoy satisfecho con el puesto que ocupo	1	2	3	4	5
6	Los esfuerzos que realizo tienen el reconocimiento que se merecen	1	2	3	4	5
7	Los objetivos de mi trabajo están claramente definidos	1	2	3	4	5
8	Mis sugerencias sobre el trabajo son atendidas	1	2	3	4	5
9	Tengo autonomía para organizar mi propio trabajo	1	2	3	4	5
10	Puedo comunicar con toda sinceridad a mis jefes lo que pienso sobre el trabajo	1	2	3	4	5
11	En mi trabajo se valoran las aportaciones innovadoras	1	2	3	4	5
12	Las relaciones con mis jefes son buenas	1	2	3	4	5
13	En general estoy satisfecho con mi jefe	1	2	3	4	5
14	Mis jefes saben resolver problemas	1	2	3	4	5

Fuente: Elaboración Propia

Nº PERSONAS	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8	Pregunta 9	Pregunta 10	Pregunta 11	Pregunta 12	Pregunta 13	Pregunta 14	
1	4	1	3	1	4	4	2	3	3	3	4	4	4	4	
2	4	1	3	3	3	5	3	2	5	4	4	4	3	4	
3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	
5	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	
6	4	4	1	5	1	3	3	2	2	3	3	4	3	4	
PROMEDIO	4.0	3.0	3.2	2.8	3.0	3.7	3.0	2.7	3.3	3.3	3.5	4.0	3.5	4.0	3.0

Fuente: Elaboración Propia

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Dedique unos minutos a completar esta pequeña encuesta.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para mejorar el servicio que le proporcionamos.

I. Servicios de atención al cliente					
	¿Cómo valora este aspecto en el Restaurante Manos Piuranas?				
	Muy satisfecho	Satisfecho	Regular	Bajo	Insatisfactorio
Trato y servicio prestado por el personal del Restaurante Manos Piuranas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obtención de información relativa al producto/servicio que se ofrece	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
II. Instalaciones					
	¿Cómo valora este aspecto en el Restaurante Manos Piuranas?				
	Muy satisfecho	Satisfecho	Regular	Bajo	Insatisfactorio
Ambiente y Confort de la sala	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mantenimiento e Higiene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
III. Realización/prestación del servicio					
	¿Cómo valora este aspecto en el Restaurante Manos Piuranas?				
	Muy satisfecho	Satisfecho	Regular	Bajo	Insatisfactorio
Tiempo de servicio de los platos/ bebidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presentación de los platos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presentación de las bebidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relación calidad/precio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 1

Trato y servicio prestado por el personal del restaurante Manos Piuranas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	45	31.47
Satisfecho	57	39.86
Regular	26	18.18
Bajo	12	8.39
Insatisfecho	3	2.10
TOTAL	143	100.00

Fuente: Encuesta Aplicada a clientes del Restaurante Manos Piuranas

Trato y servicio prestado por el personal del restaurante Manos Piuranas

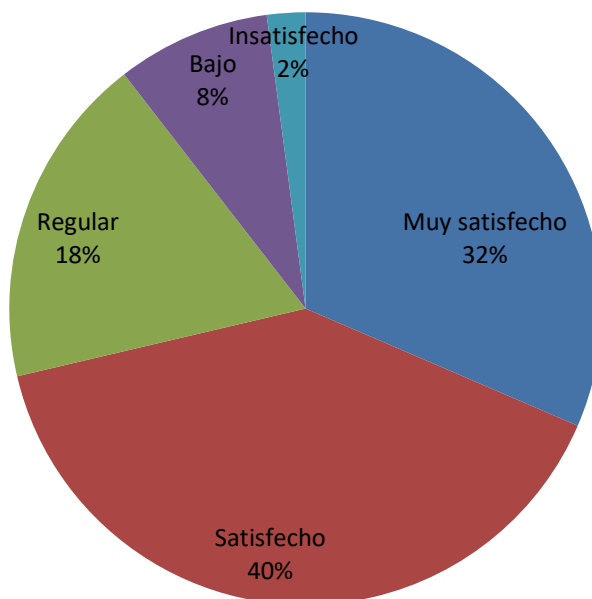


Figura 1: En los resultados encontrados se tiene que , el 2% de los clientes encuestados manifiestan que se encuentran insatisfechos con el trato y servicio recibido por el personal del restaurante Manos Piuranas, para el 8% fue bajo, mientras que el 18% manifiesta que les parece regular en cuanto el trato y servicio, sin embargo el 40% esta satisfecho y el 32% muy satisfecho.

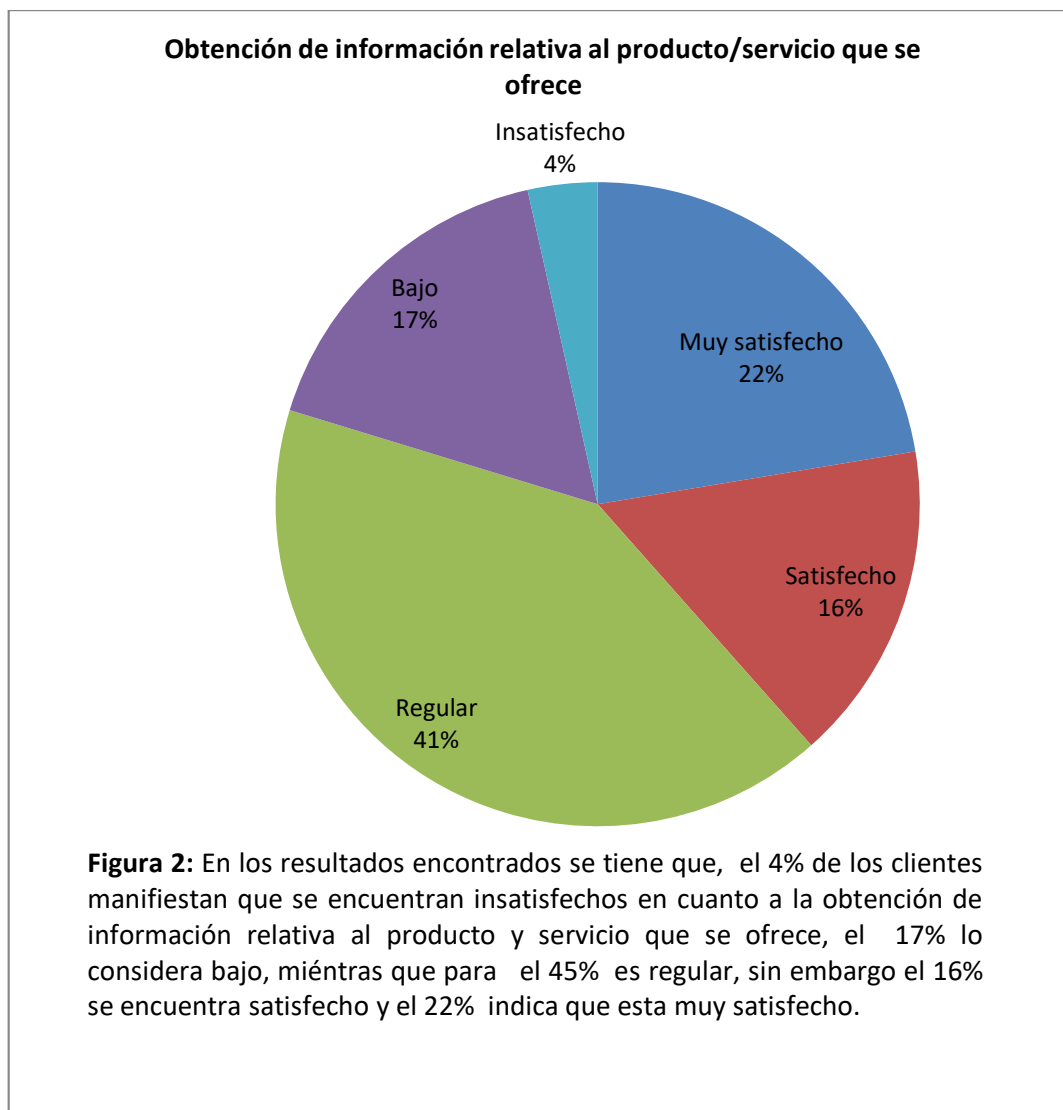
Fuente: Tabla N°1

Tabla N 2

Obtención de información relativa al producto/servicio que se ofrece

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	32	22.38
Satisfecho	23	16.08
Regular	59	41.26
Bajo	24	16.78
Insatisfecho	5	3.50
TOTAL	143	100.00

Fuente: Encuesta Aplicada a clientes del Restaurante Manos Piuranas



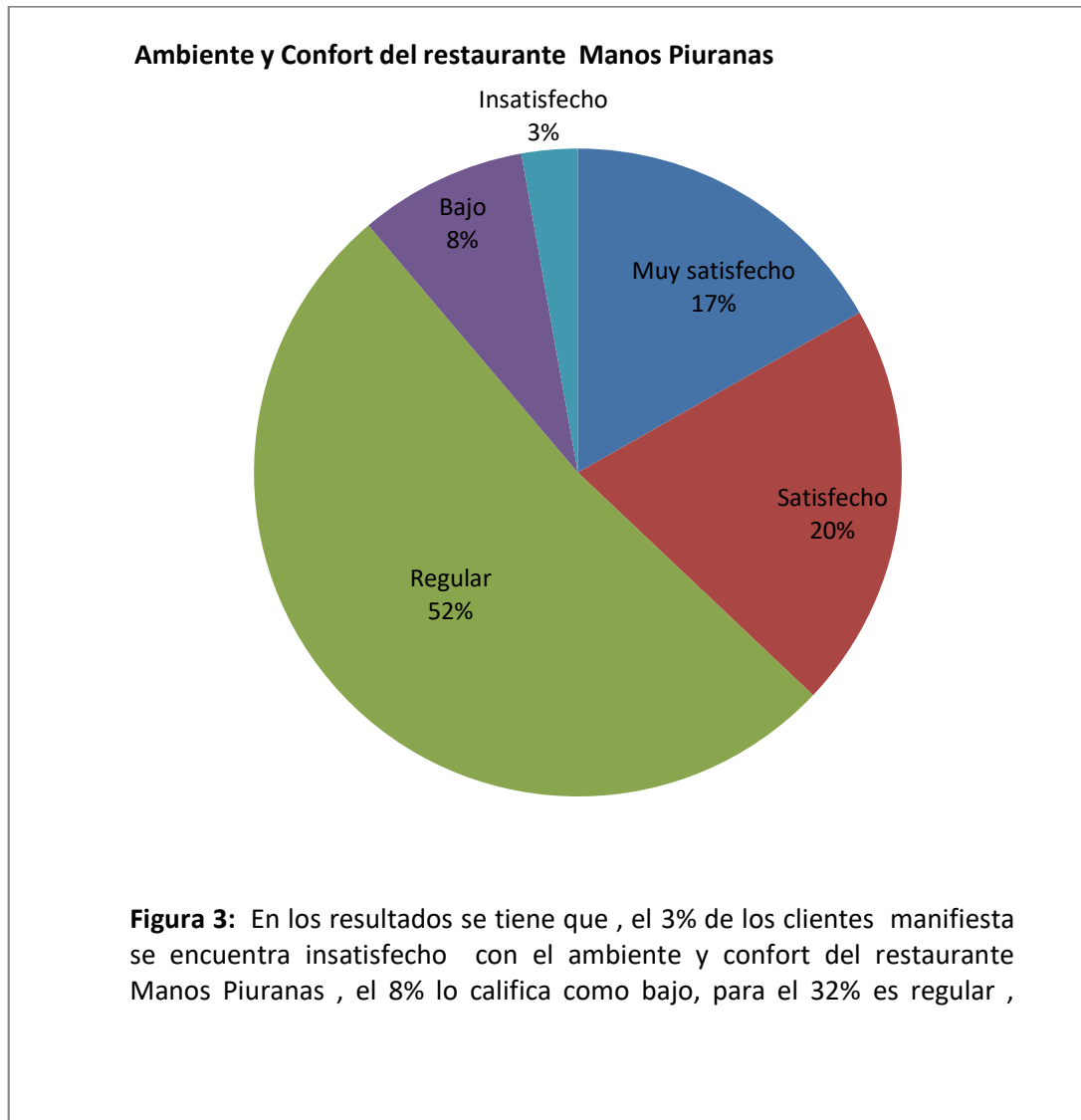
Fuente: Tabla N°2

Tabla N°3

Ambiente y Confort del restaurante Manos Piuranas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	24	16.78
Satisfecho	29	20.28
Regular	74	51.75
Bajo	12	8.39
Insatisfecho	4	2.80
TOTAL	143	100.00

