

**REINGENIERÍA DE PROCESOS Y MANUAL  
DE FUNCIONES DE LA EMPRESA  
HAMBURGUESAS EL GARAJE**

**MERY CAROLINA ACOSTA GARCÍA  
ID: 000094690**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA SECCIONAL BUCARAMANGA  
ESCUELA DE INGENIERÍAS  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
BUCARAMANGA  
2012**

**REINGENIERÍA DE PROCESOS Y MANUAL  
DE FUNCIONES DE LA EMPRESA  
HAMBURGUESAS EL GARAJE**

**MERY CAROLINA ACOSTA GARCÍA**

**Trabajo de grado para obtener el título de  
INGENIERA INDUSTRIAL**

**DIRECTOR:  
ORLANDO FEDERICO GONZÁLEZ CASALLAS  
INGENIERO INDUSTRIAL**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA SECCIONAL BUCARAMANGA  
ESCUELA DE INGENIERÍAS  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
BUCARAMANGA  
2012**

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Firma del Presidente del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

**Bucaramanga, enero 2012**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mi hija, familia, amigos y todas las personas que de una u otra forma me acompañaron en esta etapa, ya que gracias a su apoyo e cumplido una de mis metas, y con seguridad puedo expresarles que este es el primero de muchos proyectos que vienen a futuro.

## **AGRADECIMIENTOS**

Le doy gracias a Dios por su apoyo al afrontar nuevos retos y guiarme en la toma de mis decisiones.

Gracias a mi madre y a mi hermano ya que por su amor y comprensión me brindaron toda su confianza y los mejores consejos en los momentos más difíciles, y a toda mi familia ya siempre han estado presentes en todos los retos de mi vida.

A Hamburguesas el Garaje y a mi supervisor por darme la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos durante mi carrera. Y a todas las personas que compartieron conmigo esta etapa.

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	14
1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	15
1.1 NOMBRE DE LA EMPRESA .....	15
1.2 LOGO .....	15
1.3 ACTIVIDAD ECONOMICA.....	15
1.4 PRODUCTOS Y SERVICIOS .....	15
1.5 DIRECCION.....	15
1.6 TELEFONO .....	15
1.7 NUMERO DE EMPLEADOS.....	16
1.8 RESEÑA HISTORICA.....	16
1.9 VISION .....	17
1.10 MISION.....	17
1.11 VALORES.....	17
1.12 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	18
1.13 DESCRIPCION DEL AREA ESPECIFICA DE TRABAJO .....	19
1.14 NOMBRE Y CARGO DEL SUPERVISOR DIRECTO .....	19
2. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA .....	19
2.1 IDENTIFICACION DE LA EMPRESA.....	19
2.2 CADENA DE VALOR.....	19
2.3 CINCO FUERZAS DE PORTER .....	20
2.4 MAPA ESTRATEGICO .....	24
2.5 MATRIZ DOFA .....	25
2.6 FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	26
3. ANTECEDENTES.....	26
4. JUSTIFICACIÓN.....	27
5. OBJETIVOS.....	28
5.1 OBJETIVOS GENERALES .....	28
5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	28

6. MARCO TEÓRICO .....	28
7. METODOLOGÍA DE TRABAJO .....	31
7.1 DISEÑO METODOLÓGICO.....	31
7.2 ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN LA PRACTICA .....	31
8. IMPLEMENTACIONES PROPUESTAS.....	32
8.1 MEJORAS PROPUESTAS .....	32
8.2 PROPUESTAS IMPLEMENTADAS .....	34
8.2.1 Administración .....	34
8.2.2 Bodega .....	39
8.2.3 Distribución .....	46
8.2.4 Producción.....	47
8.2.5 Puntos de venta.....	56
9. CRONOGRAMA .....	58
CONCLUSIONES .....	59
RECOMENDACIONES.....	60
BIBLIOGRAFIA.....	61
ANEXOS.....	62

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Mercado objetivo de Hamburguesas el Garaje.....	21
Tabla 2. Análisis de competencia.....	21
Tabla 3. Ventajas competitivas del Garaje .....	23
Tabla 4. Registro mercantil de la cámara de comercio .....	24
Tabla 5. Matriz DOFA de Hamburguesas el Garaje .....	25
Tabla 6. Fortalezas y debilidades de la empresa Hamburguesas el Garaje .....	26
Tabla 7. Mejoras propuestas.....	32
Tabla 8. Cuentas por pagar pedidos de bodega .....	34
Tabla 9. Horario descanso de bodega .....	44
Tabla 10. Horario de llegada y salida de bodega .....	44
Tabla 11. Horario despacho.....	44
Tabla 12. Horario despacho martes y sabado.....	45
Tabla 13. Despachos a los puntos de venta .....	46
Tabla 14. Horario despacho de produccion.....	50
Tabla 15. Horario de entrada y almuerzo de produccion .....	50
Tabla 16. Temperatura y lugar de almacenamiento .....	52
Tabla 17. Requerimiento de utensilios de aseo y otros .....	53
Tabla 18. Porcionado cañaveral .....	54
Tabla 19. Porcionada cabecera .....	54
Tabla 20. Porcionada terrazas.....	55
Tabla 21. Porcionado barranca.....	55

## LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Grafica 1. Estructura organizacional Hamburguesas el Garaje .....	18
Grafica 2. Estructura cadena productiva .....	19
Grafica 3. Estructura de las 5 fuerzas de Porter.....	20
Grafica 4. Mapa estratégico de la empresa Hamburguesas el Garaje .....	24
Grafica 5. Estructura organizacional nueva.....	38
Grafica 6. Bodega inicial .....	39
Grafica 7. Bodega inicial .....	39
Grafica 8. Bodega inicial .....	39
Grafica 9. Bodega inicial .....	39
Grafica 10. Bodega inicial .....	40
Grafica 11. Bodega inicial .....	40
Grafica 12. Manejo de alimentos .....	41
Grafica 13. Rotacion de productos .....	41
Grafica 14. Funciones del jefe de bodega .....	42
Grafica 15. Continuación funciones jefe de bodega .....	43
Grafica 16. Planta de producción inicial .....	47
Grafica 17. Cocina inicial .....	47
Grafica 18. Patio inicial .....	48
Grafica 19. Cuarto frio inicial .....	48
Grafica 20. Recepcion inicial.....	49
Grafica 21. Nuevo diseño de produccion .....	50
Grafica 22. Personal requerido en terrazas .....	56

Grafica 23. Personal requerido en cañaveral .....57

Grafica 24. Personal requerido en cabecera .....57

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. LOGO .....	63
ANEXO B. CONTROL DIARIO DE CAJA .....	64
ANEXO C. BASE DE DATOS DE LOS PROVEEDORES.....	66
ANEXO D. MANUAL DE FUNCIONES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA .....	67
ANEXO E. MANUAL DE FUNCIONES DE BODEGA .....	72
ANEXO F. PEDIDO DE INVENTARIOS.....	74
ANEXO G. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE BODEGA .....	76
ANEXO H. AUDITORIA DE PUESTO DE TRABAJO DE BODEGA.....	78
ANEXO I. PLANILLAS PORCIONADO .....	79
ANEXO J. MANUAL DE FUNCIONES DE DISTRIBUIDORA .....	82
ANEXO K. MANUAL DE FUNCIONES DE PRODUCCION .....	84
ANEXO L. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE PRODUCCION .....	87
ANEXO M. AUDITORIA BPM DIARIA .....	89
ANEXO N. MANUAL DE FUNCIONES DE LOS PUNTOS DE VENTA.....	90
ANEXO O. EVALUACION DE DESEMPEÑO PUNTOS DE VENTA.....	94
ANEXO P. AUDITORIA BPM.....	96
ANEXO Q. CAPACITACION SERVICIO AL CLIENTE.....	97
ANEXO R. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES .....	108

## **RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO**

**TITULO:** REINGENIERÍA DE PROCESOS Y MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA HAMBURGUESAS EL GARAJE.

**AUTOR:** Mery Carolina Acosta García.

**FACULTAD:** Ingeniería industrial.

**DIRECTOR:** Orlado Federico González Casallas.

### **RESUMEN**

En HAMBURGUESAS EL GARAJE se realizó un diagnóstico de la empresa y se detectaron inconvenientes en la ejecución de los procesos internos de la empresa, por tal motivo se decidió realizar un manual de funciones y una reingeniería de procesos con el fin de estandarizar los procedimientos y así evitar mermas en la producción y comercialización de sus productos.

Reingeniería de procesos es un método utilizado por grandes compañías, para reestructurar las empresas y así reducir los retrasos e inconsistencias, y posteriormente estandarizar los procesos y evitar pérdidas.

**PALABRAS CLAVES:** reingeniería, procesos, manual de funciones, estandarizar y BPM.

**Vo Bo. DIRECTOR TRABAJO DE GRADO**

## **GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE**

**TITLE:** REENGINEERING OF PROCESSES AND MANUAL OF HAMBURG FUNCTIONS OF THE COMPANY THE GARAGE.

**AUTHOR:** Mery Carolina Acosta García.

**FACULTY:** Industrial engineering.

**DIRECTOR:** Orlado Federico González Casallas.

### **ABSTRACT**

In HAMBURGERS THE GARAGE realize a diagnosis of the company and disadvantages were detected in the execution of the internal processes of the company, for such a motive it was decided to realize a manual of functions and a process reengineering in order to standardize the procedures and this way to avoid wastages in the production and commercialization of his products.

Process reengineering is a method used by big companies, to restructure the companies and this way to reduce the delays and inconsistencies, and later to standardize the processes and to avoid losses.

**KEYWORDS:** reengineering, processes, manual of functions, standardize and BPM.

**Vo Bo DEGREE PROJECT DIRECTOR**

## INTRODUCCIÓN

Hamburguesas el Garaje es reconocida como una de las mejores empresas de Santander que produce y comercializa comidas rápidas y bebidas, está localizada en Barranca, Bucaramanga y su área metropolitana, cuenta con cinco departamentos, los cuales son: administración, bodega, distribución, producción y puntos de venta.

Durante los últimos años la empresa ha crecido aceleradamente, por lo tanto se han ido estandarizando los procesos, para así evitar pérdidas, por lo tanto fue necesario realizar una reingeniería de procesos, la cual consiste en analizar los procesos y reestructurarlos de tal forma que se optimicen los recursos con los que se cuenta..

Para realizar este proceso fue necesario crear un manual de funciones para los cargos claves en la compañía y así distribuir las responsabilidades equitativamente, por lo tanto fue necesario analizar y actualizar los formatos que se diligenciaban, adicional a esto se creó una evaluación de desempeño y auditoria BPM ( buenas prácticas de manufactura) diario.

Durante la puesta en marcha del manual de funciones se detecto que no realizaban ciertas actividades que no eran acordes a su cargo, por lo tanto se corrigió y unifico cada función.

## **1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA<sup>1</sup>**

### **1.1 NOMBRE DE LA EMPRESA**

HAMBURGUESAS EL GARAJE

### **1.2 LOGO**

ANEXO A

### **1.3 ACTIVIDAD ECONÓMICA**

Fabricación y venta de hamburguesas, fabricación y venta de sándwich, venta de gaseosas y otros. Expendio a la mesa de comidas preparadas en restaurantes, hamburguesas, perros calientes sándwich, gaseosas, desayunos, jugos y almuerzos. Café, bebidas alcohólicas para consumo dentro del establecimiento y otro tipo de alimentos preparados. Comidas rápidas.

### **1.4 PRODUCTOS Y SERVICIOS**

#### **Productos**

- Hamburguesas, perros
- Sándwich
- Mazorca
- Papas
- Alitas
- Enchiladas
- Salchi papa
- Bebidas sin alcohol
- Bebidas con alcohol

#### **Servicios**

- Fabricación y venta de alimentos y bebidas.

### **1.5 DIRECCIÓN**

Barrancabermeja, C. C. San Silvestre local 308  
Cabecera calle 48 # 33 - 39  
La florida plaza de restaurantes piso 6 local 509  
Terrazas carrera 45 # 56 – 23

---

<sup>1</sup> Base de datos HAMBURGUESAS EL GARAJE

## **1.6 TELÉFONO**

Barrancabermeja: 6200927  
Cabecera: 6574768, 6850720, 6574440  
La florida: 6394440, 6194646  
Terrazas: 6474457, 6470204

## **1.7 NUMERO DE EMPLEADOS**

73 empleados

## **1.8 RESEÑA HISTÓRICA**

Esteban y Claudia una joven pareja para quienes la música y la psicología eran el camino escogido respectivamente, son los propietarios de HAMBURGUESA EL GARAJE, una aventura gastronómica que nació de la excelente sazón de Esteban y la necesidad de consolidar un panorama económico que le permitiera adelantar estudios superiores.

Aunque los dos trabajaban, Claudia como vendedora de carros y Esteban en una bodega de música, sus sueños de independencia los llevaron a utilizar los únicos recursos económicos con que contaban; una moto chappy el garaje de la abuelita de Claudia en el barrio terrazas donde no existía un expendio de comidas rápidas, para iniciar su sueño.

Aunque la idea era sencilla, tardaron un año en atreverse a establecer su propio negocio, ya que el riesgo era total y les asustaba la posibilidad de fracaso.

Así fue que el 29 de noviembre de 1996, con 2 bancas prestadas, una neverita de icopor para las gaseosas y un carro de perros de segunda que supuestamente tenía un cilindro de gas lleno y que exactamente una hora después haber abierto el negocio se extinguió, obligándolos a correr a la casa de la abuelita a freír papas y a preparar las hamburguesas en la estufa de la casa, se dio inicio a una nueva empresa santandereana.

El respaldo de amigos, familiares y conocidos, motivaron a Esteban, quien tenía a su cargo la cocina y a Claudia quien se dedicó a atender a los clientes que se ubicaban en las bancas y en las escaleras de la casa, con el apoyo de su hermano y un amigo para lo que se necesitara.

Aunque en su primer día solo contaban para la compra de insumos con el dinero producto de la venta de la Chappy, este les permitió recuperar con las ventas de ese día lo que se invertiría al día siguiente, manejo económico que les tocó implementar durante algún tiempo.

Aunque se dieron momentos difíciles en la consolidación de EL GARAJE, como empresa, que incluso en algunas ocasiones les llevaron a pensar en vender, la madurez adquirida con la experiencia les presentó la necesidad de abrir una sucursal en Cabecera, en un local excelente en la calle 40 entre carreras 33 y 34, desde hace ya dos años.

El éxito del garaje se debe a su principio claro de mantener la calidad en sus productos por encima de todo. Principio que les ha permitido mantener aun, 10 años después, a sus primeros clientes del carrito de perros de terrazas, que tiene muy claro que en el garaje están como en casa.

Con la apertura del Garaje Cabecera se vieron muchos cambios, entre ellos la remodelación del punto de venta de terrazas, pues este debía estar a la par con el nuevo local, los uniformes de los empleados que ya eran más de 15, la sistematización de los puntos de venta y los intercomunicadores domiciliarios, para facilitar su trabajo.

Hoy en día doce años después, HAMBURGUESAS EL GARAJE cuenta con dos puntos de venta, un bar, su propia planta física distribuida en zona de producción y administrativa, un vehículo de uso exclusivo para el transporte de alimentos, y se prepara continuamente para los cambios que le permitan crecer siguiendo con sus parámetros de servicio y calidad.

En la actualidad, realizamos el proyecto de franquicias, pues nuestros propios clientes están en la lista de espera que les permita seguir con el proyecto de hamburguesas el garaje a nivel nacional.

## **1.9 VISIÓN**

Ser reconocidos como la mejor empresa de comida rápida a nivel nacional, sólido y profesional con calidad humana y principios éticos, que ofrece servicios y productos de excelencia a sus clientes. A su vez dar posibilidades de desarrollo a su personal, trato justo a sus proveedores; transparencia y buenos manejos a las autoridades y colaboración en el desarrollo de las comunidades donde opera.

## **1.10 MISIÓN**

Hamburguesas el garaje es una empresa con espíritu dinámico, constituida con el propósito de brindar a sus clientes una variedad de comidas y bebidas "*productos y servicios*" mejoran estándares de calidad y buenas prácticas de manufactura.

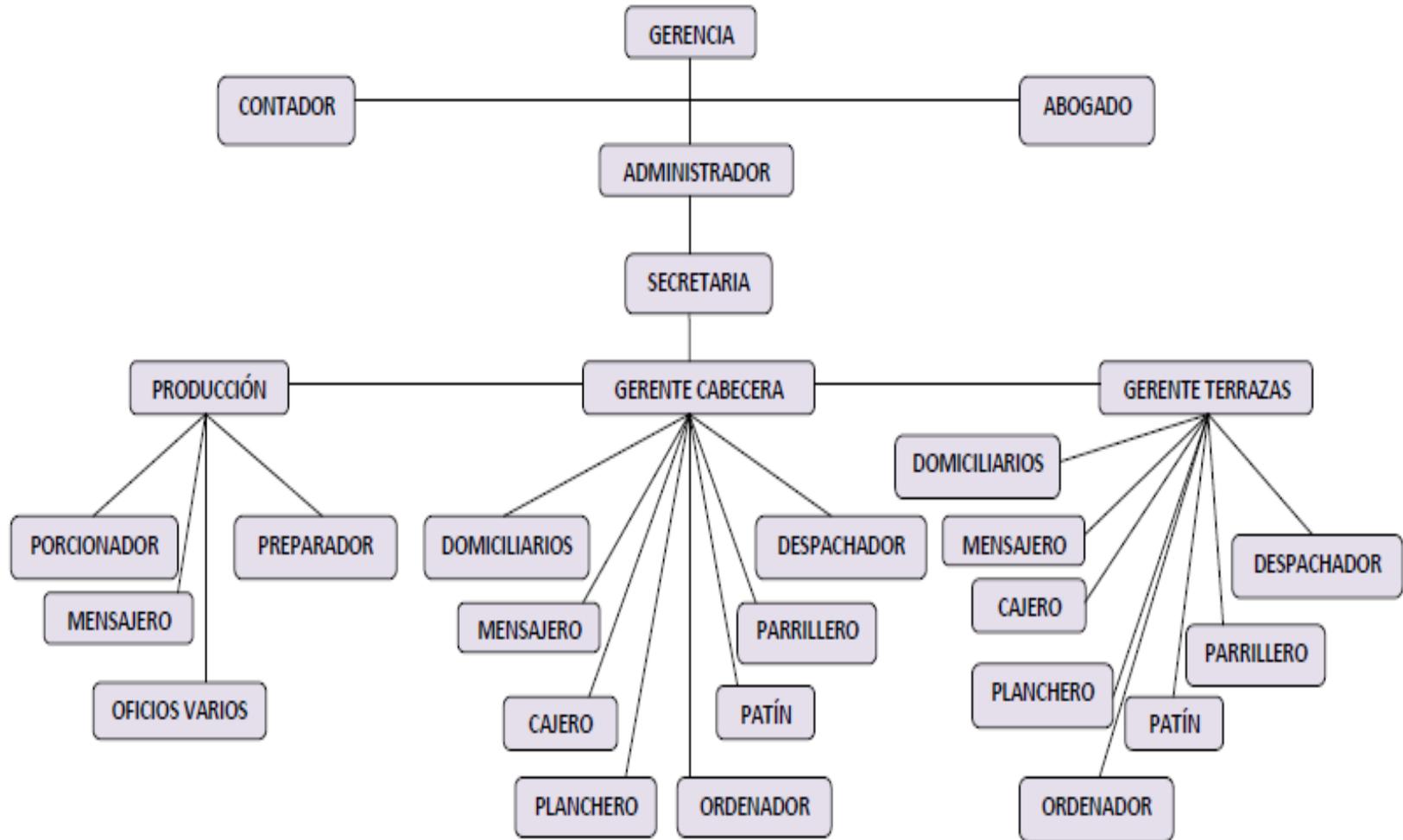
Su prioridad es ofrecer un excelente servicio, logrando a través de capacitación permanente de su talento humano, el manejo de sus sugerencias y el mejoramiento continuo que logran sobrepasar las expectativas de sus clientes en alimentos, bebidas y entretenimiento, siendo un espacio de trabajo que permita la realización personal y desarrollo de quienes colaboran.

## **1.11 VALORES**

Respeto, cooperación, entusiasmo, compromiso, justicia, humildad, honestidad, compañerismo.

## 1.12 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Grafica 1. Estructura organizacional de Hamburguesas el Garaje.



Fuente. Base de datos Hamburguesas el Garaje.

### 1.13 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA ESPECÍFICA DE TRABAJO

Se realizara un estudio en el área de producción, bodega, distribución, administración y puntos de venta, y posteriormente se estandarizaran los procesos y se realizara un manual de funciones.

### 1.14 NOMBRE Y CARGO DEL SUPERVISOR DIRECTO

Claudia Vargas  
 Administradora de empresas  
 Subgerente Hamburguesas el Garaje

## 2. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

### 2.1 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

HAMBURGUESAS EL GARAJE es una empresa que fabrica y comercializa comidas rápidas, tales como: hamburguesas, sándwich, perros, bebidas con y sin alcohol, entre otras. Cuenta con cuatro puntos de venta (Cabecera, Cañaveral, Barranca y Terrazas), planta de producción, bodega y área administrativa; para estos cuentan con 73 empleados.

### 2.2 CADENA DE VALOR

Grafica 2. Estructura cadena de valor.



Fuente. Elaboración propia.

## 2.3 CINCO FUERZAS DE PORTER<sup>2</sup>

Grafica 3. Estructura de las 5 fuerzas de Porter.



Fuente. Elaboración propia.

### **Poder de negociación con los proveedores**

La empresa cuenta con gran variedad de proveedores los cuales no están organizados en gremio, por lo tanto no hay una relación dependiente por los mismos; a la hora de seleccionarlos se tienen en cuenta los siguientes aspectos: calidad, precio y capacidad. Algunos de los proveedores son: Bimbo, Avidesa Mac pollo, Carnes y carnes, La Recetta, Centra abastos, Mazorca Alba, Don champiñón, entre otros.

### **Ingreso de nuevos competidores**

El ingreso de nuevos competidores se divide en dos tipos de mercado, los cuales son vendedores ambulantes pero no son constantes, y las personas que adquieren franquicias pero la inversión es muy alta por lo tanto son muy pocos los que invierten.

### **Poder de negociación con los clientes**

El poder de negociación se establece por medio de precios, calidad y capacidad, en el momento que se encuentre un proveedor que cumpla con dichos factores a mejores condiciones se inicia la negociación visitando la planta de producción y conociendo los procesos de productivos.

<sup>2</sup>ANONIMO. El Modelo de las "Cinco Fuerzas" de Porter. Citado 02-10-11. En línea. Tomado de: <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/admon/porter.htm>

## Amenazas de sustitutos

En este mercado existen sustitutos como pizzas, empanadas o comidas rápidas con precios más económicos, pero sin el buen servicio y calidad que es prestado, por esto se ha establecido un mercado objetivo.

Tabla 1. Mercado objetivo de Hamburguesas El garaje.

CLIENTES		
GEOGRÁFICO	DEMOGRÁFICO	PICTOGRÁFICO
Ciudades principales e intermedias. Cerca de universidades y centros educativos. Zona rosa de principales ciudades. Zona empresarial.	Estrato 3,4, 5 y 6. Familias jóvenes. 11-45 años.	Empleados del sector. Profesionales exitosos. Niños y jóvenes. Turistas. Paladar exigente.

Fuente. Base de datos Hamburguesas El garaje.

## Rivalidad entre los competidores.

En este mercado existe todo tipo de competidores, los que están muy bien posicionados y los que hasta ahora comienzan, constantemente hay guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos, pero los productos son diferenciadores, ya que no son iguales a los de los competidores.

Tabla 2. Análisis de la competencia.

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA			
GRUPOS ESTRATÉGICOS COMPETIDORES	EMPRESAS COMPETIDORAS	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	VENTAJA COMPETITIVA
<b>Carros ambulantes de comida rápida.</b>	Comidas rápidas PAO PAO. Pizzas Álvarez.	Actualmente la situación que se presenta con los carros ambulantes en las calles de la ciudad, no es muy alentadora, debido a que las autoridades están prohibiendo el desarrollo de sus actividades en lugares públicos, por lo tanto se ha generado una reducción de ventas bastante significativa en este segmento. A pesar del desalojo que se vive en algunos lugares aún se siguen desarrollando actividades de este tipo y los puestos continúan siendo frecuentados por sus clientes, por motivos como la facilidad de acceso, rapidez en el servicio y precios bajos.	Precios económicos. Rapidez del servicio. Facilidad al estacionar.

<b>ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA</b>			
<b>GRUPOS ESTRATÉGICOS COMPETIDORES</b>	<b>GRUPOS ESTRATÉGICOS COMPETIDORES</b>	<b>GRUPOS ESTRATÉGICOS COMPETIDORES</b>	<b>GRUPOS ESTRATÉGICOS COMPETIDORES</b>
<b>Restaurantes de comida rápida.</b>	Azao's. Al Carbon. Avelino Spress. Arepiz. Donde Jean'k Ketaco. La estación. Los Flacos. Libar Dog. Los Tres Elefantes. Matachos Roast Beef. Patacones. Zirus Pizza.	La competencia que se vive entre los diferentes restaurantes de comida rápida que existen en la ciudad, es bastante fuerte, por lo cual en los últimos años se ha incrementado el volumen de ventas en estos establecimientos, permitiéndoles fortalecerse y posicionarse cada vez más en el mercado. Es claro que la mayoría de la sociedad prefiere seguir frecuentando este tipo de restaurantes para satisfacer sus necesidades alimenticias, pues es una opción económica, eficiente, ágil y entretenida, en la cual se pueden deleitar de una variedad de productos elaborados con excelentes estándares de calidad.	Atención al cliente. -Sabor. -Calidad en los productos. -Ambiente informal. -Entretenimiento y diversión. -Economía. -Variedad en el menú. -Popularidad del restaurante.

<b>GRUPOS ESTRATÉGICOS COMPETIDORES</b>	<b>EMPRESAS COMPETIDORAS</b>	<b>ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA</b>	<b>VENTAJA COMPETITIVA</b>
<b>Restaurantes que poseen franquicias nacionales e internacionales.</b>	Crepes & Waffles. El Corral. Frisby. Kokoriko. Mc Donald's. Presto. Sandwich Q'bano.	Los restaurantes que poseen franquicias a nivel nacional e internacional, siempre serán atractivos para los consumidores, debido a la innovación en sus procesos, calidad en sus productos, diferenciación en la propuesta de negocio, posicionamiento de la empresa en el mercado y prestigio en el desarrollo de sus actividades.  En los últimos años en Bucaramanga se han abierto varios restaurantes de este nivel, los cuales han obtenido resultados muy satisfactorios en el desempeño de sus labores, gracias a la aceptación y compromiso tanto de las empresas como de sus clientes. Las oportunidades de crecimiento y expansión de las franquicias de estos restaurantes se visualizan en la cima del éxito, ya que el ejercicio operacional de sus actividades, es el resultado evidente de su superación y triunfo.	Atención al cliente. -Calidad en los productos.  -Posicionamiento de la marca.  -Prestigio del restaurante.  -Variedad en el menú.  -Sabor. -Valor agregado por diferenciación del concepto de negocio.  -Entretenimiento y diversión. -Innovación.

GRUPOS ESTRATÉGICOS COMPETIDORES	EMPRESAS COMPETIDORAS	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	VENTAJA COMPETITIVA
<b>Restaurantes formales.</b>	Los Arrecifes. Cinnamon Gourmet. Di marco. Doña Petrona. El viejo Chiflas. La fonda Paisa. Fujiyama. La Focaccia. La Carreta. La Puerta del Sol. Mar Azul. Martín Vaz. Menzuly. Mercagán. Pescocentro. Puerto Bambú. Tavolo Gourmet. Toscana.	<p>La educación en la atención al cliente, la calidad y especialidad de sus productos, el prestigio, la exclusividad y el estilo elegante de su infraestructura, hacen que los restaurantes formales en Bucaramanga sean la mejor opción para la sociedad, en el momento de escoger el lugar perfecto para celebrar algún evento importante, o simplemente para disfrutar de una comida exquisita en un lugar distinguido.</p> <p>De acuerdo con lo planteado anteriormente, es evidente que para garantizar la rentabilidad de esta clase de negocio, se deben tener en cuenta las características mencionadas.</p> <p>Actualmente, los restaurantes formales de la ciudad presentan un incremento en sus volúmenes de ventas, ya que en los últimos años han realizado inversiones en innovación y diseño de sus instalaciones, así como también han implementado un valor agregado en sus productos, lo cual les ha permitido sostenerse y crecer de una manera satisfactoria en el mercado.</p>	<p>Atención al cliente.</p> <p>Calidad en los productos.</p> <p>Prestigio del restaurante.</p> <p>Exclusividad del restaurante.</p> <p>Especialidad en los productos.</p> <p>Ambiente formal.</p> <p>Valor agregado por diferenciación del concepto de negocio.</p> <p>Sabor.</p> <p>Innovación.</p> <p>Ubicación.</p> <p>Estilo de la infraestructura y diseño de las instalaciones de la empresa.</p>

Fuente. Base de datos Hamburguesas el Garaje

Tabla 3. Ventajas competitivas de Hamburguesas el Garaje

CRITERIO	FORTALEZAS
<b>MERCADO</b>	<p>Marca posicionada localmente</p> <p>Ubicación estratégica</p> <p>Satisfacción de clientes</p> <p>Atención y resolución preferencial de inquietudes</p> <p>Alianzas estratégicas con Colegios</p> <p>Estrategias de mercadeo y promoción: Promociones directas, Circulo de fidelidad, Tarjeta de sellos, Regalos de cumpleaños</p>
<b>PRODUCTO</b>	<p>Evaluación de calidad por un tercero</p> <p>Equilibrio entre precio, tamaño y calidad</p> <p>Originalidad de las recetas y el producto</p> <p>Productos saludables</p> <p>Servicio</p> <p>Innovación</p> <p>Calidad</p>

CRITERIO	FORTALEZAS
<b>OPERACION Y ADMINISTRACION</b>	Valores agregados. Cocinas visibles que generan tranquilidad al cliente en términos de higiene y asepsia en los procedimientos. Procesos productivos. Nuevas fuentes de materias primas e insumos

Fuente. Base de datos Hamburguesas el Garaje.

Este mercado es clasificado por la Cámara de Comercio por el código H552100 EXPENDIO A LA MESA DE COMIDAS PREPARADAS, EN RESTAURANTES.<sup>3</sup>

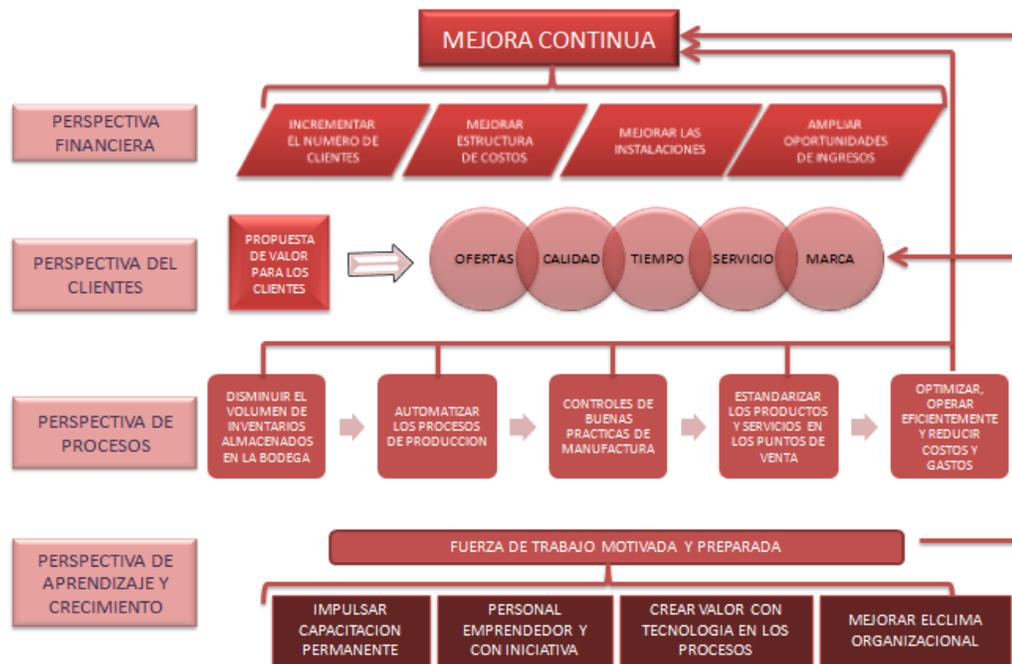
Tabla 4. Registro mercantil de la cámara de comercio.