Fuente: Encuesta Aplicada a clientes del Restaurante Manos Piuranas



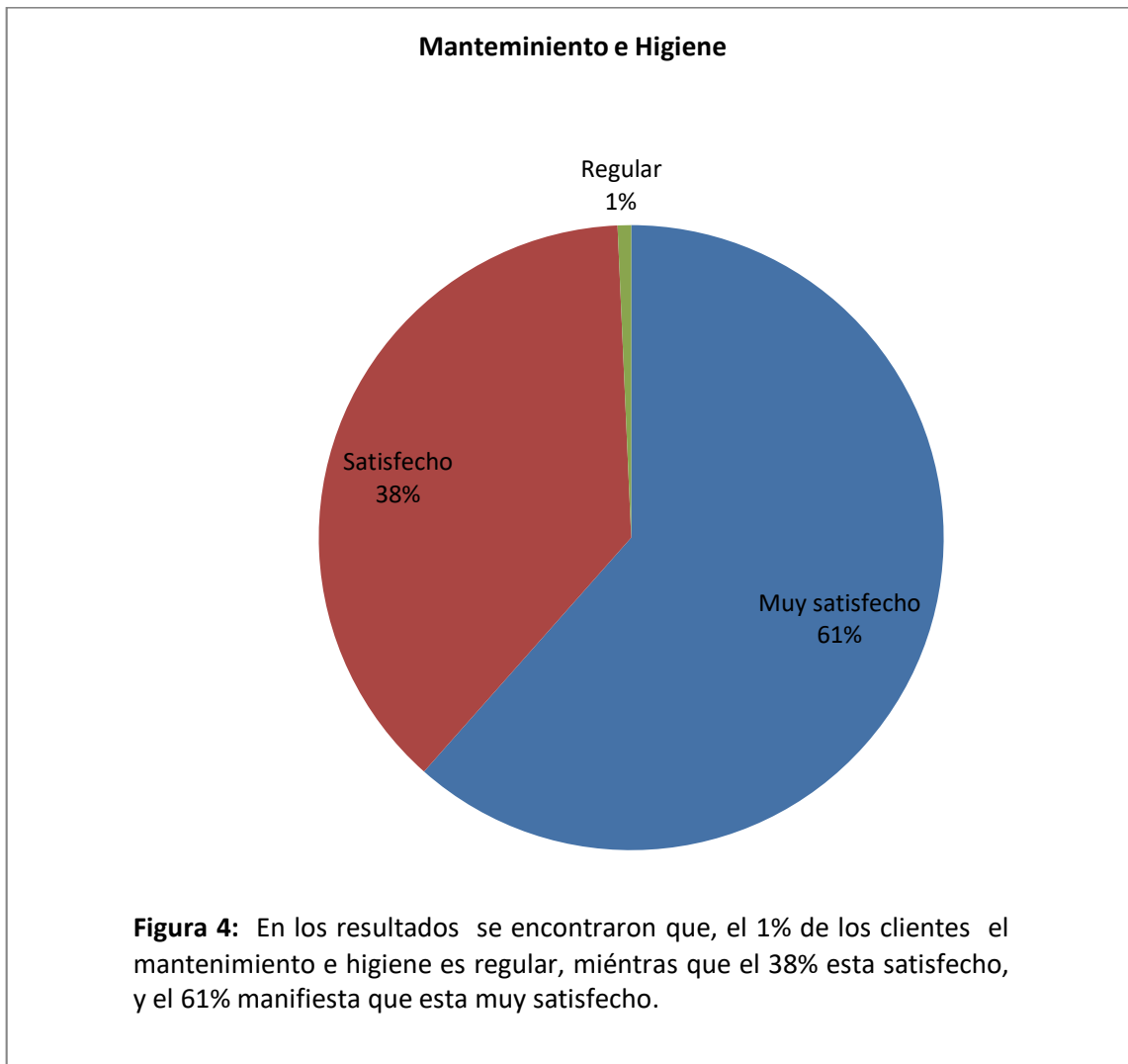
Fuente: Tabla N°3

Tabla N°4

Mantenimiento e Higiene

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	88	61.54
Satisfecho	54	37.76
Regular	1	0.70
Bajo	0	0.00
Insatisfecho	0	0.00
TOTAL	143	100.00

Fuente: Encuesta Aplicada a clientes del Restaurante Manos Piuranas



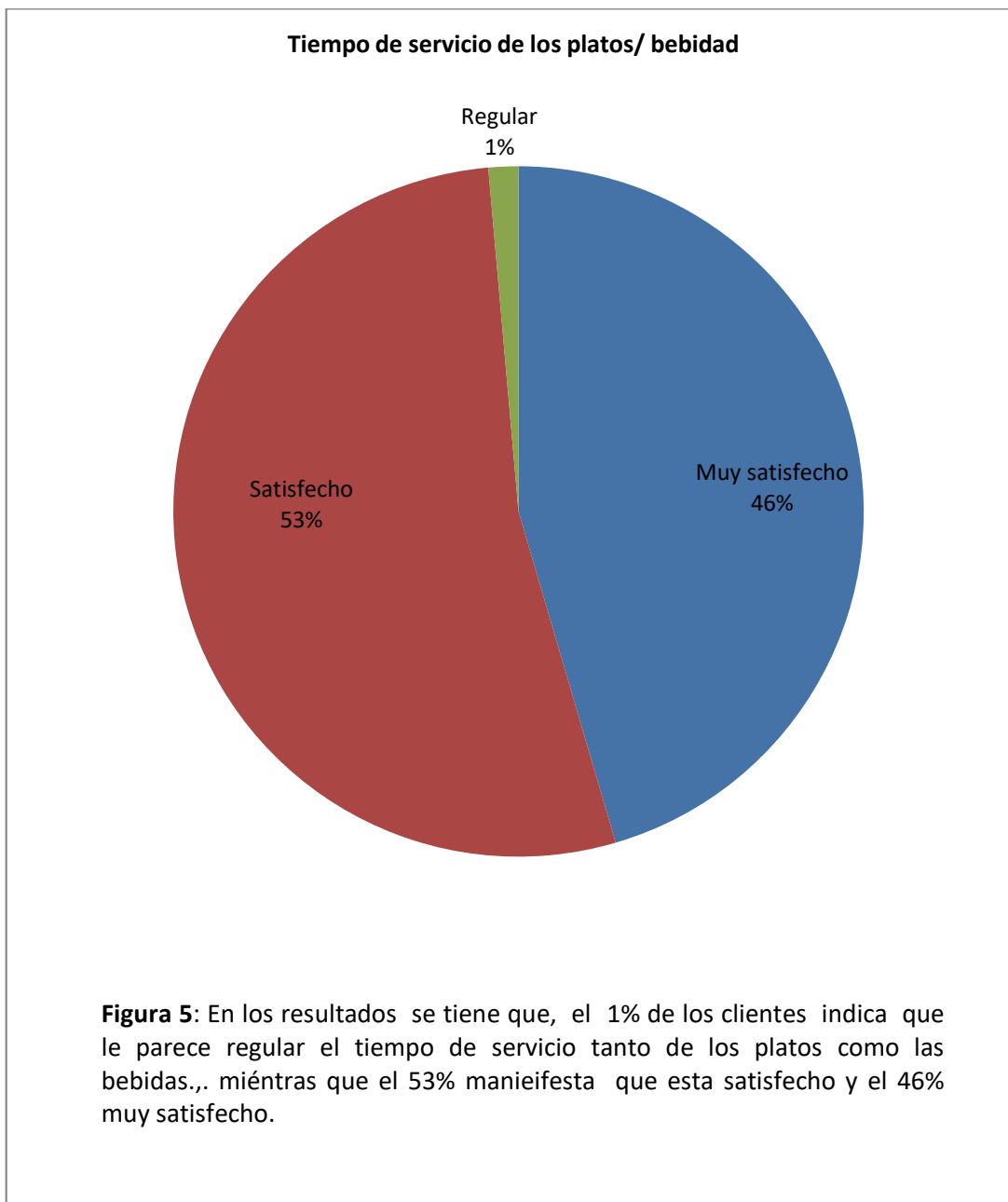
Fuente: Tabla N°4

Tabla N°5

Tiempo de servicio de los platos/ bebidas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	65	45.45
Satisfecho	76	53.15
Regular	2	1.40
Bajo	0	0.00
Insatisfecho	0	0.00
TOTAL	143	100.00

Fuente: Encuesta Aplicada a clientes del Restaurante Manos Piuranas



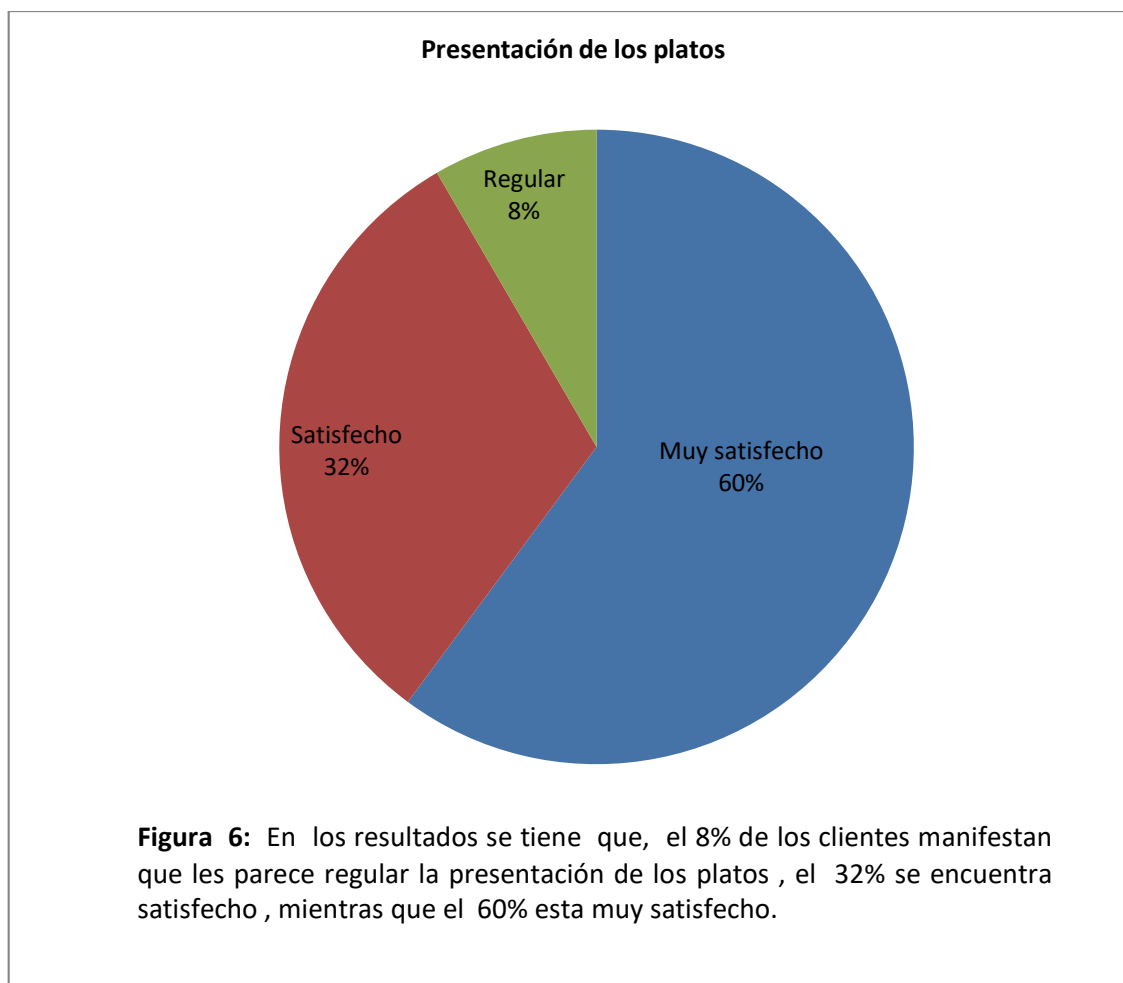
Fuente: Tabla N°5

Tabla N°6

Presentación de los platos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	86	60.14
Satisfecho	45	31.47
Regular	12	8.39
Bajo	0	0.00
Insatisfecho	0	0.00
TOTAL	143	100.00

Fuente: Encuesta Aplicada a clientes del Restaurante Manos Piuranas

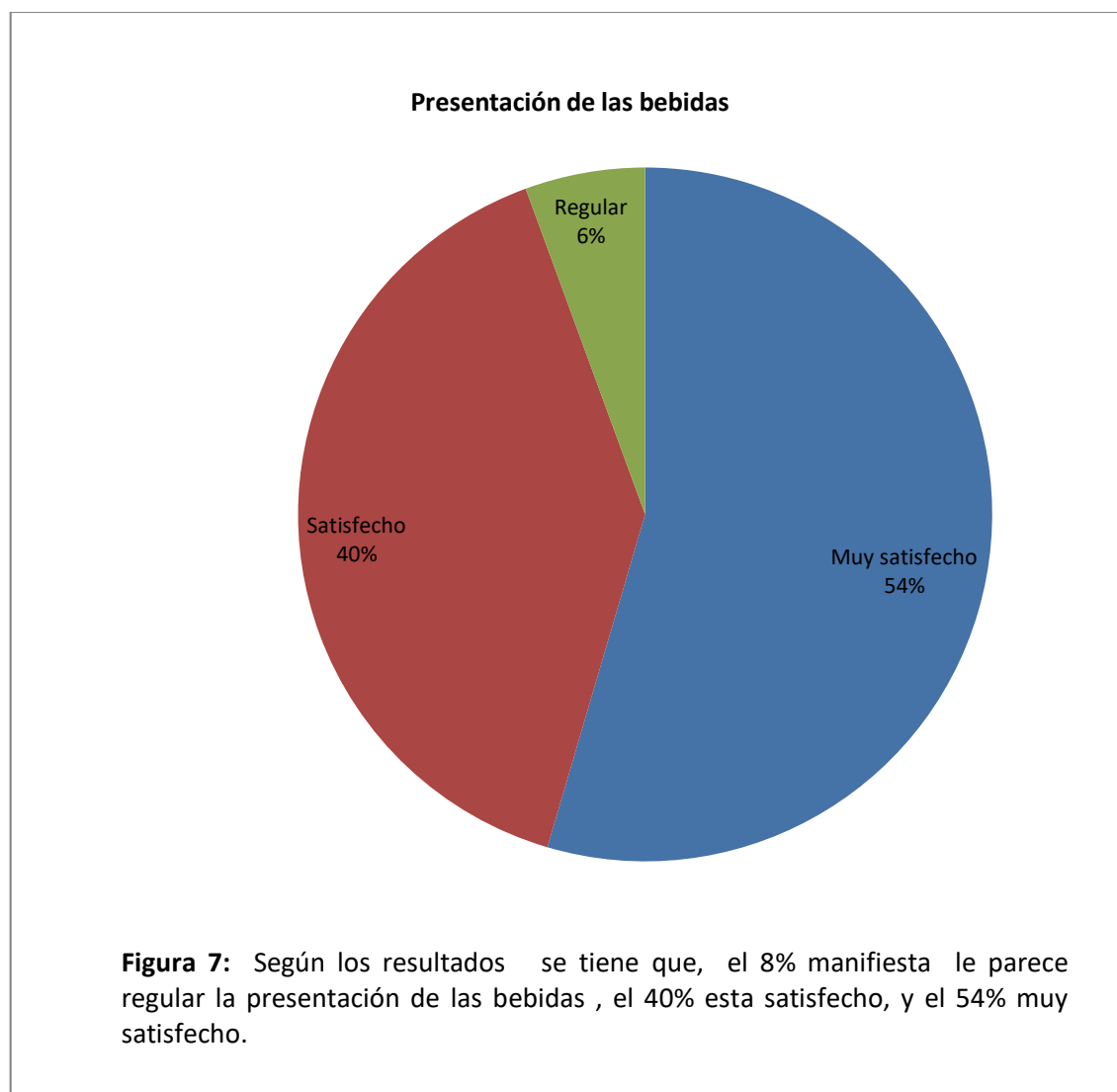


Fuente: Tabla N°6

Tabla N°7

<i>Presentación de los tragos</i>		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	78	54.55
Satisfecho	57	39.86
Regular	8	5.59
Bajo	0	0.00
Insatisfecho	0	0.00
TOTAL	143	100.00

Fuente: Encuesta Aplicada a clientes del Restaurante Manos Piuranas



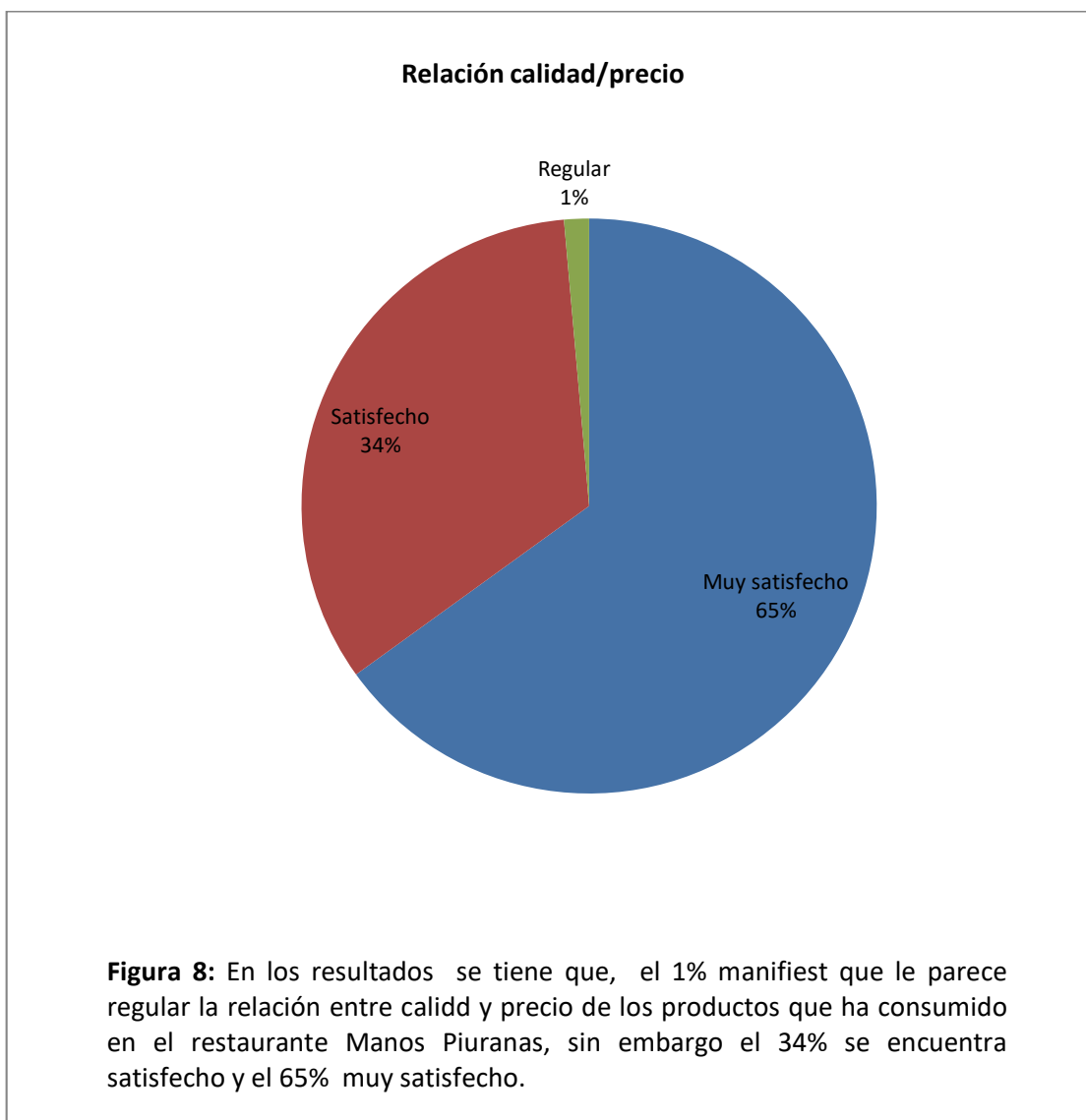
Fuente: Tabla N°7

Tabla N°8

Relación calidad/precio

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	93	65.03
Satisfecho	48	33.57
Regular	2	1.40
Bajo	0	0.00
Insatisfecho	0	0.00
TOTAL	143	100.00

Fuente: Encuesta Aplicada a clientes del Restaurante Manos Piuranas



Fuente: Tabla N°8

V. CONCLUSIONES

Se diagnosticó el estado actual del proceso de compras, teniendo de esta manera que el tiempo que de los procesos es muy alto, ya que no cuentan con una lista diseñada de las actividades a seguir.

Los factores influyentes en el proceso de compras, es que no se cuenta con una persona específica encargada de realizar las compras, no se tienen identificados los proveedores de calidad, no se ha hecho un mapeo del proceso de compras.