CONCEPTO	CANTIDAD
<b>Empresas en Santander</b>	1.310
<b>Establecimientos</b>	1.331
<b>Empresas en Bucaramanga</b>	925
<b>Activos(Santander)</b>	33.057.772.184
<b>Activos de Hamburguesas el Garaje</b>	1.098.684.243
<b>Porcentaje de activos con respecto a Santander</b>	3,32%
<b>Patrimonio (Santander)</b>	23.129.069.256
<b>Patrimonio de Hamburguesas el Garaje</b>	485.478.297
<b>Porcentaje de patrimonio con respecto a Santander</b>	2,09%

Fuente. Base de datos Cámara de comercio.

## 2.4 MAPA ESTRATÉGICO

Grafica 4. Mapa estratégico de la empresa Hamburguesas el Garaje.



Fuente. Base de datos de la empresa.

<sup>3</sup> Base de datos Cámara de Comercio.

## 2.5 MATRIZ DOFA

Tabla 5. Matriz DOFA Hamburguesas el Garaje

<b>MATRIZ DOFA</b>	<b>Fortalezas F</b> 1. Portafolio de productos 2. Clima laboral y ambiente de trabajo 3. Selección de recursos humanos 4. Liderazgo Gerencial 5. Know Hoy (conocimiento) 6. Productividad de la empresa	<b>Debilidades D</b> 1. Sistemas de costeo 2. Acceso a recursos financieros 3. Nivel de endeudamiento 4. Rotación de inventarios 5. Margen de rentabilidad
<b>Oportunidades O</b> 1. Crecimiento del mercado 2. Innovación 3. Imagen institucional de la competencia 4. Crecimiento poblacional 5. Exigencias de norma de calidad 6. Legislación tributaria del sector	<b>Estrategias FO</b> 1. Penetración del mercado 2. Desarrollo de productos relacionados 3. Memoria institucional 4. Mezcla de productos 5. Gestión de calidad	<b>Estrategias DO</b> 1. Control presupuestal 2. Gestión de inventarios 3. Eficiencia operacional 4. Inteligencia comercial 5. Tecnologías de software
<b>Amenazas A</b> 1. Devaluación 2. POT 3. Legislación fiscal 4. Inflación	<b>Estrategias FA</b> 1. Alianzas estratégicas con proveedores 2. Reubicación planta de producción	<b>Estrategias DA</b> 1. Gerencia estratégica 2. Desarrollo de mercado institucional 3. Gestión de compras

Fuente. Base de datos Hamburguesas el Garaje

## 2.6 FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Tabla 6. Fortalezas y debilidades de Hamburguesas el Garaje.

ÁREA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>PRODUCCIÓN</b>	CAPACIDAD INSTALADA CALIDAD DE LOS INSUMOS ESPACIO SUFICIENTE SEGMENTADA ÁREA DE PRODUCCIÓN CONTROL PEPS	UBICADO EN ZONA RESIDENCIAL TECNOLOGÍA IMPLEMENTAR BPM IMPLEMENTAR ASEO
<b>BODEGA</b>	TRABAJO EN EQUIPO DINAMISMO ESPACIO SUFICIENTE	NO HAY UNA EQUITATIVA DISTRIBUCIÓN DE LAS FUNCIONES LOS PEDIDOS NO LLEGAN A TIEMPO PEDIDOS INCOMPLETOS FORMALIZACIÓN DE LOS PROCESOS ORDEN IMPLEMENTAR ASEO
<b>ADMINISTRACIÓN</b>	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS ORGANIZADO	FALTA SOFTWARE DE CONTABILIDAD NO HAY COMUNICACIÓN ENTRE LAS ÁREAS SISTEMAS DE INFORMACIÓN
<b>PUNTOS DE VENTA</b>	VARIEDAD DE BEBIDAS Y ALIMENTOS SERVICIO AL CLIENTE	FORMALIZACIÓN DE LOS PROCESOS MECANISMOS DE CONTROL FALTA DE COMPROMISO DEL PERSONAL ASEO Y BPM ESPACIO EN CAJA Y DOMICILIOS VERIFICAR PEPS

Fuente. Elaboración propia.

## 3. ANTECEDENTES

A medida que pasa el tiempo el ritmo de los negocios ha ido aumentando notablemente, por lo tanto es necesario realizar un cambio definitivo para así igualar el mercado, para

esto se pretende mejorar el actual modelo de negocio, ya que se han realizado numerosos trabajos acerca de esta empresa y solo han quedado en proyecto, y no se han ejecutado o ya no aplican al modelo de empresa, ya que esta ha crecido hasta un cien por ciento, algunos de estos trabajos son: un manual de cargos para la bodega, un plan de emergencias, gestión de calidad, proyecto de franquicias fompyme entre otros.

Por lo tanto es necesario realizar reingeniería de procesos, la cual consiste en un enfoque sistemático para mejorar radicalmente los procesos principales de un negocio y los procesos de apoyo claves. Busca que las organizaciones logren un cambio radical de rendimiento en: costos tiempos de ciclo de producción, servicio y calidad mediante la aplicación de herramientas y técnicas enfocadas en el negocio; es una filosofía de mejora.<sup>4</sup>

Otro factor a tomar en cuenta en explicar porque realizar un reingeniería es la globalización. La globalización presenta nuevos retos a la forma de realizar negocios. El comercio y la industria deben cambiar, deben adaptarse y evolucionar hacia la nueva estructura del mercado.<sup>5</sup>

Es necesario tener en cuenta que en este proceso es necesario realizar un manual de funciones el cual consiste en la definición de la estructura organizativa de una empresa. Engloba el diseño y descripción de los diferentes puestos de trabajo estableciendo normas de coordinación entre ellos. Es un instrumento eficaz de ayuda para el desarrollo de la estrategia de una empresa. Determina y delimita los campos de actuación de cada área de trabajo, así como de cada puesto de trabajo.

Es decir que por medio de estas herramientas se planteara una solución a los problemas de personal y de organización que presenta la empresa actualmente.

#### **4. JUSTIFICACIÓN**

Se pretende realizar reingeniería de procesos a la empresa HAMBURGUESAS EL GARAGE, y así hallar el punto de equilibrio de empleados (cantidad) y así reducir el personal innecesario, y posteriormente establecer los requerimientos para temporada alta en cada departamento de la empresa.

Este estudio nos llevara a establecer mejoras con respecto a las diferentes áreas de trabajo e implementar estrategias para estandarizar los procesos realizando ajustes al modelo actual del negocio, con el fin de volver la empresa más competitiva y rentable

---

<sup>4</sup>CUELLAR, Guillermo. 3. Caso de reingeniería de procesos. Citado 05-10-11. Popayán. En línea. Tomado de: <http://fccea.unicauca.edu.co/old/reingenieria.htm>

<sup>5</sup>TROUT, Jack. "Posicionamiento". Citada 07-10-11. En línea. Tomado de: <http://www.monografias.com/trabajos28/reingenieria/reingenieria.shtml>

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1 OBJETIVOS GENERALES**

Diagnosticar, describir y mejorar los procesos y funciones de cada cargo de la empresa HAMBURGUESAS EL GARAJE.

### **5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar las causas que generan demoras y así mejorar los procesos de la compañía.
- Identificar y especificar las funciones de cada cargo de la empresa.
- Redistribuir las funciones de cada cargo.
- Implementar una mejora en la distribución de planta y posteriormente estandarizar los procesos.
- Reducir las mermas presentes en la fabricación y prestación de servicios.

## **6. MARCO TEÓRICO**

### **MARCO CONCEPTUAL**

#### **BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA**

Son los principios básicos y practicas generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos para consumo humano, con el objeto de garantizar que los productos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y se disminuyan los riesgos inherentes a la producción.<sup>6</sup>

#### **ESTANDARIZAR**

Fabricar un producto en serie con arreglo a un modelo determinado.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup>VELANDIA, Alejandro. Capitulo 6: manipulacion de alimentos. Decreto 3075 de 1997. Citado 20-10-11. En linea. Tomado de: <http://www.mailxmail.com/curso-higiene-proteccion-manipulacion-alimentos/manipulacion-alimentos-decreto-3075-1997>

<sup>7</sup> Diccionario Enciclopédico Vox 1. © 2009 Larousse Editorial, S.L.. En linea. Tomado de <http://es.thefreedictionary.com/estandarizar>

## **ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS**

Es una herramienta o “meta” a alcanzar, por muchas organizaciones. Entre múltiples motivos, las exigencias que nos impone un mercado globalizado, nos ha hecho cambiar la visión del mundo y de los negocios. La competitividad extrema, en la que no existen distancias ni fronteras y el hecho de que la información, ha dejado de ser resguardo seguro en sus organizaciones, para estar al alcance de todos. Provoca una enorme presión sobre las mismas, que deben flexibilizarse y encontrar nuevos mecanismos para afrontar las presiones, para innovar y en general, para sobrevivir.<sup>8</sup>

## **INVIMA**

Es El Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos Reconocida con la sigla INVIMA. Es una entidad pública del orden nacional, de carácter científico y tecnológico, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente, perteneciente al Sistema de Salud, adscrito al Ministerio de la Protección Social y con sujeción a las disposiciones generales que regulan su funcionamiento. Ejecuta las políticas formuladas por el Ministerio de la Protección Social en materia de vigilancia sanitaria y de control de calidad de: medicamentos, productos biológicos, alimentos, bebidas alcohólicas, cosméticos, dispositivos, elementos médico quirúrgicos, odontológicos, productos naturales, homeopáticos y los generados por biotecnología, reactivos de diagnóstico y otros que puedan tener impacto en la salud individual y colectiva.<sup>9</sup>

## **MANUAL DE FUNCIONES**

Consiste en la definición de la estructura organizativa de una empresa. Engloba el diseño y descripción de los diferentes puestos de trabajo estableciendo normas de coordinación entre ellos. Es un instrumento eficaz de ayuda para el desarrollo de la estrategia de una empresa. Determina y delimita los campos de actuación de cada área de trabajo, así como de cada puesto de trabajo.<sup>10</sup>

## **MEJORAR COSTOS**

La mejora de un proceso que puede conducir a increíbles reducciones en los costos de los procesos no esenciales.<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> ALCUBILLA, Julio. La Estandarización de procesos, una nueva ventaja competitiva de las organizaciones. Publicado 01-23-07. En línea. Citado 01-11-11. Tomado de: <http://www.tecnologiahechapalabra.com/datos/soluciones/mercado/articulo.asp?i=530>

<sup>9</sup> COASPHARMA. ¿Que es INVIMA?. Publicado 17-09-10. En línea. Citado 02-11-11. Tomado de: [http://www.coaspharma.com.co/coaspharma/index.php?option=com\\_content&view=article&id=34:does-the-pdf-icon-render-pictures-and-special-characters&catid=32:languages&Itemid=41](http://www.coaspharma.com.co/coaspharma/index.php?option=com_content&view=article&id=34:does-the-pdf-icon-render-pictures-and-special-characters&catid=32:languages&Itemid=41)

<sup>10</sup> Ibíd.

<sup>11</sup> Ibíd.

## PROCESO

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.<sup>12</sup>

## REDISEÑO

Diseño realizado a partir de un objeto ya existente. Por lo general constituye un procedimiento a fin de corregir o actualizar un producto de diseño.<sup>13</sup>

### REDISEÑO SISTEMÁTICO:

Para aplicar este enfoque debemos identificar y entender los procesos existentes y revisarlos en forma sistemática, para cambiar aquello que no está funcionando dentro de los procesos actuales de la empresa; logrando así, los resultados deseados.<sup>14</sup>

### REINGENIERÍA DE PROCESOS:

Es un enfoque sistemático para mejorar radicalmente los procesos principales de un negocio y los procesos de apoyo claves. Busca que las organizaciones logren un cambio radical de rendimiento en: costos tiempos de ciclo de producción, servicio y calidad mediante la aplicación de herramientas y técnicas enfocadas en el negocio; es una filosofía de mejora.<sup>15</sup>

## TIPOS DE PROCESOS

Los procesos pueden ser clasificados en función de varios criterios. Pero quizá la clasificación de los procesos más habitual en la práctica es distinguir entre: estratégicos, claves o de apoyo.

1. Los procesos *clave* son también denominados operativos y son propios de la actividad de la empresa, por ejemplo, el proceso de aprovisionamiento, el proceso de producción, el proceso de prestación del servicio, el proceso de comercialización, etc.

2. Los procesos *estratégicos* son aquellos procesos mediante los cuales la empresa desarrolla sus estrategias y define los objetivos. Por ejemplo, el proceso de planificación presupuestaria, proceso de diseño de producto y/o servicio, etc.

3. Los procesos *de apoyo*, o de soporte son los que proporcionan los medios (recursos) y el apoyo necesario para que los procesos clave se puedan llevar a cabo, tales como proceso de formación, proceso informático, proceso de logística, etc. También, podemos distinguir entre procesos clave y procesos críticos. En general, los procesos *clave* atienden a la definición expuesta anteriormente. Están principalmente orientados hacia la

---

<sup>12</sup>MURO, Pedro. Definición de proceso. Publicado 04-05-10. En línea. Citado 01-11-11. Tomado de: <http://arpcalidad.com/definicion-de-proceso/>

<sup>13</sup>Tomado de <http://www.gauchada.com/glosario/ficha/1966/redisenio>

<sup>14</sup>Ibíd.

<sup>15</sup>Ibíd.

satisfacción del cliente y en ellos se emplean una gran cantidad de los recursos disponibles por la empresa. Por otro lado, un proceso es *crítico* cuando en gran medida la consecución de los objetivos y los niveles de calidad de la empresa dependen de su desarrollo.<sup>16</sup>

## **7. METODOLOGIA DE TRABAJO**

### **7.1 DISEÑO METODOLÓGICO**

El diseño metodológico cuenta con un alcance no experimental transaccional explicativo.

Problema a estudiar:

La empresa cuenta con gran cantidad de empleados, lo cual genera una nómina muy alta, ¿en realidad es necesaria ese número de empleados y cuántos deben ser contratados?

### **7.2 ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN LA PRÁCTICA**

Se realizaron actividades en todas las áreas de la empresa, es decir, producción, bodega, distribución, puntos de venta y administración; dependiendo el área se realizaron actividades acordes a las necesidades encontradas. Las actividades a desarrollar son:

- Manual de funciones de toda la organización.
- Evaluar eficiencia y desempeño de cargos.
- Suprimir cargos innecesarios.
- Optimización de puestos de trabajo.
- Reducir tiempo ocioso y horas extras.
- Distribución de planta.

---

<sup>16</sup>CAMISÓN, Cesar. Capítulo 2: tipos de procesos. Publicado 16-12-09. En línea. Citado 02-11-11. Tomado de <http://www.mailxmail.com/curso-gestion-calidad-procesos-tecnicas-herramientas-calidad/tipos-procesos>

## 8 IMPLEMENTACIONES PROPUESTAS

### 8.1 MEJORAS PROPUESTAS

Se realizaron actividades en todas las áreas de la empresa, es decir, producción, bodega, distribución, puntos de venta y administración; dependiendo el área se realizaron actividades acordes a las necesidades encontradas.

Tabla 7. Mejoras propuestas.