Se diseñó un sistema de control de compras (BSC) para el restaurante Manos Piuranas, el cual ayudará a monitorear y controlar todos los procesos dentro del restaurante.

Los resultados que generará la implantación del BSC es que, se disminuirán los tiempos de procesos de 114 minutos a 83 minutos, con lo que se lograra mejorar la satisfacción del cliente de un 62% a 92%, es así como la utilidad aumentaría en un 10%.

VI. RECOMENDACIONES

Se recomienda diseñar una lista con las actividades a realizar para las compras cada una con los tiempos preestablecidos.

Se recomienda asignar a una persona específicamente para que se encargue de las compras del restaurante Manos Piuranas

Se recomienda aplicar el sistema de compras de BSC para el restaurante Manos Piuranas, de manera que se logren generar las proyecciones planteadas.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Baraybar, F. A. (2011). *CUADRO DE MANDO INTEGRAL*. Madrid: ESIC EDITORIAL .
- Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: PEARSON.
- Bravo, J. (2014). *APLICACIÓN DEL BSC COMO UN SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LA GERENCIA DE T.I DE LA EMPRESA GILAT PERÚ*.
Obtenido de http://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/UNPRG/241/3/Aplicacion_del_Balanced_Scorecard_como_SGE.pdf
- García Lillo, F., Lajara Bartoloné, M., Molina Azorín , J., & Quer Ramón, D. (2013). *GESTION*. Obtenido de <file:///C:/Users/Dagoberto/Downloads/Dialnet-GestionDeLaDiversidadYAlianzasEstrategicasConProve-565209.pdf>
- García, E. (2010). *DESARROLLO DE UNA APLICACIÓN WEB DE GESTIÓN BALANCED SCORECARD PARA LA MEJORA DE LA TOMA DE DECISIONES EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SUPERIOR PÚBLICA "INDOAMERICA"*.
Obtenido de <http://documents.mx/documents/universidad-nacional-de-trujillo-modelo-bscdocx.html>
- Hay, E. (1991). *JUSTO A TIEMPO*. Editorial Norma.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collao, C., & Baptista Lucio, M. D. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGrawHill Education.
- INEI. (2016). Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/>
- Medina Arauco, F. L., & Sánchez Tantaleán, M. (2014). Desarrollo del plan estratégico y su operacionalización con Balanced Scorecard en el Molino Sudamérica S.A.C ubicada en el Distrito de Lambayeque. (*Tesis de grado*). Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo. Obtenido de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/80/1/TL_MedinaAraucoFrida_SanchezTantaleanMaribel.pdf
- Montoya, C. A. (2011). El Balanced Scorecard como Herramienta de Evaluación en la Gestión Administrativa. *Visión de Futuro*. Obtenido de <http://www.scielo.org.ar/pdf/vf/v15n2/v15n2a03.pdf>

- Norton, D., & Kaplan, R. (1996). *EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL*. Barcelona: Brosmac, S.L.
- Quintana, G. (2015). *CONTROL DE GESTIÓN FINANCIERA BASADO EN EL BALANCED SCORECARD DEL SECTOR ARTES GRÁFICAS DEL MUNICIPIO GIRARDOT, ESTADO ARAGUA*. Obtenido de <http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/2266/3/gquintana.pdf>
- REYES, J. D. (2013). *LAS TICS Y LA GESTIÓN EMPRESARIAL*. Recuperado el 2017, de <http://www.eoi.es/blogs/mtelcon/2013/02/06/las-tics-y-la-gestion-empresarial/>
- Rios, F. (2011). *ALIMEAMIENTO ESTRATÉGICO: UNA ONG ORIENTADA A LA SALUDAJUSTES EN LA ESTRUCTURAL ORGANIZACIONAL Y DISEÑO DE MAPA DE PROCESOS EN*. Obtenido de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/803>
- Romero, A., & Tores, S. (2013). *EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA UNITED S.A.* Obtenido de <https://es.scribd.com/document/212454726/BSC-Empresa-Constructora>
- Viveros, N. L. (2013). *Gerencia de Compras: La nueva estrategia competitiva*. Bogotá: Ecoc ediciones.

VIII. ANEXOS

Anexo N°01: Propuesta

Propuesta de un sistema de control de compras (bsc) para mejorar el proceso de compras en el restaurante Manos Piuranas, Chiclayo 2017.

1. Síntesis del plan estratégico de negocios

1.1. Definición del producto

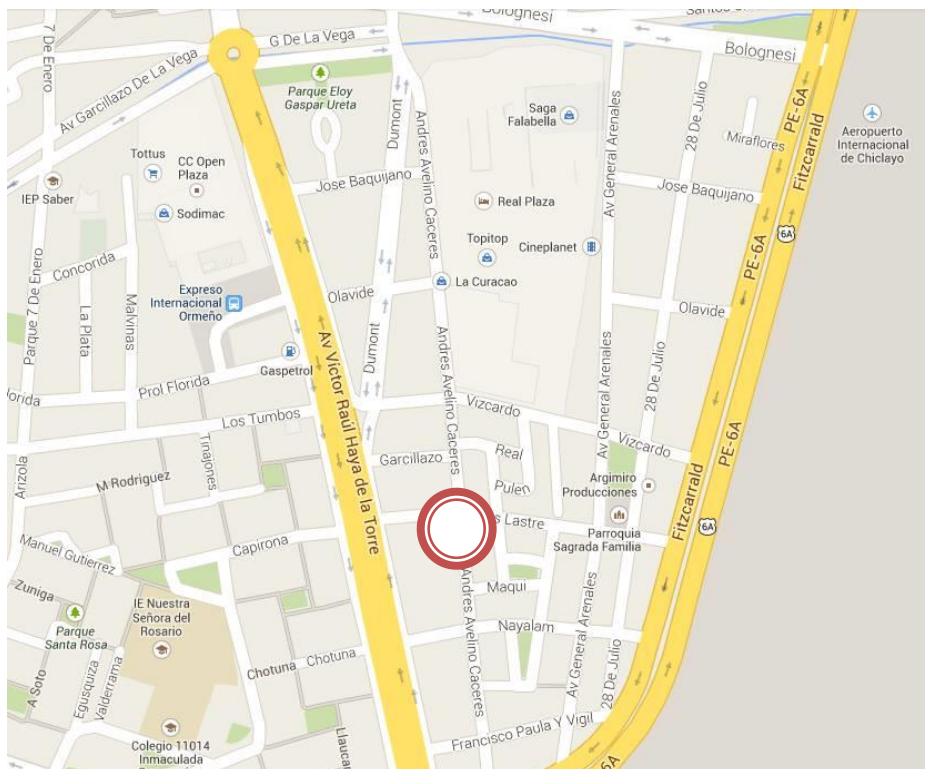


Restaurante elegante y prestigioso, que brinda lo mejor de la gastronomía innovadora en sabor y diseño de la comida y exquisitas bebidas, cuenta con personal bien capacitado y creativo que gustosamente lo atiende.

Nombre: Manos Piuranas

Rubro: La empresa se dedica a la preparación y venta de comida criolla y chancho al palo.

Ubicación: Av. Víctor Raúl N° 299 - Chiclayo- Lambayeque



Detalle de las actividades de compras

HOJA DE PROCEDIMIENTO		
PROCESO	Administrativo	
SUB PROCESO	Compras	
RESPONSBALE	Administrador	
DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS HABITUALES		
N°	DESCRIPCIÓN	TIEMPO
1	Solicitud de materiales e insumos	5
2	Recepción de solicitudes	7
3	Se elabora orden de compra	8
4	Verifica si hay recursos económicos	3
5	Se desplaza hasta el mercado Moshoqueque	10
6	Entrega de lista de pedido a cada proveedor	30
7	Recepción e inspección de los materiales e insumos	20
8	Contra entrega de boleta y pago de la misma	12
9	Se desplaza del mercado Moshoqueque hasta el restaurante	10
10	Entrega de materiales e insumos a cada área	12
TOTAL		117

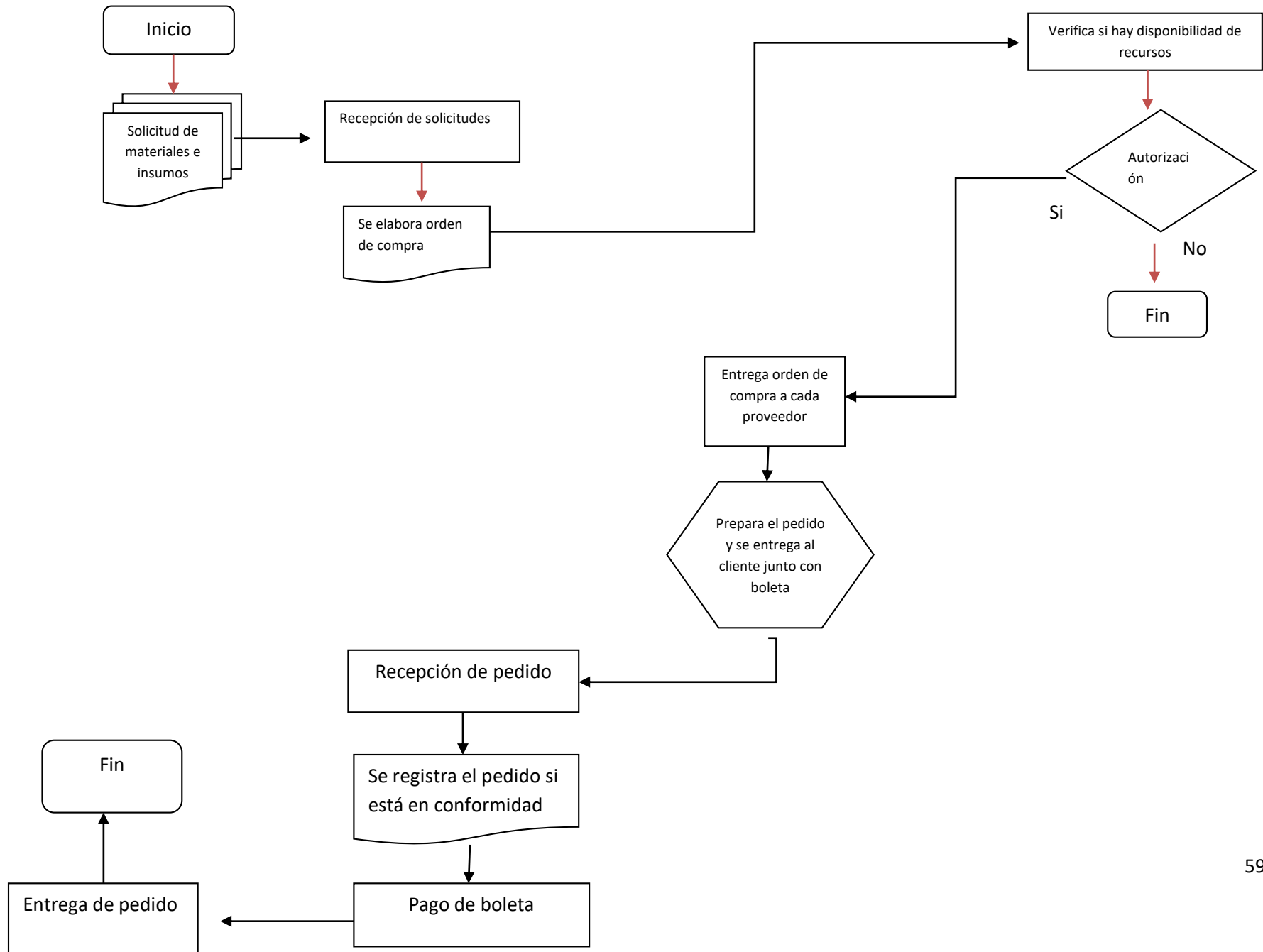
La empresa realizará un contrato con los proveedores a largo plazo, los cuales van a entregar los productos en el restaurante, permitiendo disminuir el tiempo de proceso de compras y poder agilizar la producción, ya que estos productos serán los indispensables para el funcionamiento del restaurante.

Lista de productos similares para la elaboración de platos de comida:

PRODUCTOS MÁS UTILIZADOS
Platos
Menaje
Vasos
Copas
Papa
Arroz
Aceite
Azúcar
Camote
Fósforos
Condimentos
Sal
Vinagre
Sillao
Harina
Fideos

HOJA DE PROCEDIMIENTO		
PROCESO	Administrativo	
SUB PROCESO	Compras	
RESPONSBABLE	Administrador	
DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS		
N°	DESCRIPCIÓN	TIEMPO
1	Solicitud de materiales e insumos	5
2	Recepción de solicitudes	7
3	Se elabora orden de compra	8
4	Verifica si hay recursos económicos	3
5	Se desplaza hasta el mercado Moshoqueque	10
6	Entrega de lista de pedido a cada proveedor	15
7	Recepción e inspección de los materiales e insumos	12
8	Contra entrega de boleta y pago de la misma	8
9	Se desplaza del mercado Moshoqueque hasta el restaurante	10
10	Entrega de materiales e insumos a cada área	8
TOTAL		86

Usuarios	Compras	Proveedores	Contabilidad
----------	---------	-------------	--------------



1.2. Identificación del entorno competitivo

1.2.1. Segmentación del mercado

Preferencias.- Buena y variada comida, como ceviches, sudados, y demás comida norteña. Prefiere comodidad, iluminación y mobiliario adecuado.

Productos que más compra (hábitos de compra).- Frecuentan buenos lugares, los cuales tengan: limpieza, discreción, comodidad y que sean bien atendidos.

Segmentación

Género: Hombres y Mujeres

Edad: 18 años a más, (780,267= POBLACIÓN DE LAMBAYEQUE 18-70, 2014).

Estatus: Social: B y C **Nivel de Gasto.-** No escatiman en gastos de comida:

Gasto por persona S/ 15.00.

Ubicación Geográfica: Francisco Bolognesi C46

1.2.2. Competidores

Cerrito Norteño

La tía Julia

El bunker

El potrero

1.2.3. Proveedores

Mercado moshoqueque: Verduras, carnes y abarrotes

La Taberna: Licores (Vinos, tragos)

The Beer Company S.A.C: Cerveza, agua

Mercantil Inca: Cerveza

Distribuciones Linares: Gaseosa

Comercial AC S.A.C: Plásticos

1.2.4. Sustitutos

Pollerías

Chifas

1.3. Síntesis del direccionamiento estratégico

Visión

Posicionarnos como el mejor restaurante de comida criolla en la región para el año 2019, para así ser reconocidos y líderes en materia de servicio y calidad de alimentos. Proyectándonos al mercado a nivel nacional y llegando a la población en general y a todas las empresas que requieran nuestros servicios con una excelente carta de alimentos y bebidas.

Misión

Somos un restaurante, que tiene como misión brindar en la ciudad de CHICLAYO, el mejor servicio gourmet de nuestra región, con platos típicos que atraen a personas de nuestro país y a extranjeros, además contamos con una amplia infraestructura que hace muy acogedora la estadía, con un excelente equipo de trabajo humano, que se encuentra altamente capacitado para satisfacer las expectativas de nuestros.

Valores Corporativos

La experiencia de nuestros clientes: Ellos son la razón de nuestra existencia. Les mostramos nuestro aprecio ofreciéndoles los productos de la más alta calidad, con el mejor servicio, en un ambiente limpio y agradable y al mejor precio posible.

Nuestro compromiso con las personas: Ofrecemos oportunidades, fomentamos el talento, desarrollamos líderes y recompensamos la consecución de objetivos.

Nos esforzamos en mejorar de forma continua: Somos una organización en continuo aprendizaje, con el fin de prever y responder a las necesidades cambiantes de clientes, empleados y de nuestro Sistema.

Pasión: Crear nuestros productos con la búsqueda de la satisfacción propia y de nuestros clientes. Hacer las cosas con la idea y el sentimiento de lograr el bien cumplido.

Empatía: Pensar y adecuar nuestros actos buscando la satisfacción del cliente como propia. Ponernos en los zapatos de nuestros comensales y hacer las cosas como dese.

Políticas

Políticas de calidad:

Reconociendo el liderazgo de “Manos Piuranas” en CHICLAYO, y apostando al crecimiento personal y general de esta gran familia gastronómica, hemos decidido, cumplimentar los requisitos de la norma ISO 9001–2000 y obtener dicha certificación, reafirmando una vez más el compromiso de brindarles siempre, a nuestros clientes, lo mejor. Por este motivo hemos desarrollado e implementado una óptima y exigente política de calidad. Queremos ofrecer lo mejor y lo hacemos.

Garantizar la máxima calidad en la elaboración de nuestros platos:

A través de un exigente control en la selección de las materias primas a utilizar, que deben ser provistas por proveedores que estén a la altura de nuestras necesidades; con un ordenado almacenamiento de las mismas y la más correcta manipulación de alimentos conforme a las buenas prácticas de manufactura, para generar la plena confianza de nuestros consumidores.

Prestar servicios de excelencia:

Adoptamos una política de capacitación continua de nuestros recursos humanos, porque reconocemos que este esfuerzo es de vital importancia para nuestro crecimiento, y así con un trato único, equilibrado y preferencial, basado en el respeto mutuo y la solidaridad, lograremos la plena satisfacción de nuestros clientes.

Asegurar el orden, higiene:

Como así también utensilios y ambientes, los que son considerados indispensables para la organización por tratarse de nuestra casa, ocupándonos de todos los detalles para plasmar el compromiso de ser los mejores.

Continuar siendo pionera en cuanto a innovaciones:

Estamos atentos a nuevas inversiones, ya que evaluamos constantemente los cambios y sugerencias que los clientes internos y externos nos acercan.

1.4. Síntesis del diagnóstico: FODA

Fortalezas

- Manos Piuranas es reconocido en el mercado.
- Tiene diversidad de platos y comida tradicional del norte.
- Trabajadores capacitados
- Posee buena infraestructura y mobiliario.

Oportunidades

- Crecimiento de la población
- Integración hacia delante y hacia atrás.
- Apertura de nuevo nicho de mercado

Debilidades

- No cuenta con establecimiento propio.
- Campaña publicitaria débil
- Sede de restaurante poco conocido.
- Cada empleado se enfoca en su área sin apoyar a los restantes.

Amenazas

- Competencia desleal
- Aumento repentino de los precios de insumos.
- Problemas climáticos

2. Definición de la estrategia

2.1. Temas estratégicos

a. MANOS PIURANAS CARD: Tiene un sistema de incentivos para nuestros clientes frecuentes llamado MANOSPIURANASPUNTOS, este programa permite al cliente acumular puntos por cada compra que realice.

Al recibir la tarjeta MANOS PIURANAS CARD estarás ingresando al programa de lealtad, este programa de lealtad tiene el objetivo de ofrecerte recompensas (10% de la compra en retribución).

Cada vez que asistas al Restaurante Manos Piuranas deberás proporcionar al mozo tu tarjeta a la hora de pagar, cada tarjeta tiene impreso una serie única de seis números que corresponde al titular de la tarjeta. Al hacer esto acumularás el 10% del subtotal en monedero electrónico (puntos canjeables).

Al no presentar tu tarjeta NO podrás ejercer el beneficio de la tarjeta.

La solicitud de acumulación de puntos deberá hacerse al momento del consumo.

No se podrá solicitar la acumulación de puntos posterior al cierre de su cuenta ya que la acumulación va ligada al número de cuenta por pagar.

Tus puntos no pueden canjearse por dinero en efectivo.

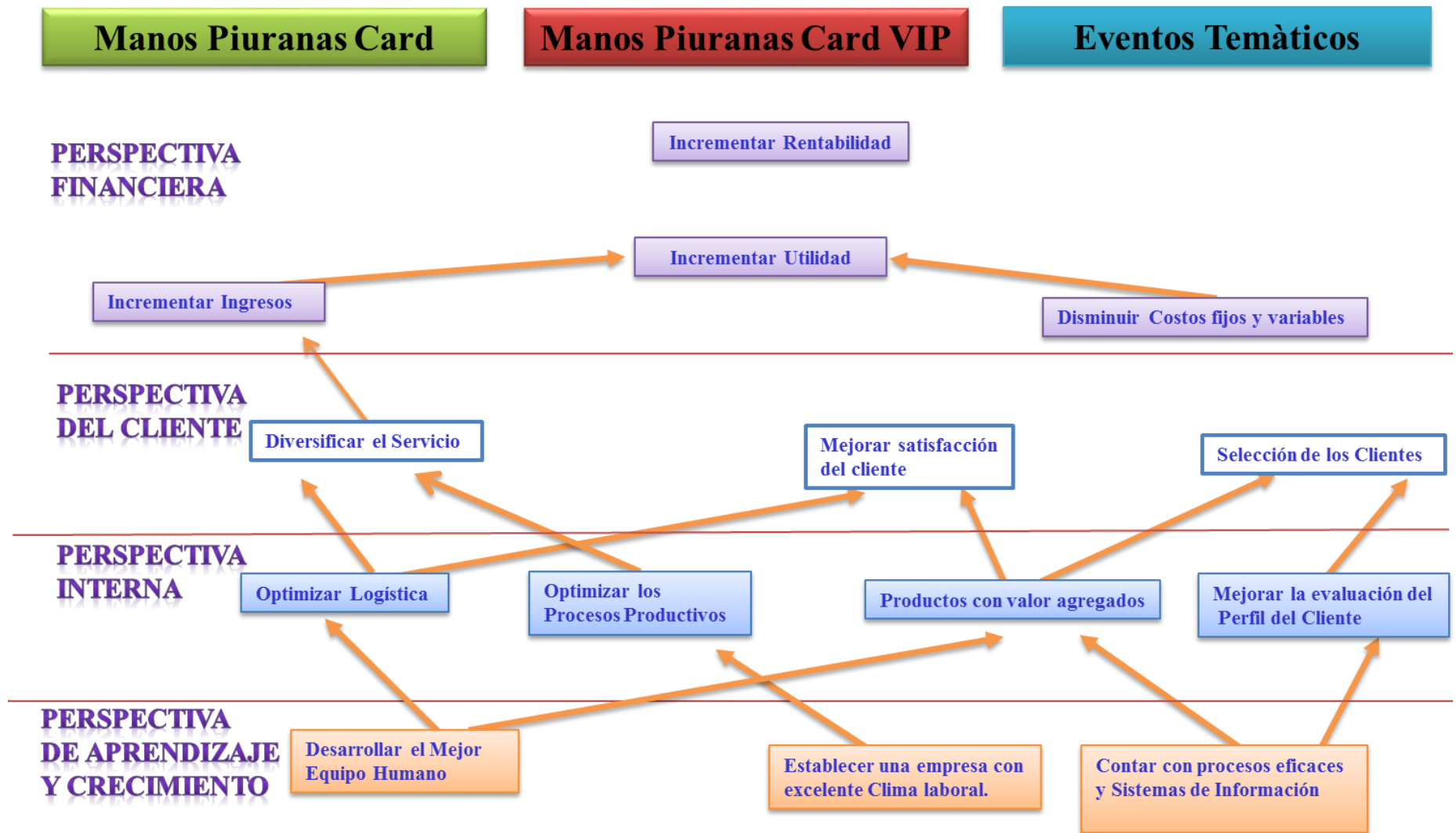
b. MANOS PIURANAS CARD VIP

Podrán obtener esta tarjeta los clientes que reúnan 500 puntos, ellos podrán tener acceso al 15 % de descuento en consumo.

c. Eventos temáticos

Cada se ofrecerá un tema diferente (Criollo, cumbia, y pachanga), junto con ello promoción de tragos tanto en botellas como en copas.