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	MEJORAS PROPUESTA	DEPARTAMENTOS
Diagnosticar, describir y mejorar los procesos y funciones de cada cargo de la empresa HAMBURGUESAS EL GARAJE.	Identificar las causas que generan demoras y así mejorar los procesos de la compañía.	Manual de funciones de toda la organización.	Administración, bodega, distribución, producción y puntos de venta.
		Evaluar eficiencia y desempeño de cargos.	Bodega, producción y puntos de venta.
		Distribución de planta	Administración, bodega y producción.
	Identificar y especificar las funciones de cada cargo de la empresa.	Manual de funciones de toda la organización.	Administración, bodega, distribución, producción y puntos de venta.
		Evaluar eficiencia y desempeño de cargos.	Bodega, distribución, producción y puntos de venta.
		Distribución de planta	Bodega y producción.

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	MEJORAS PROPUESTA	DEPARTAMENTOS
Diagnosticar, describir y mejorar los procesos y funciones de cada cargo de la empresa HAMBURGUESAS EL GARAJE.	Redistribuir las funciones de cada cargo.	Manual de funciones de toda la organización.	Administración, bodega, distribución, producción y puntos de venta.
		Suprimir cargos innecesarios.	
		Optimización de puestos de trabajo.	
		Reducir tiempo ocioso y horas extras.	Bodega y producción.
	Implementar una mejora en la distribución de planta y posteriormente estandarizar los procesos.	Optimización de puestos de trabajo.	Bodega y producción.
		Reducir tiempo ocioso y horas extras.	
		Distribución de planta	Administración, bodega y producción.
	Reducir las mermas presentes en la fabricación y prestación de servicios.	Evaluar eficiencia y desempeño de cargos.	Bodega, producción y puntos de venta.
		Suprimir cargos innecesarios.	
		Optimización de puestos de trabajo.	

Fuente. Elaboración propia.

## 8.2 PROPUESTAS IMPLEMENTADAS

Las mejoras propuestas se dividen en las diferentes áreas de la empresa, las cuales son: administración, bodega, distribución, producción y bodega.

### 8.2.1 Administración

- **Formato de cuentas por pagar o cronograma**

Se vio la necesidad de crear un formato de cuentas por pagar según las compras del día de bodega, ya que las cuentas eran registradas en un cuaderno, el cual no era diligenciado correctamente y en ocasiones quedaban pendientes los pagos, esto generaba inconformidad por parte de los proveedores ya que se creaba una cartera demasiado alta por falta de comunicación entre dos departamentos.

Luego de ser diligenciado el formato presente en la tabla 10, es suministrado a la persona encargada de los pagos.

Tabla 8. Cuentas por pagar pedidos de bodega

PRODUCTO	CABECERA	CAÑAVERAL	TERRAZAS	BARRANCA	TOTAL
Champiñones					
Cabano					
Cordero					
Mazorca					
Q. Tajado					
Q. Molido					
Colombinas					
J. Bariloche					
Carne					
Aleta					
Cecina					
Condimentos					
Gaseosa					
Receta					
Cerveza					
Distraves					
Arepa					
Leche					
Verdura					
Pague menos					

Fuente. Elaboración propia.

Después de recibir el formato de la tabla 10, se diligenció el cronograma de pagos diarios de caja (ANEXO B), el cual se diseñó para tener un control al dinero entregado y contabilidad, en donde se tendrá en cuenta las compras, los gastos, los pagos en cheque y lo que queda pendiente por pagar para el siguiente día y así evitar retrasos en los pagos.

- **Base de datos de proveedores**

Se creó una base de datos de los proveedores (ANEXO C) ya que eran llamados de acuerdo a los datos que se encontraban en las tarjetas de presentación, lo cual retrasaba el pedido, la llegada de la materia prima, la producción y todo lo que abarca la cadena de valor.

En esta base de datos se encuentra principalmente los teléfonos, ya que todos los proveedores realizan el despacho de sus pedidos contra entrega y no es necesario incurrir en el traslado de la mercancía.

- **Manual de funciones de los cargos administrativos**

Fue necesario diseñar un manual de funciones ya que existían cargos innecesarios y cargos a los cuales se les recercaban demasiadas responsabilidades, los cargos administrativos son: gerente general, subgerente, contador, secretaria de recursos humanos, cartera. Para los cuales se creó un manual de funciones el cual consiste en el nombre del cargo, su objetivo, responsabilidades y un perfil para ocupar el cargo (ANEXO D).

- **Actualización de reseña histórica, misión, visión y organigrama.**

Luego de realizar el diagnóstico se detectó que la reseña histórica, la misión, visión y organigrama se encontraba desactualizada, ya que en los últimos años la empresa ha crecido casi un cien por ciento, de la última vez que fue actualizado.

### **Reseña histórica nueva**

Esteban y Claudia una joven pareja para quienes la música y la psicología eran el camino escogido respectivamente, son los propietarios de HAMBURGUESA EL GARAJE, una aventura gastronómica que nació de la excelente sazón de Esteban y la necesidad de consolidar un panorama económico que le permitiera adelantar estudios superiores.

Aunque los dos trabajaban, Claudia como vendedora de carros y Esteban en una bodega de música, sus sueños de independencia los llevaron a utilizar los únicos recursos económicos con que contaban; una moto chappy el garaje de la abuelita de Claudia en el barrio terrazas donde no existía un expendio de comidas rápidas, para iniciar su sueño.

Aunque la idea era sencilla, tardaron un año en atreverse a establecer su propio negocio, ya que el riesgo era total y les asustaba la posibilidad de fracaso.

Así fue que el 29 de noviembre de 1996, con 2 bancas prestadas, una neverita de icopor para las gaseosas y un carro de perros de segunda que supuestamente tenía un cilindro de gas lleno y que exactamente una hora después haber abierto el negocio se extinguió, obligándolos a correr a la casa de la abuelita a freír papas y a preparar las hamburguesas en la estufa de la casa, se dio inicio a una nueva empresa santandereana.

El respaldo de amigos, familiares y conocidos, motivaron a Esteban, quien tenía a su cargo la cocina y a Claudia quien se dedicó a atender a los clientes que se ubicaban en las bancas y en las escaleras de la casa, con el apoyo de su hermano y un amigo para lo que se necesitara.

Aunque en su primer día solo contaban para la compra de insumos con el dinero producto de la venta de la Chappy, este les permitió recuperar con las ventas de ese día lo que se invertiría al día siguiente, manejo económico que les toco implementar durante algún tiempo.

Aunque se dieron momentos difíciles en la consolidación de EL GARAJE, como empresa, que incluso en algunas ocasiones les llevaron a pensar en vender, la madurez adquirida con la experiencia les presento la necesidad de abrir una sucursal en Cabecera, en un local excelente en la calle 40 entre carreras 33 y 34, desde el 2006. Posteriormente se creó Cañaveral y Barranca en el 2009.

El éxito del garaje se debe a su principio claro de mantener la calidad en sus productos por encima de todo. Principio que les ha permitido mantener aun, 15 años después, a sus primeros clientes del carrito de perros de terrazas, que tiene muy claro que en el garaje están como en casa.

Con la apertura del Garaje Cañaveral y Barranca se vieron muchos cambios, entre ellos la remodelación del punto de venta de terrazas, pues este debía estar a la par de los demás, los uniformes de los empleados, la sistematización de los puntos de venta y los intercomunicadores domiciliarios, para facilitar su trabajo.

Hoy en día 15 años después, HAMBURGUESAS EL GARAJE cuenta con cuatro puntos de venta, un bar, su propia planta de producción, bodega y administrativa, un vehículo de uso exclusivo para el transporte de alimentos, y se prepara continuamente para los cambios que le permitan crecer siguiendo con sus parámetros de servicio y calidad.

En la actualidad, abriremos un nuevo punto en el centro comercial el cacique y realizamos el proyecto de franquicias, pues nuestros propios clientes están en la lista de espera que les permita seguir con el proyecto de hamburguesas el garaje a nivel nacional,

### **Misión nueva**

Hamburguesas el garaje es una empresa constituida con el propósito de brindar a sus clientes una variedad de alimentos y bebidas con los más altos estándares de calidad y buenas prácticas de manufactura. Su prioridad es ofrecer un excelente servicio, logrando a través de capacitación permanente de su personal, por medio del mejoramiento continuo que logran sobrepasar las expectativas de sus clientes en alimentos, bebidas y

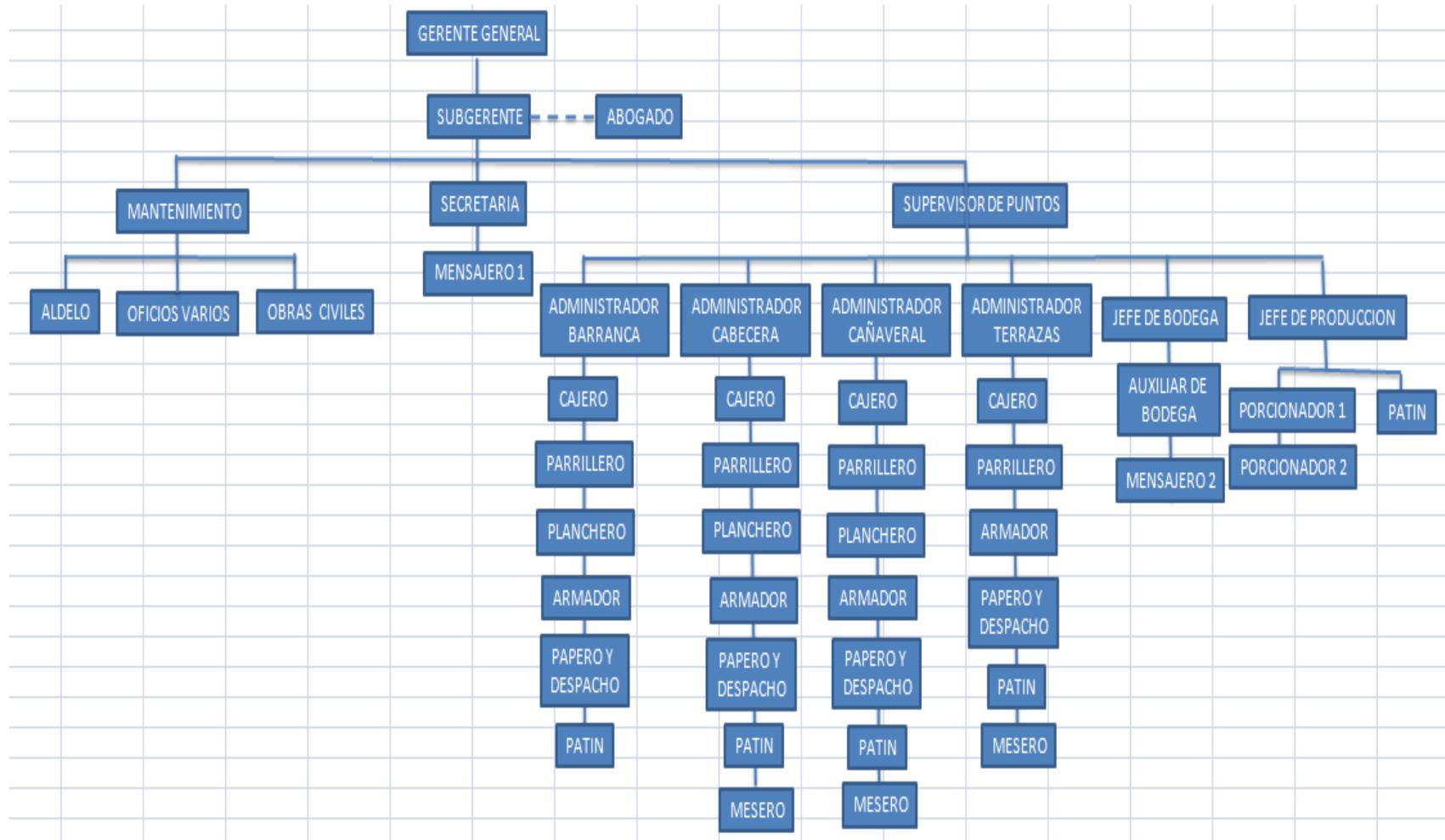
entretenimiento, siendo un espacio de trabajo que permita la realización personal y desarrollo de quienes colaboran.

### **Visión nueva**

En el 2015 seremos reconocidos como una de las mejores empresas de comida rápida a nivel nacional, solida, con calidad humana y principios éticos, que ofrece productos y servicios de excelente calidad a sus clientes. A la vez genera posibilidades de desarrollo a su personal, buen trato a los proveedores y colaboración en el desarrollo de las comunidades aledañas.

## Estructura organizacional

Grafico 5. Estructura organizacional nueva



Fuente. Elaboración propia

## 8.2.2 Bodega

- **Nueva distribución en la bodega**

Luego de realizar el diagnóstico se detectó que la bodega estaba organizada en las siguientes secciones: bodega cabecera, bodega de cañaveral, bodega de terrazas, hielo, verdura, líquidos, carne, lácteos, salsas, pollo y pan. Se realizaba un control de inventarios PEPS que poco a poco se ha ido incumpliendo, inventarios elevados, cada bodega no correspondía a las compras de cada punto. A continuación se puede observar el estado inicial de la bodega-

Grafico 6. Bodega inicial



Fuente. Foto tomada por el autor

Grafico 8. Bodega inicial



Fuente. Foto tomada por el autor

Grafico 7. Bodega inicial



Fuente. Foto tomada por el autor

Grafico 9. Bodega inicial



Fuente. Foto tomada por el autor

Grafico 10. Bodega inicial



Fuente: foto tomada por el autor

Grafico 11. Bodega inicial



Fuente: foto tomada por el autor

Por lo tanto fue necesario redistribuirla bodega en las siguientes secciones:

Aseo  
Abarrotes  
Desechables  
Verdura  
Bebidas  
Papelería  
Helados  
Hielo  
Pan  
Lácteos y salsas  
Carne: grande, junior y mini

Para así evitar que los alimentos se contaminen con sustancias toxicas o no se encuentre en el lugar adecuado para su almacenamiento.

- **Reestructurar el control PEPS de inventarios.**

Se realiza un control de inventarios PEPS(primeros en entrar-primeros en salir), pero a poco se ha ido deteriorando este control, por lo tanto se deterioraba la mercancía en la bodega, existían gran cantidad de inventarios de alimentos perecederos, debido a esto fue necesario implementar letreros para recordar el buen manejo de los alimentos. A continuación presentamos los letreros colocados en los lugares de almacenamiento como neveras y congeladores.

Grafico 12. Manejo de alimentos

**MANEJO DE ALIMENTOS  
PERECEDEROS**

- El pollo debe estar frio para ser porcionado y empacado.
- las bolsas de pollo deben indicar la cantidad de porciones que contienen e ir máximo 20 unidades para que no pierdan la cadena de frio.
- Todo debe ir marcado y etiquetado con fecha y contenido.
- Verificar que las neveras estén funcionando.

Fuente. Elaboración propia.

Grafico 13. Rotación de productos.

**ROTACION DE PRODUCTOS**

- Para efectos de realizar una adecuada rotación se encontrara adjunto la forma en que llegara marcados los productos según el día de elaboración, favor verificar continuamente que realmente estén utilizando el método PEPS de control de inventarios (Primeros en entrar- primeros en salir).