2.2. Mapa estratégico



2.3. Cuadro de Mando

2.3.3. Perspectivas

PERSPECTIVA	OBJETIVO
PERSPECTIVA FINANCIERA	Incrementar rentabilidad
	Incrementar Utilidad
	Incrementar Ingresos
	Disminuir los Egresos
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	Diversificar el Servicio
	Mejorar la Satisfacción del Cliente
	Selección de los Clientes
PERSPECTIVA INTERNA	Optimizar Logística
	Optimizar los Procesos Productivos
	Productos con Valor Agregado
	Mejorar la Evaluación del Perfil del Cliente
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Desarrollar el Mejor Equipo Humano
	Establecer una Empresa con Excelente Clima Laboral.
	Contar con Procesos Eficaces y Sistemas de Información

Fuente: Elaboración Propia

2.3.4. Desarrollo de Objetivos

Perspectiva Financiera

OBJETIVO	INDICADOR	CÁLCULO
Incrementar rentabilidad	Margen de Utilidad. (ROI- ROE)	$MU = (Utilidad / Ingresos) * 100$
Incrementar Utilidad	Margen Neto de Utilidad	$MNU = (Utilidad \text{ neta} / \text{ventas Netas})$
Incrementar Ingresos	Porcentaje de Crecimiento de Ventas	$\text{Crecimiento de ventas} = (Ventas \text{ actuales} / \text{venta antigua})$
Disminuir los Egresos	Porcentaje de Crecimiento de Egresos.	$\text{Crecimiento de Egresos} = (\text{Egresos actuales} / \text{venta antigua})$

VENTAS

VENTAS-JUNIO			
Días	Monto	Total diario	Total semanal
Lunes	S/. 4.900,00	S/. 4.800,00	S/. 24.000,00
Martes	S/. 5.000,00		
Miércoles	S/. 3.700,00		
Jueves	S/. 4.900,00		
Viernes	S/. 5.500,00		
Sábado	S/. 8.200,00	S/. 8.000,00	S/. 16.000,00
Domingo	S/. 7.800,00		
Total			S/. 40.000,00
TOTAL MENSUAL			S/. 160.000,00

VENTAS-JULIO			
Días	Monto	Total diario	Total semanal
Lunes	S/. 5.000,00	S/. 5.020,00	S/. 25.100,00
Martes	S/. 5.100,00		
Miércoles	S/. 4.200,00		
Jueves	S/. 5.000,00		

Viernes	S/. 5.800,00		
Sábado	S/. 8.500,00	S/.	S/. 16.500,00
Domingo	S/. 8.000,00	8.250,00	
Total			S/. 41.600,00
TOTAL MENSUAL			S/. 166.400,00

VENTAS-AGOSTO			
Días	Monto	Total diario	Total semanal
Lunes	S/. 4.800,00	S/. 4.760,00	S/. 23.800,00
Martes	S/. 5.000,00		
Miércoles	S/. 3.700,00		
Jueves	S/. 4.900,00		
Viernes	S/. 5.400,00		
Sábado	S/. 8.200,00	S/.	S/. 16.000,00
Domingo	S/. 7.800,00	8.000,00	
Total			S/. 39.800,00
TOTAL MENSUAL			S/. 159.200,00

EGRESOS

MES+A2A2:D30	PROVEEDOR	FACTURA	IMPORTE
JUNIO	LA TABERNA	00-53738	S/. 669,20
	LA TABERNA	00-53739	S/. 163,68
	THE BEER COMPANY	OO-445	S/. 133,68
	DIST.LINARES	00-2325052	S/. 168,80
	MERCANTIL INCA	1323379	S/. 171,59
SUB TOTAL			S/. 1.306,95
JULIO	DISTRIBUIDORA LINARES S.A.C	00-2359904	S/. 84,57
	MERCANTIL INCA S.A	00-1326738	S/. 171,59
	MERCANTIL INCA S.A	00-1325149	S/. 171,59
	CORPORACIÓN ADKA DEL PERU S.A.C	00-2817	S/. 65,40
	COMERCIAL AC S.A.C	252800	S/. 19,24
	THE BEER COMPANY S.A.C.	00-536	S/. 216,90
	THE BEER COMPANY S.A.C.	00-535	S/. 27,00
	THE BEER COMPANY S.A.C.	00-586	S/. 288,00
	THE BEER COMPANY S.A.C.	00-585	S/. 101,34

	THE BEER COMPANY S.A.C.	00-587	S/. 669,38
	THE BEER COMPANY S.A.C.	00-530	S/. 125,90
SUB TOTAL			S/. 1.940,91
AGOSTO	TABERNA DISTRIBUCIONES S.A.C	00-56424	S/. 116,00
	DISTRIBUIDORA LINARES S.A.C	2374366	S/. 135,10
	DISTRIBUIDORA LINARES S.A.C	2391821	S/. 32,40
SUB TOTAL			S/. 283,50
TOTAL EGRESOS			S/. 3.531,36
SUB TOTAL INGRESOS	JUNIO		S/. 160.000,00
	JULIO		S/. 166.400,00
	AGOSTO		S/. 159.200,00
TOTAL INGRESOS			S/. 485.600,00
UTILIDAD BRUTA			S/. 482.068,64

PROYECCIÓN DE COSTOS

PROYECCIÓN DE COSTOS				
PLATOS	COSTO POR PLATO	COSTOS DIARIO	COSTO SEMANAL	COSTO MENSUAL
Ceviches	5,9325	88,99	622,9125	2491,65
Chicharron pescado	7,605	136,89	958,23	3832,92
Chicharron pollo	5,005	60,06	420,42	1681,68
Lomo saltado	5,668	56,68	396,76	1587,04
Caldo de gallina	5,8015	87,02	609,1575	2436,63
Chaufa	2,4345	43,82	306,747	1226,988
TOTAL	32,45	473,46	3.314,23	13.256,91

PROYECCIÓN DE PRODUCCIÓN

PROYECCIÓN DE PRODUCCIÓN					
PLATOS	UTILIDAD	PLATOS DIARIOS	PLATOS POR SEMANA	UTILIDAD TOTAL SEMANAL	TOTAL MENSUAL
Ceviches	8,92	15	105	936,70	3.746,78
Chicharrón pescado	6,95	18	126	875,37	3.501,47
Chicharrón pollo	7,02	12	84	589,29	2.357,16
Lomo saltado	4,23	10	70	296,31	1.185,25
Caldo de gallina	4,08	15	105	427,93	1.711,71
Chaufa	6,05	18	126	762,12	3.048,47
TOTAL	37,24	88	616	3.887,71	15.550,85
PLATOS MENSUALES			2.464,00	INGRESO TOTAL	30.390,85
COSTOS FIJOS			9,1	INGRESO POR DIVERSIFICAR	14.840,00
				INCREMENTO EN INGRESOS	49%

RESUMEN COSTOS

	MESES	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
	INGRESOS (VENTAS)	160.000,00	166.400,00	159.200,00	219.964,00	219.964,00	219.964,00	219.964,00
COSTOS VARIABLES	Pagos a proveedores	1.306,95	1.940,91	283,50	15.197,82	15.197,82	15.197,82	15.197,82
	Total Costos Variables	1.306,95	1.940,91	283,50	15.197,82	15.197,82	15.197,82	15.197,82
COSTOS FIJOS	Local	5000	2000	2000	2000	2000	2000	2000
	Servicios	450	350	350	350	350	350	350
	Préstamo Caja piura	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1700
	Contador	120	120	120	120	120	120	120
	Préstamo BCP	2250	2250	2250	2250	2250	2250	2250
	Chef	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000
	Personal	9850	9850	9850	9850	9850	9850	9850
	Total Costos Fijos	22370	19270	19270	19270	19270	19270	19270
	TOTAL COSTOS	23.676,95	21.210,91	19.553,50	34.467,82	34.467,82	34.467,82	34.467,82
	UTILIDAD	136.323,05	145.189,09	139.646,50	185.496,18	185.496,18	185.496,18	185.496,18
	MU	85%	87%	88%	84%	84%	84%	84%
	EVOL VTAS		4%	-4%	38%	0%	0%	0%
	EVOL EGRS		-10%	-8%	76%	0%	0%	0%

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Diversificar el servicio

Diversificar el Servicio	Porcentaje de ingresos por diversificación.	IDV=(Pdt fijos+Pdt diversificados)/Pdt diversificados
--------------------------	---	--

PLATOS MENSUALES	2.464,00	INGRESO TOTAL	30.390,85
COSTOS FIJOS	9,1	INGRESO POR DIVERSIFICAR	14.840,00
		INCREMENTO EN INGRESOS	49%

Mejorar la satisfacción del cliente

Tabla 5

Tiempo de servicio de los platos/ tragos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	65	45,45
Satisfecho	76	53,15
Regular	2	1,40
Bajo	0	0,00
Insatisfecho	0	0,00
TOTAL	143	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a clientes del restaurante Manos Piuranas

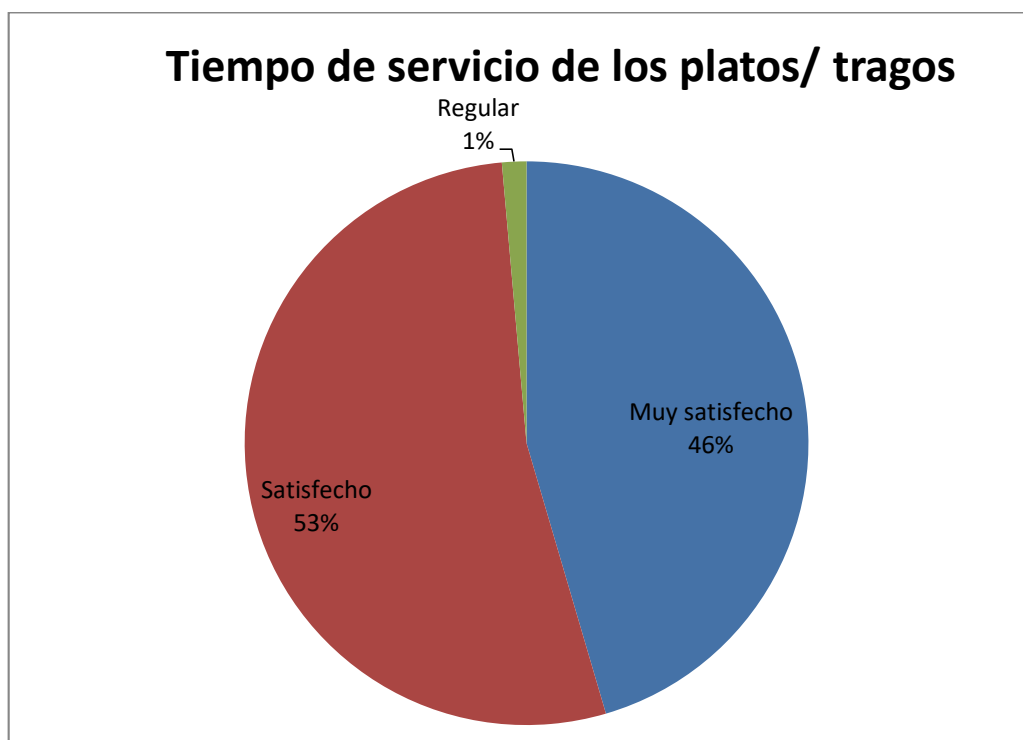


Tabla 6

Presentación de los platos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	86	60,14
Satisfecho	45	31,47
Regular	12	8,39
Bajo	0	0,00
Insatisfecho	0	0,00
TOTAL	143	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a clientes del restaurante Manos Piuranas

Presentación de los platos

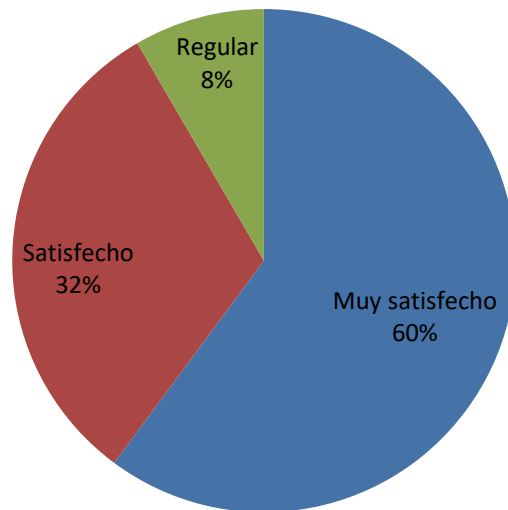


Tabla 7

Presentación de los tragos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	78	54,55
Satisfecho	57	39,86
Regular	8	5,59
Bajo	0	0,00
Insatisfecho	0	0,00
TOTAL	143	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a clientes del restaurante Manos Piuranas

Presentación de los tragos

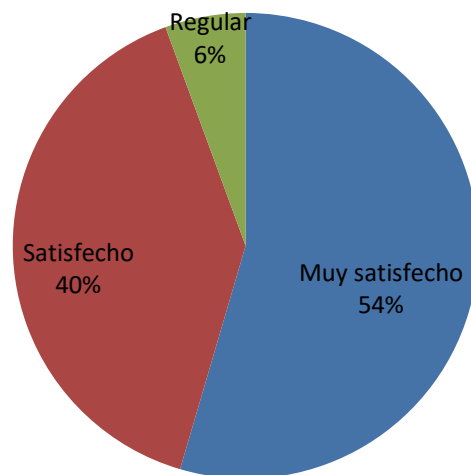


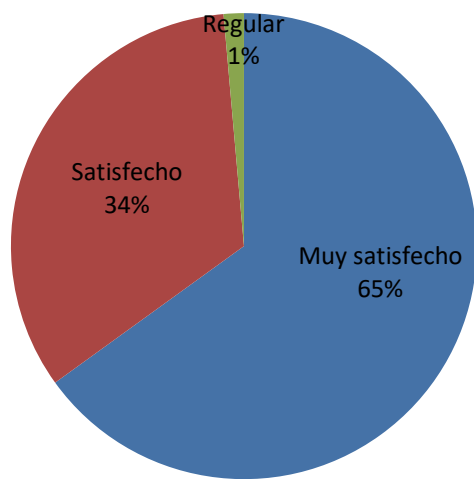
Tabla 8

Relación calidad/precio

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	93	65,03
Satisfecho	48	33,57
Regular	2	1,40
Bajo	0	0,00
Insatisfecho	0	0,00
TOTAL	143	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a clientes del restaurante Manos Piuranas

Relación calidad/precio



TOTAL

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	322	56,29
Satisfecho	226	39,51
Regular	24	4,20
Bajo	0	0,00
Insatisfecho	0	0,00
TOTAL	572	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a clientes del restaurante Manos Piuranas

Total: 96% Índice de satisfacción del cliente en cuanto al producto

Tabla 1

Trato y servicio prestado por el personal del restaurante Manos Piuranas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	45	31,47
Satisfecho	57	39,86
Regular	26	18,18
Bajo	12	8,39
Insatisfecho	3	2,10
TOTAL	143	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a clientes del restaurante Manos Piuranas

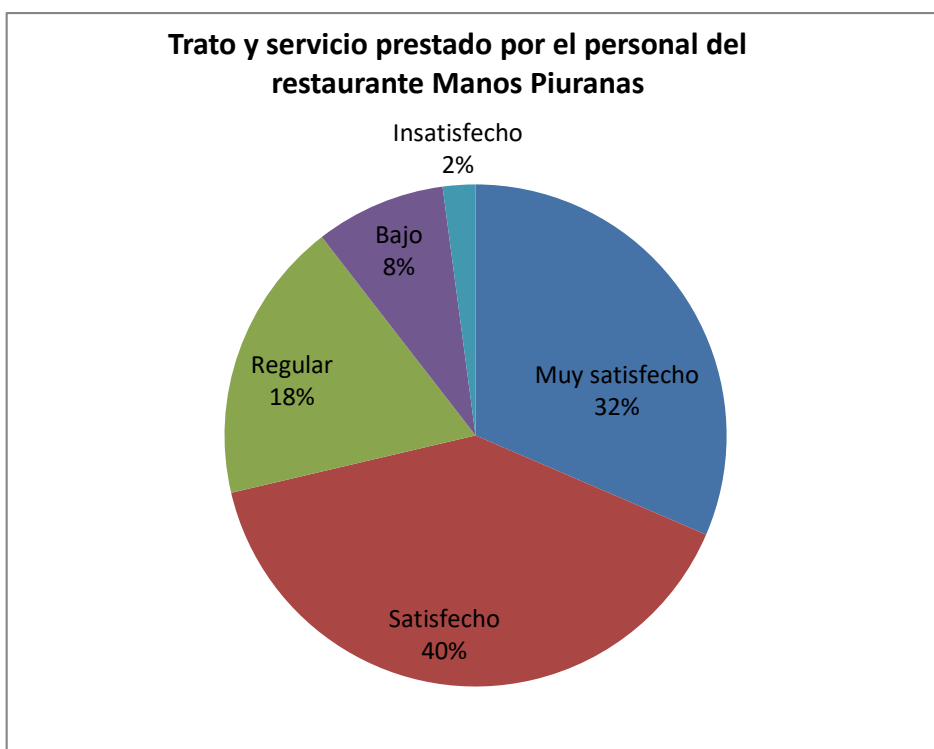


Tabla 2

Obtención de información relativa al producto/servicio que se ofrece

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	32	22,38
Satisfecho	23	16,08
Regular	59	41,26
Bajo	24	16,78
Insatisfecho	5	3,50
TOTAL	143	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a clientes del restaurante Manos Piuranas

Obtención de información relativa al producto/servicio que se ofrece

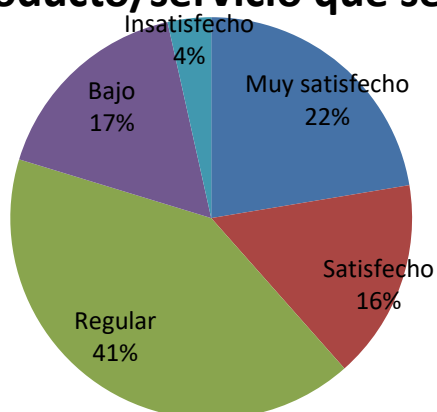


Tabla 3

Ambiente y Confort del restaurante Manos Piuranas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	24	16,78
Satisfecho	29	20,28
Regular	74	51,75
Bajo	12	8,39
Insatisfecho	4	2,80
TOTAL	143	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a clientes del restaurante Manos Piuranas

Ambiente y Confort del Restaurante

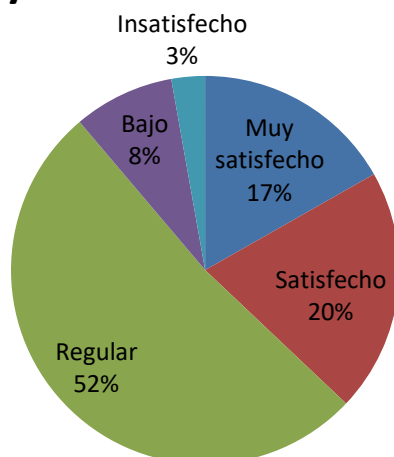


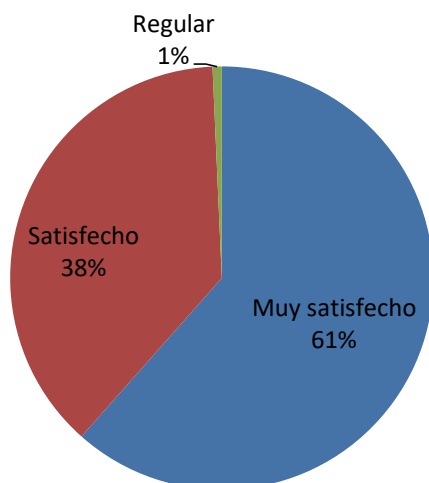
Tabla 4

Mantenimiento e Higiene

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	88	61,54
Satisfecho	54	37,76
Regular	1	0,70
Bajo	0	0,00
Insatisfecho	0	0,00
TOTAL	143	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a clientes del restaurante Manos Piuranas

Mantenimiento e Higiene



TOTAL

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	189	33,04
Satisfecho	163	28,50
Regular	160	27,97
Bajo	48	8,39
Insatisfecho	12	2,10
TOTAL	572	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a clientes del restaurante Manos Piuranas

Total: 62% Índice de satisfacción del cliente en cuanto al servicio

Selección de los clientes

Gasto x persona 30 53280
Total de personas 1776

CATEGORÍA	%CLIENTES	%Acm	%VENTAS
M	2%	2%	5%
A	10%	12%	20%
N	20%	32%	45%
O	34%	66%	20%
S	34%	100%	10%
TOTAL	100%		100%

RATIO	M	A	N	O	S	TOTAL
#Clientes	35,52	177,6	355,2	603,84	603,84	1776
%	2%	10%	20%	34%	34%	100%
% Acm	2%	12%	32%	66%	100%	
Ventas	2.664,00	10.656,00	23.976,00	10.656,00	5.328,00	53.280,00
%	5%	20%	45%	20%	10%	100%
% Acm	5%	25%	70%	90%	100%	
Cons per cap	75,00	60,00	67,50	17,65	8,82	