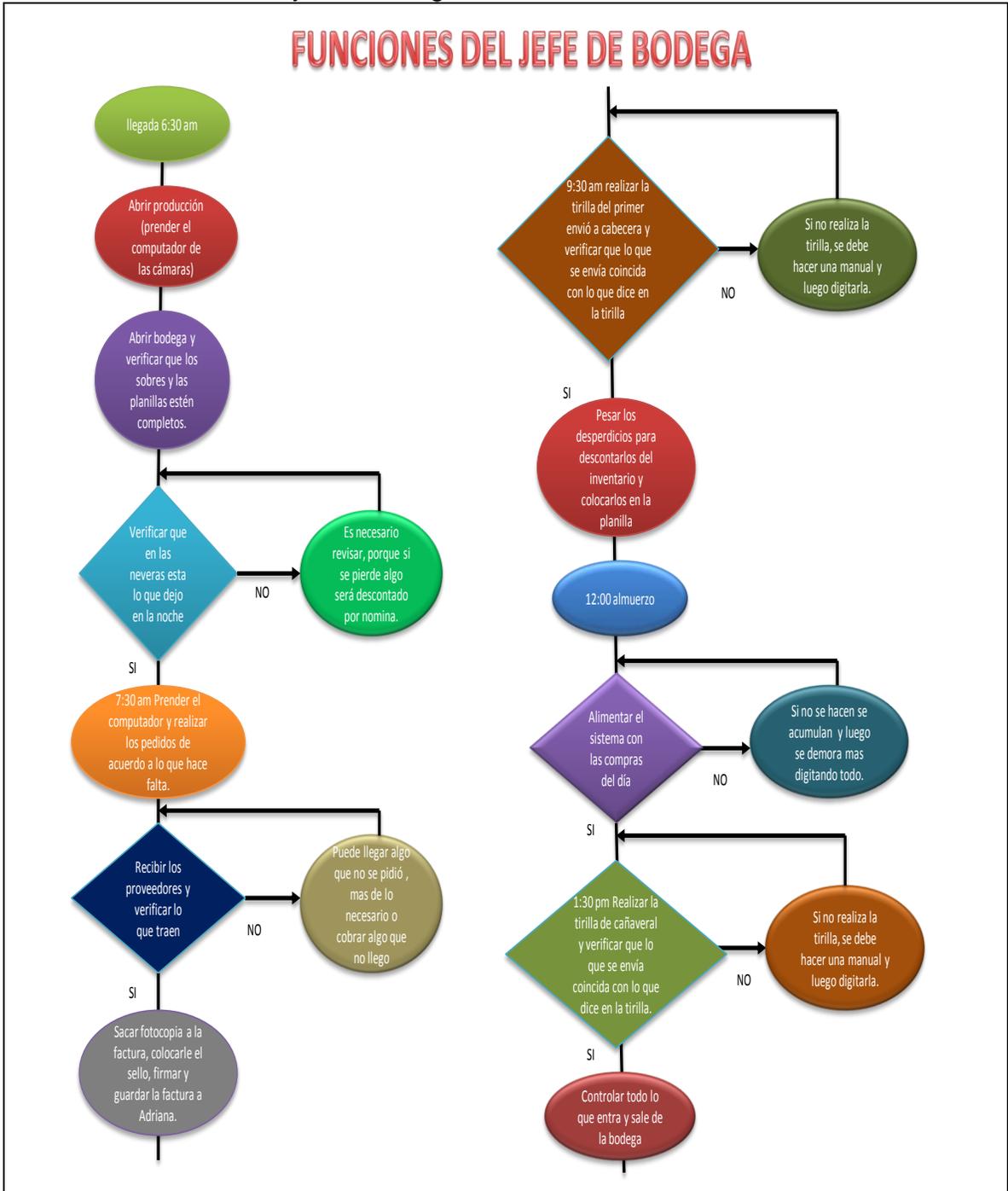
LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO

Fuente. Elaboración propia.

- **Manual de funciones y horario de acuerdo a cada función.**

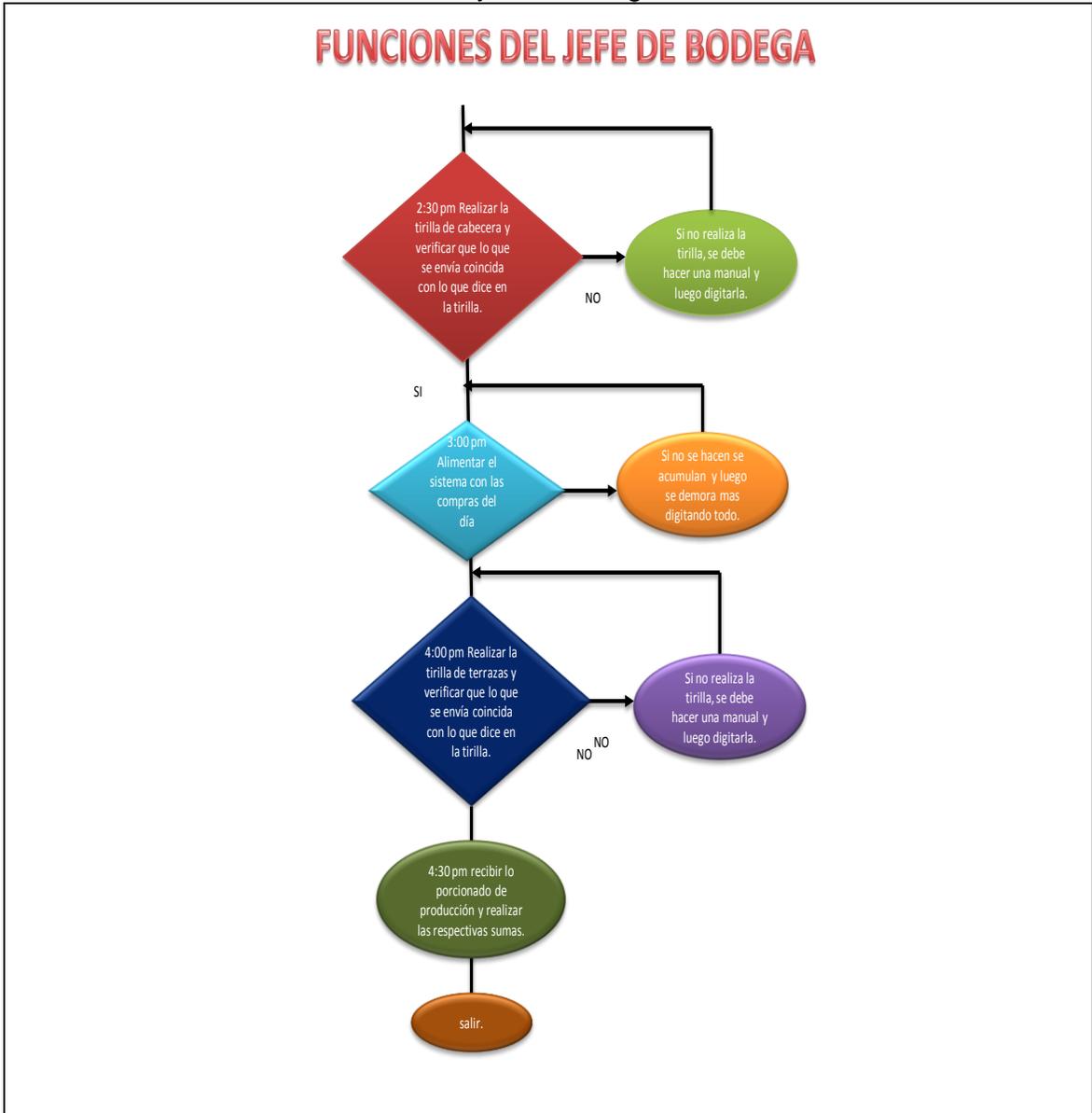
Fue necesario diseñar un manual de funciones y un horario ya que existían cargos innecesarios y con organización son necesarios en bodega: jefe de bodega y auxiliar de bodega, para los cuales se les diseño un manual de funciones el cual contiene sus responsabilidades y su respectivo horario, y un diagrama de sus responsabilidades (ANEXO E).

Grafico 14. Funciones del jefe de bodega



Fuente. Elaboración propia.

Grafica 15. Continuación funciones del jefe de bodega



Fuente. Elaboración propia.

- **Horario de trabajo**

Se unifico el horario de trabajo ya que en ocasiones intercambiaban los horarios de descanso, argumentando el hecho por razones personales. A continuación se puede observar el horario con su respectivo descanso, en el caso del DOMI 1 y 2, ellos realizan el remplazo en los días de descanso, ya que en los trabajos de alimentos se trabajan los 7 días a la semana.

Tabla 9. Horario descanso de bodega.

LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
Jefe de bodega	Jefe de bodega	Jefe de bodega	Jefe de bodega	Jefe de bodega	Jefe de bodega	
Auxiliar de bodega	Auxiliar de bodega		Auxiliar de bodega	Auxiliar de bodega	Auxiliar de bodega	Auxiliar de bodega
		DOMI 2				
						DOMI 1

■ Descanso

Fuente elaboración propia.

También se unifico el horario de llegada ya que inicialmente se ingresaba a esa misma hora pero no se cumplía y no se llevaba un control estricto de la llegada, por lo tanto se utiliza un dispositivo electrónico para marcar la tarjeta a la hora de ingreso que era utilizado únicamente por producción.

Tabla 10. Horario de llegada y salida de bodega.

CRONOGRAMA	HORA
Hora de llegada jefe de bodega	7:00 am
Hora de llegada auxiliar de bodega	7:00 am
Horario de almuerzo	12- 1 pm
Ingresar facturas e informes	medio día y 3-4pm

Fuente. Elaboración propia.

Se estableció un horario de despachos teniendo en cuenta los cuatro puntos de venta (cañaverl, cabecera, terrazas y barranca), ya que se presentaban inconvenientes y retrasos en los pedidos, se establecieron dos tipos de pedidos uno urgente que se realiza en la mañana y los de la tarde se envía el resto del pedido.

Tabla 11. Horario despacho.

HORARIO	(LUNES, MIÉRCOLES, JUEVES Y VIERNES)
7:00am	Organizar pedidos e ingresar pedidos
10:00 am	Cabecera 1
12-1	almuerzo
1-2 pm	Ingresar compras y alistar pedido
2:00 pm	Cañaverl
3:00 pm	Cabecera 2
3:00 pm	Ingresar facturas
4:00 pm	Terrazas

Fuente. Elaboración propia.

Los días martes y sábados se incrementa el trabajo ya que se realiza un despacho adicional y llega el mercado, por lo tanto estos días tienen un horario diferente.

Tabla 12. Horario despacho martes y sábado.

HORARIO (MARTES Y SÁBADO)	
7:00 am	Organizar pedidos e ingresar compras
9:00 am	Barranca
10:00 am	Cabecera 1
12-1	almuerzo
1-2 pm	Ingresar compras y alistar pedido
2:00 pm	Cañaverl
3:00 pm	Cabecera 2
3:00 pm	Ingresar facturas
4:00 pm	Terrazas

Fuente. Elaboración propia.

- **Formato pedidos e inventarios de los puntos.**

Se reestructuro el formato de pedidos e inventarios para los puntos de venta y el bar ya que el que existía estaba desactualizado y por lo tanto de retrasaba la elaboración de pedidos e inventario, al nuevo formato se agregó una casilla en donde se marca una x a los productos que se necesiten con prioridad, elaborado por, fecha, los diferentes puntos (cañaverl, terrazas, cabecera o barranca), los productos nuevos y pedido o inventario de acuerdo a lo que corresponda (ANEXO F). Este formato es necesario actualízalo constantemente, a medida en que llegue nuevos producto o se descontinúen, y así unificar la mercancía que es despachada con la que existe.

- **Formato de evaluación de desempeño.**

Es necesario evaluar constantemente el desempeño, por lo tanto se diseñó un formato de desempeño, en el cual se analizan aspectos como: puntualidad en los despachos, eficiencia y eficacia en las labores. Este formato debe ir diligenciado por el supervisor de bodega y producción para llegar a compromisos y mejoras continuas de los procesos (ANEXO G).

- **Formato auditorio del lugar de trabajo.**

Es necesario evaluar contantemente la bodega ya que según la normatividad de la secretaria de salud puede ser sellado un establecimiento si no cumple con ciertas normas sanitarias, por lo tanto es necesario realizar un monitoreo periódicamente y así corregir ciertos procedimientos que no cumplen con la norma (ANEXO H).

- **Formatos de lo que se entrega, recibe y desperdicios a producción.**

Todo lo que ingresa y sale de bodega debe ser registrado en una planilla y en el sistema, para que no se generen perdidas de inventario pero esto no se realizaba correctamente, por lo tanto fue necesario realizar unas modificaciones de la planilla de porcionado (ANEXO I) está conformada por tres página, la primera contiene la carne que llega y es

entregada en kilos a producción, la carne que es entregada de producción a bodega en unidades y peso, los desperdicios de producción y los sobrantes son descontados, también contiene lo que se encuentra en bodega del día anterior y lo que queda en la tarde del día siguiente.

En la segunda página contiene todo lo que tiene que ver con el pollo, el cual es entregado en kilos y se divide en porcionar, pechugas y tingas, luego de ser procesado es entregado nuevamente a bodega en unidades y kilos, adicional a esto se encuentra lo que quedo del día anterior y lo que se deja para el día siguiente, luego de terminar de diligenciar estos datos se realizan las formulas de la parte inferior, y así se verifica que coincidan las cantidades que es entregan y recibe bodega.

En la tercera página contiene los productos porcionados como la mazorca, tocineta, champiñones, colombinas de pollo, perro loco, cecina picada, tinga vaquera, chorizos y queso parmesano, es entregado a producción en kilos y ellos lo entregan en unidades y peso. Cada página de esta planilla debe ser firmada por los responsables y así en caso de un faltante, será buscado por los mismos y en caso de que no sea encontrado será descontado. Esta medida se llevó a cabo ya que constantemente existían faltantes en producción, por lo tanto se implementó para reducir al máximo las mermas presentes en la producción.

### 8.2.3 Distribución

- **Manual de funciones de los cargos de distribución.**

Fue necesario diseñar un manual de funciones para los cargos de distribución ya que en ocasiones no cumplían todas las responsabilidades de su cargo, para estos cargos son necesarias dos personas. Las funciones se dividen en DOMI 1, el cual maneja la camioneta de la empresa y el DOMI 2 cuyo medio de transporte en una moto (ANEXO J).

- **Horarios de entrega a los puntos de venta en la camioneta.**

Se establecieron horarios de despacho, porque a esta hora el local no está en servicio o se encuentran pocos clientes, para evitar inconvenientes en un buen servicio, que se presentaban al llegar cuando la persona encargada de recibir el mercado se encuentra ocupada.

Tabla 13. Despachos a los puntos de venta.

DESPACHOS	HORARIO 1	HORARIO 2
Cañaveral		2:00 pm
Cabecera	10:00 am	3:00 pm
Terrazas	4:00 pm	
Barranca(Martes y sábado)	9:00 am	

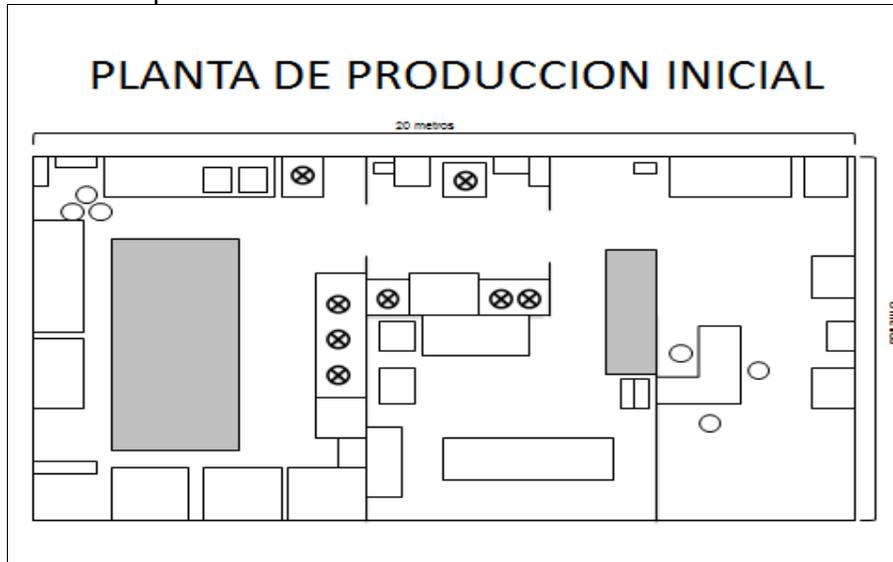
Fuente. Elaboración propia.

## 8.2.4 Producción

- **Nueva distribución de planta de producción.**

A continuación se puede observar la planta de producción inicial, la cual no cuenta con las normas exigidas por el INVIMA, adicional a esto genera retrasos en producción por las trayectorias que debe realizar el personal para cumplir con las actividades de su cargo.

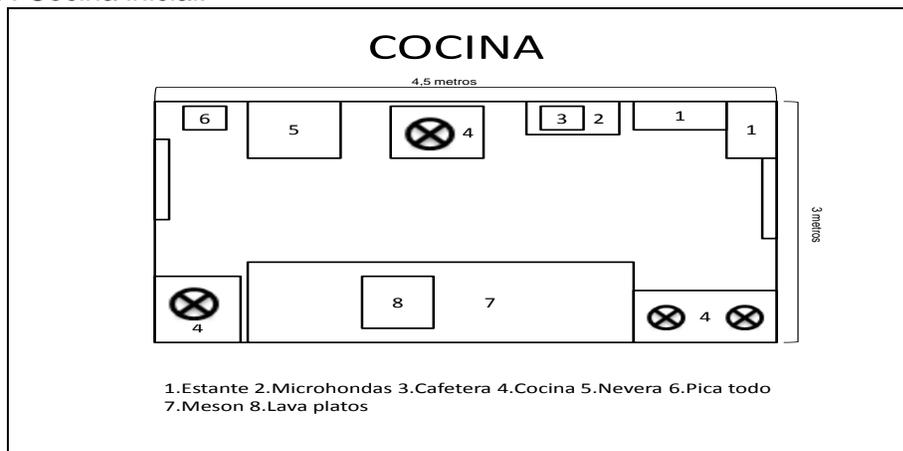
Grafica 16. Planta de producción inicial.



Fuente. Elaboración propia.

Por lo tanto fue necesario analizar cada área específica de producción, en el caso de la cocina no se encontraba totalmente enchapada, lo cual ocasionaba que su limpieza se tardara más, en este lugar se encontraban estufas, neveras y un lava platos demasiado cerca, por lo tanto constantemente se dañaban las neveras ya que no tenían suficiente ventilación.

Grafica 17. Cocina inicial.

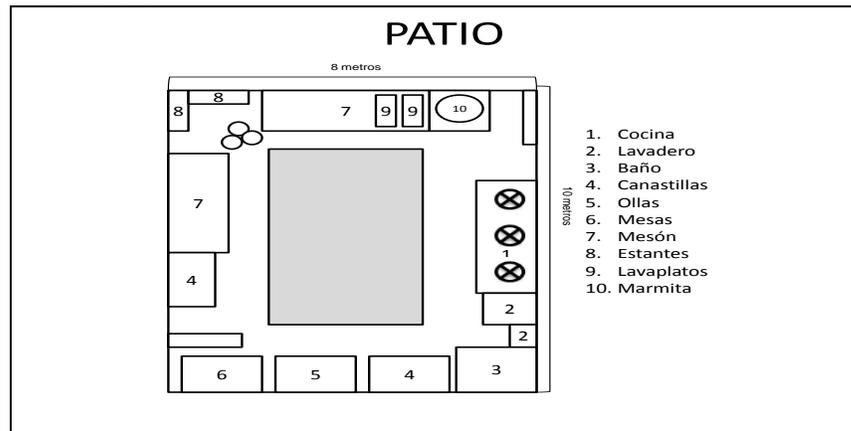


Fuente. Elaboración propia.

Para evitar todos los inconvenientes que se venían presentando se enchaparon las paredes y se sacaron las cocinas al patio, la cocina queda como el área de lavado.

A continuación se puede observar el patio, el cual presenta problemas en el piso, las paredes y el techo, por lo tanto se estableció que es necesario que el piso sea cambiado por uno antideslizante, el techo totalmente cubierto y las paredes con baldosas. Todos estos requerimientos se han ido estudiando de acuerdo al presupuesto, por lo tanto hasta el momento se está enchapando las paredes y próximamente se realizar las demás mejoras.

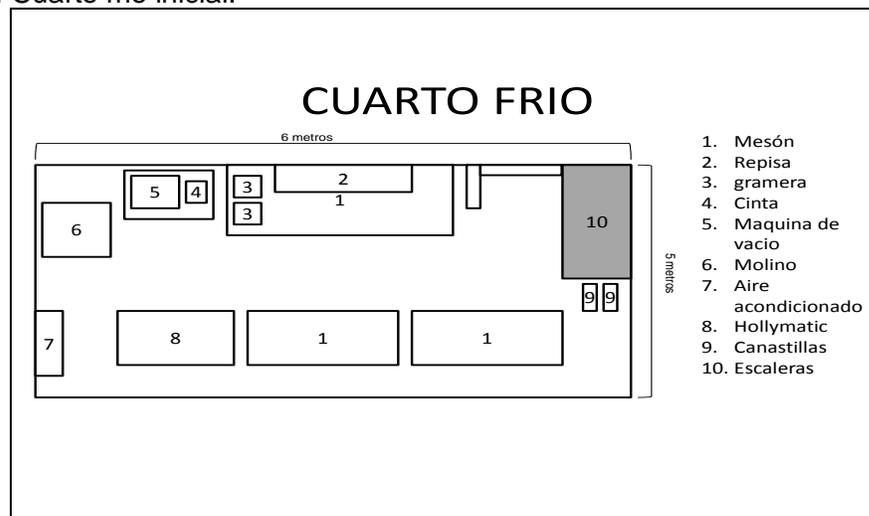
Grafico 18. Patio inicial.



Fuente. Elaboración propia.

El cuarto frio presenta falencias de frio ya que sus paredes no aíslan totalmente la temperatura y se pierde el frio por los vidrios, la puerta es abierta constantemente y no cuenta con una cortina de aire para que no entre la temperatura externa.

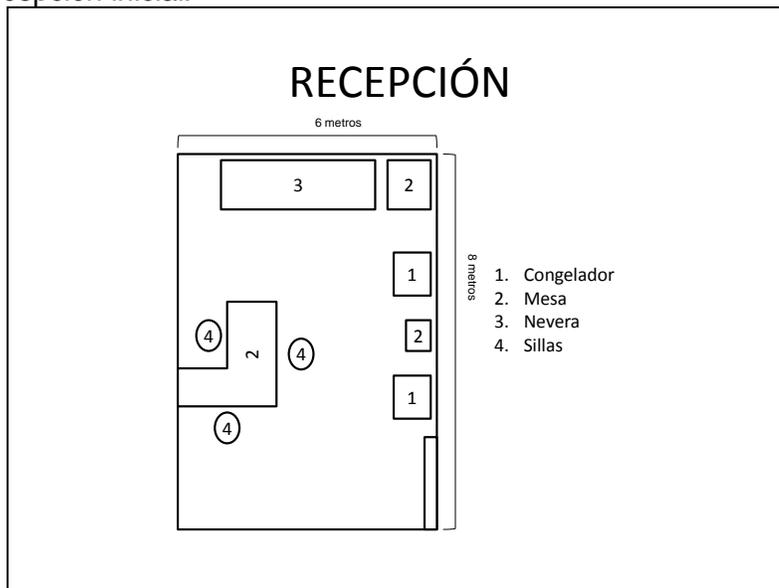
Grafico 19. Cuarto frio inicial.



Fuente. Elaboración propia.

El área de recepción se encuentra rodeada por las neveras de producción y bodega, en ocasiones este lugar no grato para recibir a proveedores o nuevos clientes que visitan las instalaciones. Ya que se vive un ambiente de trabajo que en ocasiones es incómodo porque se inhalan diferentes aromas muy fuertes.

Grafico 20. Recepción inicial.



Fuente elaboración propia.

Luego de evaluar el estado inicial se llegó a un acuerdo con los dueños, que es necesario implementar el programa de BPM (buenas prácticas de manufactura), el cual contempla infraestructura del establecimiento, maquinaria y equipos, personal idóneo y capacitado, entre otros.

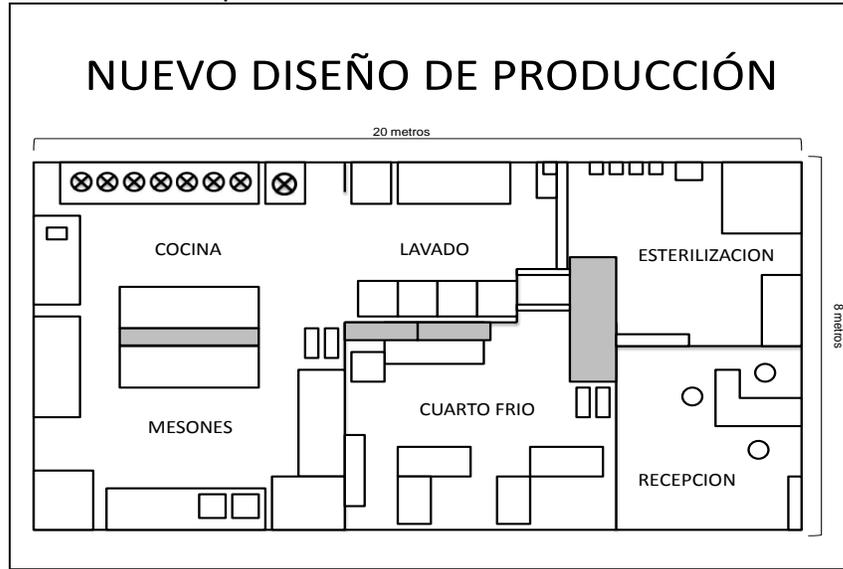
Después de establecer el parámetro de BPM, se dividió el área de producción en: cocina, mesones, lavado, cuarto frío, esterilización y recepción. La cocina cuenta con un lugar aireado, con un contador de gas industrial y cocinas industriales.

Los mesones son en acero inoxidable con desnivel y desagüe, ya que todos los productos necesitan eliminar sus líquidos y enfriarse luego de su cocción para luego ser porcionado.

En el lavado se encuentran dos lavaplatos y mesones amplios para realizar salsas, cecina, aleta, granizadas, enchiladas, entre otras.

Es necesario instalar un cuarto frío modular, ya que actualmente se cuenta con un aire acondicionado que no genera la temperatura necesaria para procesar la carne, enchapar las paredes y colocar una cortina de aire en la entrada para no perder la temperatura interna, se le instaló otro toma a 220v para que la máquina del vacío trabaje simultáneamente con el molino de carne.

Grafica 21. Nuevo diseño de producción.



Fuente. Elaboración propia.

- **Establecer un manual de funciones para producción.**

Fue necesario diseñar un manual de funciones y un horario ya que existían cargos innecesarios por lo tanto son necesarios en producción: dos porcionadores, un encargado de tingas, jefe de producción y oficios varios, para los cuales se les diseñó un manual de funciones el cual contiene sus responsabilidades y un horario( ANEXO K).

Tabla 14. Horario descanso de producción

LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
Jefe de producción						
porcionador	porcionador	porcionador		porcionador	porcionador	Porcionador
porcionador		porcionador	porcionador	porcionador	porcionador	Porcionador
varios	varios	varios	varios	varios	varios	
varios	varios	varios	varios	varios	varios	
Mensajero 2						
						Varios

■ Descanso

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 15. Horario de entrada y almuerzo de producción

CRONOGRAMA	HORA
Hora de llegada	7:30 am
Horario de almuerzo	12- 1 pm

Fuente. Elaboración propia.

- **Reestructuración las normas de higiene según las normas de INVIMA.**

Para cumplir con las Buenas Prácticas de Manufactura y poder garantizar un producto que no haga daño al consumidor es necesario tener en cuenta los principios básicos y practicas generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos para el consumo humano, con el objetivo de garantizar que los productos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y se minimicen los riesgos durante las diferentes etapas de la cadena productiva. Estos principios se dividen en:

**Manipulación de alimentos:**

Estar sanos (heridas, infecciones respiratorias, gastrointestinales)  
Curso de manipuladores de alimentos  
Tener higiene personal.

**Vestimenta:**

Color claro  
Cremallera  
Sin anillos, aretes, reloj, ni cadena.  
Cabello cubierto y recogido  
Uñas cortas y sin esmalte.  
Zapato cubierto.

**Equipos y utensilios:**

Resistentes a la corrosión  
Facilitar los procesos de desinfección  
No deben favorecer la proliferación de microorganismos lisos.

**Edificaciones e instalaciones:**

Aislados de focos de insalubridad  
Alrededores limpios  
Facilitar la limpieza y la desinfección  
Abastecimiento de agua potable  
Áreas para la disposición de residuos líquidos y sólidos.  
Instalaciones sanitarias.

**Materias primas:**

Deben ser inspeccionadas  
Lavadas y desinfectadas.  
Conservar la temperatura  
Evitar la contaminación.

**Limpieza y desinfección:**

Remoción de suciedad(restos de alimentos orgánicos e inorgánicos)  
Detergente eficaz neutro y biodegradable  
Agua entre 40 y 42 con buena presión  
Guantes en casos especiales  
Destrucción de microorganismos patógenos. Efecto microbicida.

Según el decreto 3075/97, contempla los alimentos de mayor riesgo en salud pública, los cuales son:

- Carne, productos cárnicos y sus preparados.
- Leche y derivados lácteos.
- Productos de la pesca y sus derivados
- Productos a base de hueso
- Alimentos de baja acidez empacados en envases sellados herméticamente
- Alimentos o comidas preparadas de origen animal listos para el consumo
- Agua envasada
- Alimentos infantiles.

Desde la antigüedad el hombre se ha preocupado por hacer que sus alimentos permanezcan útiles, uno de los métodos para conservar consiste en refrigerarlos teniendo en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Mantener separados y protegidos los alimentos.
  - Ordenar los alimentos de acuerdo a su naturaleza.
  - Desinfectar frutas y verduras antes de ingresarlas al refrigerador.
  - Impedir que los alimentos permanezcan en los envases de hoja lata, una vez abiertos.
  - Todos los productos al vacío, una vez abierto el envase, este debe retirarse.
  - Evite abrir innecesariamente las puertas del refrigerador.
  - Los alimentos perecederos deben almacenarse lo más cercano a los lugares más fríos.
  - Limpiar y desinfectar periódicamente su refrigerador.
  - Verificar la fecha de vencimiento de los alimentos envasados.
- La mayoría de los alimentos requieren temperaturas específicas y distintas para su almacenamiento.

Tabla 16. Temperaturas y lugar de almacenamiento.

<b>PRODUCTO</b>	<b>TEMPERATURA (C)</b>	<b>DURA (DÍAS)</b>	<b>UBICACIÓN EN EL REFRIGERADOR</b>
FRUTAS VERDURAS	6-8	7	PARTE INFERIOR
CARNE POLLO	2-4	0-3	LUGARES MAS FRÍOS
PESCADOS	2-4	1-2	LUGARES MAS FRÍOS
LÁCTEOS	6-8	2-3	PRATE CENTRAL
TORTAS PASTELES	6-8	1-2	PARTE CENTRAL

Fuente. Elaboración propia.

- **Formato requerimiento de utensilios de aseo y otros.**

Se vio la necesidad de crear un formato de requerimientos de utensilios, ya que la persona de oficios varios perdía mucho tiempo esperando a que el auxiliar de bodega le despachara los utensilios, y así una vez a la semana es despachado todo y reduce el tiempo ocioso.

Tabla 17. Requerimiento de utensilios de aseo y otros.

<b>PRODUCTO</b>	<b>CANTIDAD</b>
escoba	
trapero	
bolsa de aseo	
jabón de loza	
detergente	
jabón de barra	
sabra	
brillo	
límpido	
eassy off	
fabuloso	
limpiones	
toalla de manos	
gorros	
tapabocas	
guante desechable	
guante negro	
gel antibacterial	
jabón líquido	
ajax	
soda caustica	
biovarsol	
café	
azúcar	
vinagre	

Fuente. Elaboración propia.

- **Formato de porcionado**

Fue necesario elaborar un formato de los productos que porciona producción, para así evitar el desabastecimiento de los puntos de venta, en dicho formato se en cuenta aspectos como las unidades, el peso, el punto de venta y la fecha.

Tabla 18. Porcionado cañaveral.

<b>CAÑAVERAL</b>	<b>FECHA</b>	
<b>PRODUCTO</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>PESO</b>
Cecina		
Picada		
Chorizos		
Champiñones		
Tocineta		
Pollo junior		
Pollo grande		
Pechuga		
Mazorca		
Colombinas		
Parmesano		
Chimichurri		
unión		
Enchilada		
trozos de piña		

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 19. Porcionado cabecera.