PERSPECTIVA INTERNA

Optimizar logística

HOJA DE PROCEDIMIENTO		
PROCESO	Administrativo	
SUB PROCESO	Compras	
RESPONSBALE	Administrador	
DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS HABITUALES		
N°	DESCRIPCIÓN	TIEMPO
1	Solicitud de materiales e insumos	5
2	Recepción de solicitudes	7
3	Se elabora orden de compra	8
5	Se desplaza hasta el mercado Moshoqueque	10
6	Entrega de lista de pedido a cada proveedor	30
7	Recepción e inspección de los materiales e insumos	20
8	Contra entrega de boleta y pago de la misma	12
9	Se desplaza del mercado Moshoqueque hasta el restaurante	10
10	Entrega de materiales e insumos a cada área	12
Optimizar Procesos productivos		114

HOJA DE PROCEDIMIENTO		
PROCESO	Administrativo	
SUB PROCESO	Compras	
RESPONSBALE	Administrador	
DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS		
N°	DESCRIPCIÓN	TIEMPO
1	Solicitud de materiales e insumos	5
2	Recepción de solicitudes	7
3	Se elabora orden de compra	8
5	Se desplaza hasta el mercado Moshoqueque	10
6	Entrega de lista de pedido a cada proveedor	15
7	Recepción e inspección de los materiales e insumos	12
8	Contra entrega de boleta y pago de la misma	8
9	Se desplaza del mercado Moshoqueque hasta el restaurante	10
10	Entrega de materiales e insumos a cada área	8
Optimizar procesos productivos		83
		31
		27%
Tiempo promedio de entrega de productos		

COSTOS FIJOS

Descripción	Monto
LOCAL	S/. 5.000,00
SERVICIOS	S/. 450,00
PRÉSTAMO CAJA PIURA	S/. 1.700,00
CONTADOR	S/. 120,00
PRÉSTAMO BCP	S/. 2.250,00
Chef (2)	S/. 3.000,00
Personal	S/. 9.850,00
TOTAL	S/. 22.370,00

Fuente: Elaboración propia

COSTEO DE PLATOS

CEVICHE DE TOYO

PLATO DE S/ 25.00

PRODUCTO	CANTIDAD	UNIDAD	COST. UNIT
Tollo	250	Gr	S/. 5,50
Cebolla	50	Gr	S/. 0,07

Aji	5	Gr	S/. 0,01
Culantro	2	Gr	S/. 0,01
Yuca	10	Gr	S/. 0,03
Mote	5	Gr	S/. 0,02
Sarandaja	5	Gr	S/. 0,02
Sal	10	Gr	S/. 0,02
Limón	6	Unidades	S/. 0,28
SUB TOTAL			S/. 5,93
IGV 18 %			S/. 1,07
TOTAL			S/. 7,00
PRECIO DE VENTA			S/. 25,00
UTILIDAD BRUTA			S/. 18,00
COSTOS FIJO			S/. 9,08
UTILIDAD NETA			S/. 8,92

CHCHARRÓN DE PESCADO
PLATO S/25.00

PRODUCTO	CANTIDAD	UNIDAD	COST. UNIT
Tollo	300	Gr	S/. 6,60
Huevos	1	Unidad	S/. 0,30
Aceite	50	Ml	S/. 0,28
Pimienta	2	Gr	S/. 0,05
Mostaza	10	Gr	S/. 0,03
Sal	15	Gr	S/. 0,02
Cebolla	20	Gr	S/. 0,03
Yuca	25	Gr	S/. 0,06
Limón	1	Unidad	S/. 0,23
Ají	2	Gr	S/. 0,01
Culantro	1	Gr	S/. 0,01
SUB TOTAL			S/. 7,61

IGV 18 %	S/. 1,37
TOTAL	S/. 8,97
PRECIO DE VENTA	S/. 25,00
UTILIDAD BRUTA	S/. 16,03
COSTOS FIJOS	S/. 9,08
UTILIDAD NETA	S/. 6,95

CHICHARRÓN DE POLLO

PLATO S/ 22.00

PRODUCTO	CANTIDAD	UNIDAD	COST. UNIT
Pollo	400	Gr	S/. 3,60
Huevos	1	Unidad	S/. 0,30
Aceite	50	MI	S/. 0,28
Pimienta	2	Gr	S/. 0,05
Mostaza	10	Gr	S/. 0,03
Sal	15	Gr	S/. 0,02
Cebolla	20	Gr	S/. 0,03
Yuca	25	Gr	S/. 0,06
Limón	1	Unidad	S/. 0,23
Ají	2	Gr	S/. 0,01
Harina	50	Gr	S/. 0,40
Culantro	1	Gr	S/. 0,01
SUB TOTAL			S/. 5,01
IGV 18 %			S/. 0,90
TOTAL			S/. 5,91
PRECIO DE VENTA			S/. 22,00
UTILIDAD BRUTA			S/. 16,09
COSTOS FIJOS			S/. 9,08
UTILIDAD NETA			S/. 7,02

LOMO SALTADO

PLATO S/20.00

PRODUCTO	CANTIDAD	UNIDAD	COST. UNIT
Lomo	250	Gr	S/. 5,00
Cebolla	10	Gr	S/. 0,02
Tomate	10	Gr	S/. 0,02
Ajo molido	1	Gr	S/. 0,02
Vinagre	3	MI	S/. 0,01
Sillao	2	MI	S/. 0,03
Aceite	40	MI	S/. 0,22
Sal	15	Gr	S/. 0,02
Pimienta	2	Gr	S/. 0,05

Culantro	1	Gr	S/. 0,01
Arroz cocido	100	Gr	S/. 0,28
SUB TOTAL			S/. 5,67
IGV 18 %			S/. 1,02
TOTAL			S/. 6,69
PRECIO DE VENTA			S/. 20,00
UTILIDAD BRUTA			S/. 13,31
COSTOS FIJOS			S/. 9,08
UTILIDAD NETA			S/. 4,23

CALDO DE GALLINA
PLATO S/20.00

PRODUCTO	CANTIDAD	UNIDAD	COST. UNIT
Gallina	200	Gr	S/. 5,00
Papa Amarilla	50	Gr	S/. 0,06
Sal	15	Gr	S/. 0,02
Cebolla China	1	Gr	S/. 0,00
Rocoto	2	Gr	S/. 0,02
Cancha	5	Gr	S/. 0,20
Agua	400	MI	S/. 0,50
SUB TOTAL			S/. 5,80
IGV 18%			S/. 1,04
TOTAL			S/. 6,85
PRECIO DE VENTA			S/. 20,00
UTILIDAD BRUTA			S/. 13,15
COSTOS FIJOS			S/. 9,08
UTILIDAD NETA			S/. 4,08

CHAUFA DE POLLO
PLATO S/18.00

PRODUCTO	CANTIDAD	UNIDAD	COST. UNIT
Pollo	150	Gr	S/. 1,13
Cebolla China	5	Gr	S/. 0,02
Kion	2	Gr	S/. 0,01
Sillao	4	MI	S/. 0,06
Arroz cocido	300	Gr	S/. 0,84
Huevos	1	Unidad	S/. 0,30
Aceite	15	MI	S/. 0,08
SUB TOTAL			S/. 2,43
IGV 18%			S/. 0,44
TOTAL			S/. 2,87
PRECIO DE VENTA			S/. 18,00
UTILIDAD			S/. 15,13
COSTOS FIJOS			S/. 9,08
UTILIDAD NETA			S/. 6,05

PRODUCTOS CON VALOR AGREGADO													
DESCRIPCIÓN	CEVICHE		CHICHARRÓN DE PESCADO		CHICHARRÓN DE POLLO		LOMO SALTADO	CALDO DE GALLINA			CHAUFA DE POLLO		TOTAL
	Ceviche	Leche de tigre	Chicharrón	Chifle	Chicharrón	Chifle	Lomo	Cancha	Caldo	Cancha	Chaufa	Wantan	
Costo.Unit	16,0790838		12,6		6,4		10,3		10,2		6,4		
Precio.venta	25		25		25		20		20		18		
Utilidad Antes del VA	8,92091623		12,4		18,6		9,7		9,8		11,6		
Valor Agregado		0,5		0,3		0,3		0,2		0,2		0,2	
Utilidad	8,4		12,1		18,3		9,5	9,6			11,4		
%	2%		1%		1%		1%	1%			1%		8%

FIDELIZACIÓN DE CLIENTES				
DESCRIPCIÓN	1 VEZ	2 VEZ	TOTAL	PORCENTAJE
CEVICHE	25	35	60	140%
CHICHARRÓN DE PESCADO	25	38	63	152%
CHICHARRÓN DE POLLO	25	30	55	120%
LOMO SALTADO	15	28	43	187%
CALDO DE GALLINA	12	20	32	167%
CHAUFA DE POLLO	10	25	35	250%
TOTAL	112,00	176,00	288,00	157%

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Desarrollar el mejor equipo humano

Trabajadores	CAPACIDADES			TOTAL	Brecha	Porcentaje
	Conocimientos	Habilidades	Actitudes			
	0,1	0,5	0,4			
Jonathan (chef)	1	2	4	2,70	1,30	33%
Marina (azafata)	4	2	1	1,80	2,20	55%
Jhanina (azafata)	2	4	1	2,60	1,40	35%
Samuel (chef)	1	3	2	2,40	1,60	40%
Pablo (Limpieza)	2	2	4	2,80	1,20	30%
Juan (Administrador)	4	4	4	4,00	-	0%
TOTAL					1,28	32%
ESCALA						
4	MA					
3	A					
2	MED					
1	B					

Establecer una empresa con excelente clima laboral

- 1: Muy en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Indiferente
- 4: De acuerdo
- 5: Totalmente de acuerdo

TEST DE CLIMA LABORAL																				
1	Mi trabajo me resulta estimulante														1	2	3	4	5	
2	Me siento implicado en el éxito y buen funcionamiento del servicio														1	2	3	4	5	
3	Mi trabajo se valora adecuadamente														1	2	3	4	5	
4	Mi trabajo cumple mis expectativas laborales														1	2	3	4	5	
5	Estoy satisfecho con el puesto que ocupo														1	2	3	4	5	
6	Los esfuerzos que realizo tienen el reconocimiento que se merecen														1	2	3	4	5	
7	Los objetivos de mi trabajo están claramente definidos														1	2	3	4	5	
8	Mis sugerencias sobre el trabajo son atendidas														1	2	3	4	5	
9	Tengo autonomía para organizar mi propio trabajo														1	2	3	4	5	
10	Puedo comunicar con toda sinceridad a mis jefes lo que pienso sobre el trabajo														1	2	3	4	5	
11	En mi trabajo se valoran las aportaciones innovadoras														1	2	3	4	5	
12	Las relaciones con mis jefes son buenas														1	2	3	4	5	
13	En general estoy satisfecho con mi jefe														1	2	3	4	5	
14	Mis jefes saben resolver problemas														1	2	3	4	5	
PREGUNTAS DESARROLLADAS																				
N° de personas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14						PROMEDIO
1	4	1	3	1	4	4	2	3	3	3	4	4	4	4						
2	4	1	3	3	3	5	3	2	5	4	4	4	3	4						
3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4						
4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4						
5	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4						
6	4	4	1	5	1	3	3	2	2	3	3	4	3	4						
PROMEDIO	4,0	3,0	3,2	2,8	3,0	3,7	3,0	2,7	3,3	3,3	3,5	4,0	3,5	4,0	3,0					