<b>CABECERA</b>	<b>FECHA</b>	
<b>PRODUCTO</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>PESO</b>
Cecina		
Picada		
Chorizos		
Champiñones		
Tocineta		
Pollo junior		
Pollo grande		
Pechuga		
Mazorca		
Colombinas		
Parmesano		
Chimichurri		
onion		
Enchilada		
trozos de piña		

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 20. Porcionado terrazas.

<b>TERRAZAS</b>	<b>FECHA</b>	
<b>PRODUCTO</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>PESO</b>
Cecina		
Picada		
Chorizos		
Champiñones		
Tocineta		
Pollo junior		
Pollo grande		
Pechuga		
Mazorca		
Colombinas		
Parmesano		
Chimichurri		
onion		
Enchilada		
trozos de piña		

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 21. Porcionado barranca.

<b>BARRANCA</b>	<b>FECHA</b>	
<b>PRODUCTO</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>PESO</b>
Cecina		
Picada		
Chorizos		
Champiñones		
Tocineta		
Pollo junior		
Pollo grande		
Pechuga		
Mazorca		
Colombinas		
Parmesano		
Chimichurri		
onion		
Enchilada		
trozos de piña		

Fuente. Elaboración propia.

- **Formato de evaluación de desempeño.**

Es necesario evaluar constantemente el desempeño, por lo tanto se diseñó un formato de desempeño, en el cual se analizan aspectos como: puntualidad en la entrega de los requerimientos, eficiencia y eficacia en las labores. Este formato debe ir diligenciado por el supervisor de producción para llegar a compromisos y mejoras continuas de los procesos (ANEXO L).

- **Formato auditoria lugar de trabajo.**

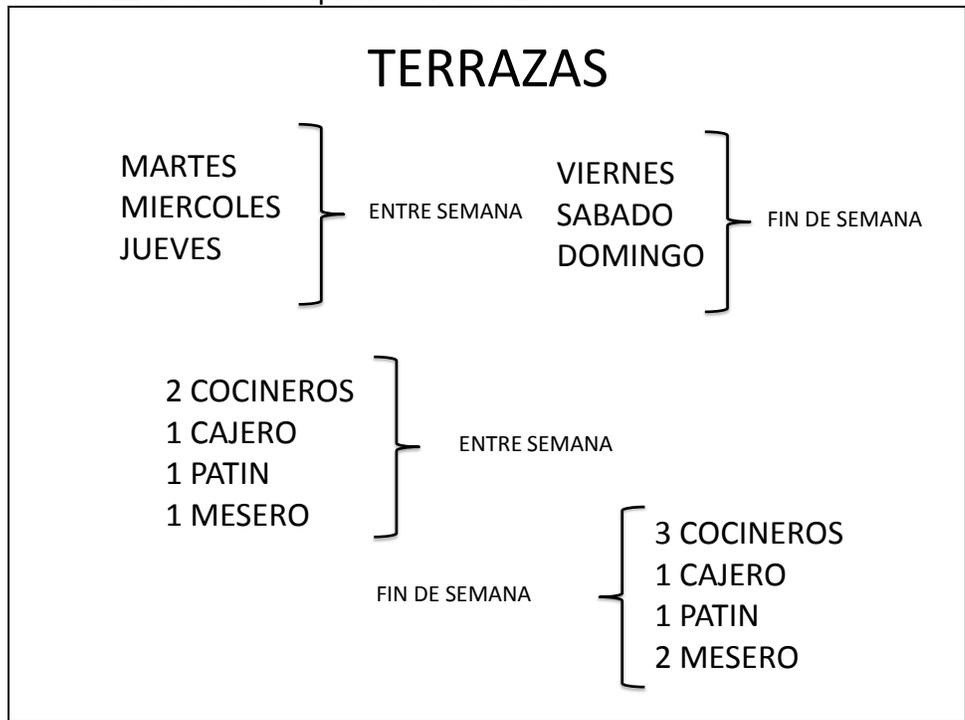
Es necesario evaluar constantemente producción ya que según la normatividad de la secretaria de salud puede ser sellado un establecimiento de alimentos si no cumple con ciertas normas sanitarias, por lo tanto es necesario realizar un monitoreo periódico y así corregir ciertos procedimientos que no cumplen con la norma (ANEXO M).

### 8.2.5 Puntos de venta

- **Establecer los requerimientos de personal.**

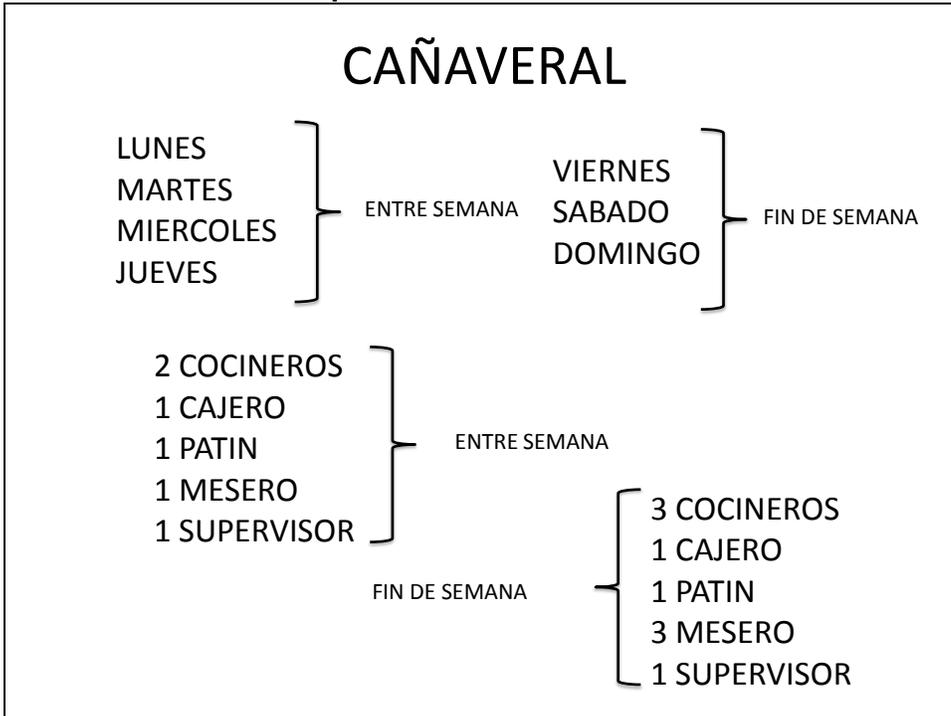
Se establecieron los requerimientos de acuerdo al movimiento entre semana y el fin de semana, entre semana son considerados los días martes, miércoles y jueves, y el fin de semana viernes, sábado y domingo en el punto de terrazas.

Grafica 22. Personal requerido en terrazas



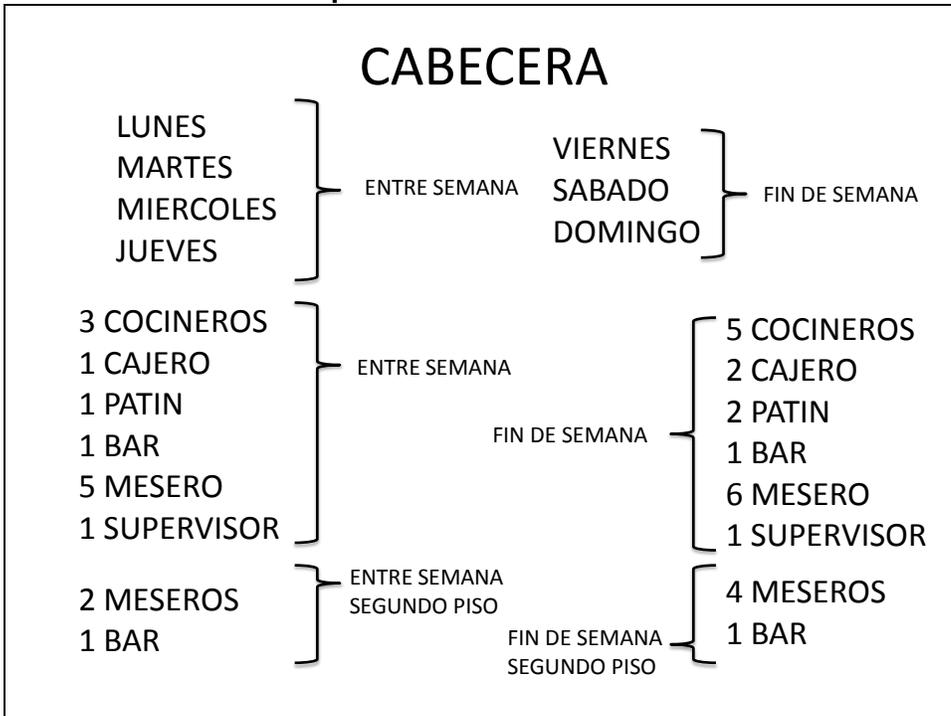
Fuente. Elaboración propia.

**Grafica 23. Personal requerido en cañaveral.**



Fuente. Elaboración propia

**Grafica 24. Personal requerido en cabecera.**



Fuente. Elaboración propia.

- Manual de funciones del personal de los puntos de venta.

Fue necesario diseñar un manual de funciones de los supervisores y empleados de los puntos de venta, los cuales son: cocinero, cajero, patín, barman, mesero, supervisor 1, supervisor 2 y supervisor 3, para los cuales se les diseñó un manual de funciones que contiene responsabilidades y perfil del cargo (ANEXO N).

- Formatos de evaluación de desempeño

Es necesario evaluar constantemente el desempeño en los puntos de venta, por lo tanto se diseñó un formato de desempeño, en el cual se analizan aspectos como: eficiencia y eficacia en las labores. Este formato debe ir diligenciado por el supervisor para llegar a compromisos y mejoras continuas de los procesos (ANEXO O).

- Formato auditoría lugar de trabajo.

Es necesario evaluar constantemente los puntos de venta ya que según la normatividad de la secretaria de salud puede ser sellado un establecimiento de alimentos si no cumple con ciertas normas sanitarias, por lo tanto es necesario realizar un monitoreo periódico y así corregir ciertos procedimientos que no cumplen con la norma (ANEXO P).

- Capacitar al personal nuevo

Todo el personal debe estar capacitado después de pasar la prueba, para esto el supervisor y sus compañeros le darán a conocer la información que contiene el manual de servicio al cliente establecido por la empresa, a continuación se encuentra el manual. (ANEXO Q)

## **9 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

ANEXO R

## CONCLUSIONES

Las demoras presentes en los procesos se deben a negligencia del personal y falta de control por parte de los supervisores, ya que retrasan sus funciones para que se aumenten las horas extras y el salario incrementalmente.

Se establecieron manuales de funciones para toda la compañía, pero es necesario establecer un ambiente de trabajo armónico, el cual permita establecer sentido de pertenencia y compromiso al desempeñar sus responsabilidades.

Se redistribuyeron las funciones acorde al perfil del cargo establecido en el manual, y así se equilibra la cantidad de responsabilidades por puesto de trabajo.

Se estableció una mejora en la distribución de planta, la cual está siendo implementada de acuerdo al presupuesto del mes, hasta el momento se ha cambiado las paredes, cambiado de contador de gas por uno industrial y se han colocado más tomas de luz a 220v.

Se ha unificado las porciones que deben ir en cada bolsa, las unidades que se dividen en kilos, libras, gramos y porciones.

Se han reducido las mermas presentes en producción y bodega, ya que se encuentra un supervisor controlando los procesos, aunque es necesario contratar a una persona idónea para el cargo, ya que no realiza un trabajo exhaustivo.

## **RECOMENDACIONES**

se recomienda contratar personal idóneo para cada cargo, para lograr que las responsabilidades de cada cargo sean realizadas correctamente.

Realizar el proceso de capacitación continuo, ya que la rotación del personal es muy alta, las capacitaciones necesarias son: servicio al cliente, BPM(buenas practica de manufactura), las actividades que debe desarrollar.

Contratar un auditor externo para que realice un estudio exhaustivo y un auditor interno para realizar un control diario.

Realizar reuniones semanales y quincenales para evaluar el desempeño del personal, las auditorias de BPM y los nuevos proyectos.

## BIBLIOGRAFÍA

Base de datos HAMBURGUESAS EL GARAJE

ANONIMO. El Modelo de las "Cinco Fuerzas" de Porter. Citado 02-10-11. En línea. Tomado de: <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/admon/porter.htm>

Base de datos Cámara de Comercio

CUELLAR, Guillermo. 3. Caso de reingeniería de procesos. Citado 05-10-11. Popayán. En línea. Tomado de: <http://fccea.unicauca.edu.co/old/reingenieria.htm>

TROUT, Jack. "Posicionamiento". Citada 07-10-11. En línea. Tomado de: <http://www.monografias.com/trabajos28/reingenieria/reingenieria.shtml>

VELANDIA, Alejandro. Capitulo 6: manipulacion de alimentos. Decreto 3075 de 1997. Citado 20-10-11. En línea. Tomado de: <http://www.mailxmail.com/curso-higiene-proteccion-manipulacion-alimentos/manipulacion-alimentos-decreto-3075-1997>

Diccionario Enciclopédico Vox 1. © 2009 Larousse Editorial, S.L.. En línea. Tomado de <http://es.thefreedictionary.com/estandarizar>

ALCUBILLA, Julio. La Estandarización de procesos, una nueva ventaja competitiva de las organizaciones. Publicado 01-23-07. En línea. Citado 01-11-11. Tomado de: <http://www.tecnologiahechapalabra.com/datos/soluciones/mercado/articulo.asp?i=530>

COASPHARMA. ¿Que es INVIMA?. Publicado 17-09-10. En línea. Citado 02-11-11. Tomado de: [http://www.coaspharma.com.co/coaspharma/index.php?option=com\\_content&view=article&id=34:does-the-pdf-icon-render-pictures-and-special-characters&catid=32:languages&Itemid=41](http://www.coaspharma.com.co/coaspharma/index.php?option=com_content&view=article&id=34:does-the-pdf-icon-render-pictures-and-special-characters&catid=32:languages&Itemid=41)

MURO, Pedro. Definición de proceso. Publicado 04-05-10. En línea. Citado 01-11-11. Tomado de: <http://arpcalidad.com/definicion-de-proceso/>

<sup>1</sup>Tomado de <http://www.gauchada.com/glosario/ficha/1966/rediseno>

CAMISÓN, Cesar. Capítulo 2: tipos de procesos. Publicado 16-12-09. En línea. Citado 02-11-11. Tomado de <http://www.mailxmail.com/curso-gestion-calidad-procesos-tecnicas-herramientas-calidad/tipos-procesos>

# ANEXO

ANEXO A. LOGO



### ANEXO B. CONTROL DIARIO DE CAJA

CONTROL DIARIO DE CAJA				
FECHA			VALOR ENTREGADO	
			SALDO ANTERIOR	
			TOTAL	
COMPRAS				
PRODUCTO	PROVEEDOR	N. FACTURA	VR. FACTURA	TOTAL PAGADO
POLLO				
CARNE				
QUESO				
MAZORCA				
COCA COLA				
PAN				
LA RECETTA				
COLOMBO				
VERDURA				
CERVEZA				
LICORES				
CHAMPIÑON				
FRUTA				
HELADOS				
ANTICIPO COMPRAS				
TOTAL COMPRAS				
GASTOS				
PRODUCTO	PROVEEDOR	N. FACTURA	VR. FACTURA	TOTAL PAGADO
TOTAL GASTOS				
SALDO SIGUIENTE DIA				
ELABORADO POR: _____				



**ANEXO C. BASE DE DATOS DE LOS PROVEEDORES**

EMPRESAS	ENCARGADO	TELEFONO 1	TELEFONO 2	CELULAR 1	DIRECCION	PRODUCTOS
AGUILA	MAURICIO			3167433641		CERVEZA
AMWAY	EDNA	76190737		3138921261		ASEO
BIMBO	OMAIRA	6327920				PAN
BRANGUS Y ANGUS		6716666		3187080759	CR 13 N22-33	CARNE
CARLIXPLAST	JAVIER	6428833				DESECHABLE
CARNES BARILOCHE	RAUL	6944274	6575015			CARNE
CARNES DEL RANCHO	ADRIANA	6913314		3153775087		CARNE
CARNES Y CARNES	STELLA	6458500				CARNE
CERRAJERIA LACHE	CARLOS			3002804541		CERRAJERIA
CERVEZA 3 MARIAS	MILTON			3015457928		CERVEZA
CERVEZA ARTESANAL BIER	JUDITH			3107698151		CERVEZA
CHAMPIÑON		6577459	6572489			CHAMPIÑON
COLOMBO	CLAUDIA	6453249				SALSAMENTARIA
COMER. CARNE	JOSE	6451569	6347031	3173313470	CLL 12 N 23-39	CARNE
CONDIMENTOS EL TREBOL	MARTHA	6426557	6521892			CONDIMENTO
CONDIMENTOS GEMELO	CAYETANO	6704940			MERCADO DEL CENTRO LOC D16 2 PISO	CONDIMENOS
CRISTALERIA LA PAZ		6421782	6303803		CLL 34 N 15-62	CRISTALERIA
DISLICORES	JUAN G.	6326533			SAN FRANCISCO CLL 19 23-23	LICORES
DISPAPELES		6347077				PAPELERIA
DOLCA	DOMINGO	6420256	6425919	3153732844	AV. QUEBRADA SECA N 17-74	
DOMIGEX	JAVIER	6473567				MENSAJERIA
EL GIRASOL	SONIA	6701199			EXT 8003	
EL RANCHITO CERVECERO		6446798	6446753	3156186853		CERVEZA
EMBAJADA DE TONA	SHIRLEY	6347492				SALSAMENTARIA
ENCOMIENDAS BAR	HUBERTH			3158689004		DOMICILIO
HELADOS POPSY	YURANI	6386221		3144118297		HELADO
INALPRO	DAVID	6451104	6321218	3174735019	CR 23 N 24-32	SALSA
JABON VERDURAS	OMAR	6360981		3002614629		JABON
LA GOLOSINA	ARSIRA	6524738	6429283	3156361405		DULCES
LA RECETTA	NELSON	18000526767			BARRANCA: 10288339	
LA RECETTA	NELSON	18000526767			CABECERA: 10048577	
LA RECETTA	NELSON	18000526767			CAÑAVERAL: 10286133	

## ANEXO D. MANUAL DE FUNCIONES ÁREA ADMINISTRATIVA

**NOMBRE DEL CARGO: GERENTE GENERAL**  
**SUPERIOR: NINGUNO**  
**NIVEL DEL CARGO: ADMINISTRATIVO**  
**SUBORDINADOS: TODO EL PERSONAL DE LA EMPRESA**

### OBJETIVO DEL CARGO

Lograr que cada área trabaje con directrices en busca de aumentar las ventas, sin descuidar la calidad del servicio y de los insumos.

### RESPONSABILIDADES

Disponer de recursos de forma permanente para responder a los requerimientos de la empresa.  
Cumplir cabalmente con los compromisos adquiridos con los proveedores de bienes y servicios  
Lograr la satisfacción de los clientes.  
Capitalizar de manera efectiva las oportunidades de mercados más atractivos para la Empresa.  
Lograr el cumplimiento en el 100% de los presupuestos de ventas.  
Dirigir la fuerza de ventas para el logro de los objetivos de ventas con una adecuada rentabilidad.  
Direccionar el rumbo de la empresa hacia mercados altamente rentables y atractivos para la Empresa  
Hacer del punto de venta un lugar más acogedor y agradable para los visitantes del punto de venta.  
Reunir información suficiente del mercado para optimizar la toma de decisiones  
Medir los resultados logrados por los empleados y realizar acciones de mejoramiento de personal.  
Lograr un ambiente de trabajo agradable y altamente productivo  
Mejorar las competencias ocupacionales de los trabajadores

### RESPONSABILIDAD EN MANEJO DE RECURSOS:

**POR DINEROS:** 50 SMMVL

**POR EQUIPOS HERRAMIENTAS, MATERIALES E INSUMOS:** 20 SMMVL

### POR CONTACTOS:

**INTERNOS:** X

**EXTERNOS:** X

### REQUERIMIENTOS DEL CARGO:

**FORMACION:** Ingeniero Industrial o Administrador de empresas.

**EXPERIENCIA:** 3 Años en cargos similares.

### CODICIONES DE TRABAJO DEL CARGO

**RIESGOS:** Bajo.

### ESFUERZOS:

**ESFUERZO FISICO:** Bajo ya que trabaja en oficina y en ocasiones en los puntos de venta supervisando.

**ESFUERZO MENTAL:** Medio ya que requiere de concentración para afrontar los inconvenientes que se presenten.

**NOMBRE DEL CARGO: SUBGERENTE  
SUPERIOR: GERENTE GENERAL  
NIVEL DEL CARGO: ADMINISTRATIVO  
SUBORDINADOS: TODO EL PERSONAL DE LA EMPRESA**

**OBJETIVO DEL CARGO**

Velar por que se cumpla a cabalidad todo lo exigido por la ley.

**RESPONSABILIDADES**

Revisar la nomina que es enviada por el supervisor.  
Revisar el cuadro de novedades e ingresar al PILA.  
Actualizar los documentos de cada punto de venta( cámara de comercio, alcaldía, DIAN, sayco & asimpro, bomberos, entre otros) cuando se requiera.  
Velar por el manejo de los bancos(créditos, sobregiros)  
Legalizar la contratación o despido del personal.  
Revisar cotizaciones de nuevos proveedores.

**RESPONSABILIDAD EN MANEJO DE RECURSOS:**

**POR DINEROS:** 20 SMMVL  
**POR EQUIPOS HERRAMIENTAS, MATERIALES E INSUMOS:** 10 SMMVL  
**POR CONTACTOS:**  
**INTERNOS:** X  
**EXTERNOS:** X

**REQUERIMIENTOS DEL CARGO:**

**FORMACION:** Ingeniero Industrial o Administrador de empresas.  
**EXPERIENCIA:** 1 Años en cargos similares.

**CODICIONES DE TRABAJO DEL CARGO**

**RIESGOS:** Bajo.

**ESFUERZOS:**

**ESFUERZO FISICO:** Bajo ya que trabaja en oficina y en ocasiones en los puntos de venta supervisando.  
**ESFUERZO MENTAL:** Medio ya que requiere de concentración para afrontar los inconvenientes que se presenten.

**NOMBRE DEL CARGO: CONTADOR  
SUPERIOR: GERENTE GENERAL  
NIVEL DEL CARGO: ADMINISTRATIVO  
SUBORDINADOS: SECRETARIA**

**OBJETIVO DEL CARGO**

Velar por que la empresa este constituida legalmente ante los diferentes entes estatales.

**RESPONSABILIDADES**

Entregar información financiera de manera confiable a la gerencia según las fechas establecidas.  
Determinar con exactitud los costos reales de los productos.  
Lograr que todas las áreas funcionen de acuerdo a las políticas establecidas por la Empresa.  
Garantizar que los presupuestos anuales se realicen de manera técnica según directrices definidas por la gerencia.  
Cumplir con las obligaciones tributarias en las fechas determinadas por el Estado.  
Mantener a la empresa en un estado permanente de legalidad ante los diferentes entes estatales.

**RESPONSABILIDAD EN MANEJO DE RECURSOS:**

**POR DINEROS:** 5 SMMVL

**POR EQUIPOS HERRAMIENTAS, MATERIALES E INSUMOS:** 5 SMMVL

**POR CONTACTOS:**

**INTERNOS:** X

**EXTERNOS:** X

**REQUERIMIENTOS DEL CARGO:**

**FORMACION:** Contador

**EXPERIENCIA:** 5 Años en cargos similares.

**CODICIONES DE TRABAJO DEL CARGO**

**AMBIENTE DE TRABAJO**

**RIESGOS:** Bajo.

**ESFUERZOS:**

**ESFUERZO FISICO:** Bajo ya que trabaja en oficina.

**ESFUERZO MENTAL:** Medio ya que requiere de concentración para afrontar los inconvenientes que se presenten.

**NOMBRE DEL CARGO: AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS  
SUPERIOR: SUBGERENTE  
NIVEL DEL CARGO: ADMINISTRATIVO  
SUBORDINADOS: NINGUNO**

**OBJETIVO DEL CARGO**

Mantener la oficina de recursos humanos actualiza y revisar los cierres de caja.

**RESPONSABILIDADES**

Verificar las relaciones de caja diarias.  
Facilitar los documentos al contador.  
Revisar los cierres de caja de cada punto.  
Organizar los descuentos e ingresarlos a la nomina.  
Archivar los documentos del personal nuevo.  
Realizar afiliaciones al seguro, ARP y pensiones.

**RESPONSABILIDAD EN MANEJO DE RECURSOS:**

**POR DINEROS:** 2 SMMVL

**POR EQUIPOS HERRAMIENTAS, MATERIALES E INSUMOS:** 2 SMMVL

**POR CONTACTOS:**

**INTERNOS:** X

**EXTERNOS:** X

**REQUERIMIENTOS DEL CARGO:**

**FORMACION:** tecnología en recursos humanos.

**EXPERIENCIA:** 1 Años en cargos similares.

**CODICIONES DE TRABAJO DEL CARGO**

**RIESGOS:** Bajo.

**ESFUERZOS:**

**ESFUERZO FISICO:** Bajo ya que trabaja en oficina.

**ESFUERZO MENTAL:** Medio ya que requiere de concentración para afrontar los inconvenientes que se presenten.

**NOMBRE DEL CARGO: CARTERA  
SUPERIOR: SUBGERENTE  
NIVEL DEL CARGO: ADMINISTRATIVO  
SUBORDINADOS: NINGUNO**

**OBJETIVO DEL CARGO**

Velar por que se realicen todos los pagos a proveedores, servicios públicos, sueldos, entre otros.

**RESPONSABILIDADES**

Realizar pagos a proveedores.  
Realizar el control diario de caja teniendo en cuenta las cuentas por pagar pedidos bodega.  
Enviar la proyección de pagos para cada día.  
Revisar las facturas de la plata entregada a los dos domiciliarios y al jefe de bodega.

**RESPONSABILIDAD EN MANEJO DE RECURSOS:**

**POR DINEROS:** 2 SMMVL

**POR EQUIPOS HERRAMIENTAS, MATERIALES E INSUMOS:** 2 SMMVL

**POR CONTACTOS:**

**INTERNOS:** X

**EXTERNOS:** X

**REQUERIMIENTOS DEL CARGO:**

**FORMACION:** tecnología en recursos humanos.

**EXPERIENCIA:** 1 Años en cargos similares.

**CODICIONES DE TRABAJO DEL CARGO**

**RIESGOS:** Bajo.

**ESFUERZOS:**

**ESFUERZO FISICO:** Bajo ya que trabaja en oficina.

**ESFUERZO MENTAL:** Medio ya que requiere de concentración para afrontar los inconvenientes que se presenten.

## **ANEXO E. MANUAL DE FUNCIONES DE BODEGA**

**NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE BODEGA**

**SUPERIOR: SUPERVISOR**

**NIVEL DEL CARGO: OPERATIVO**

**SUBORDINADOS: AUXILIAR DE BODEGA, MENSAJERO 1 Y MENSAJERO 2**

### **OBJETIVO DEL CARGO**

Velar por que todo lo que entre y salga se encuentre en perfecto estado y cumpla con ciertos horarios.

### **RESPONSABILIDADES**

Abrir producción (prender el computador de las cámaras)

Abrir bodega y verificar que los sobres y las planillas estén completos.

Verificar que en las neveras esta lo que dejo en la noche.

Prender el computador y realizar los pedidos de acuerdo a lo que hace falta.

Recibir los proveedores y verificar lo que traen

Sacar fotocopia a la factura, colocarle el sello, firmar y guardar la factura a Adriana.

9:30 am realizar la tirilla del primer envío a cabecera y verificar que lo que se envía coincida con lo que dice en la tirilla

Pesar los desperdicios para descontarlos del inventario y colocarlos en la planilla

12:00 almuerzo

Alimentar el sistema con las compras del día

1:30 pm Realizar la tirilla de cañaveral y verificar que lo que se envía coincida con lo que dice en la tirilla.

Controlar todo lo que entra y sale de la bodega

2:30 pm Realizar la tirilla de cabecera y verificar que lo que se envía coincida con lo que dice en la tirilla.

3:00 pm Alimentar el sistema con las compras del día

4:00 pm Realizar la tirilla de terrazas y verificar que lo que se envía coincida con lo que dice en la tirilla.

4:30 pm recibir lo porcionado de producción y realizar las respectivas sumas.

### **RESPONSABILIDAD EN MANEJO DE RECURSOS:**

**POR DINEROS:** 20 SMMVL

**POR EQUIPOS HERRAMIENTAS, MATERIALES E INSUMOS:** 10 SMMVL

### **POR CONTACTOS:**

**INTERNOS:** X

**EXTERNOS:** X

### **REQUERIMIENTOS DEL CARGO:**

**FORMACION:** Conocimientos informáticos y control de inventarios.

**EXPERIENCIA:** 1 Año en cargos similares.

### **CODICIONES DE TRABAJO DEL CARGO**

**RIESGOS:** bajo

### **ESFUERZOS:**

**ESFUERZO FISICO:** ya que debe estar de pie y en ocasiones carga objetos pesados.

**ESFUERZO MENTAL:** Medio ya que requiere de concentración al realizar y recibir los pedidos.

**NOMBRE DEL CARGO: AUXILIAR DE BODEGA  
SUPERIOR: JEFE DE BODEGA  
NIVEL DEL CARGO: OPERATIVO  
SUBORDINADOS: NINGUNO**

**OBJETIVO DEL CARGO**

Mantener organizada la bodega, despachar e informar lo que se encuentra en la misma.

**RESPONSABILIDADES**

7:00 am hora de llegada

Realizar el aseo diario

( barrer y trapear)

Realizar un listado de lo que hace falta en la bodega.

Alistar lo que se entrega a producción.

7:30 am despachar a producción lo que se alisto.

Ayudar a llevar lo despachado a producción

Empezar a organizar el primer envío de cabecera.

Comparar la tirilla con lo alistado y luego cargar la camioneta.

Empezar a organizar el envío de cañaveral.

12:00 almuerzo

1:00 pm hora de llegada.

1:30 pm Comparar la tirilla con lo alistado y luego cargar la camioneta.

Organizar el segundo pedido de cabecera.

2:30 pm Comparar la tirilla con lo alistado y luego cargar la camioneta

Organizar el pedido de terrazas.

4:00 pm Comparar la tirilla con lo alistado y luego entregar a terrazas.

**RESPONSABILIDAD EN MANEJO DE RECURSOS:**

**POR DINEROS:** 2 SMMVL

**POR EQUIPOS HERRAMIENTAS, MATERIALES E INSUMOS:** Bodega

**POR CONTACTOS:**

**INTERNOS:** X

**EXTERNOS:** X

**REQUERIMIENTOS DEL CARGO:** No se enfrenta a ningún ambiente peligroso.

**FORMACION:** bachiller

**EXPERIENCIA:** 1 Año en cargos similares.

**CODICIONES DE TRABAJO DEL CARGO**

**RIESGOS:** bajo

**ESFUERZOS:**

**ESFUERZO FISICO:** ya que debe estar de pie y en ocasiones carga objetos pesados.

**ESFUERZO MENTAL:** Medio ya que requiere de concentración al realizar y recibir los pedidos.

## ANEXO F. PEDIDO E INVENTARIO

ELABORADO POR: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_  
 CAPECARA: \_\_\_\_\_ CARAVERAL: \_\_\_\_\_ TERRAZAS: \_\_\_\_\_ BARRANCA: \_\_\_\_\_  
 INVENTARIO: \_\_\_\_\_ PEDIDO: \_\_\_\_\_

<b>CARNE</b>	
JURIFE	
GRANDE	
MINI	
PICADA	
CEJINA	

<b>POLO</b>	
JURIFE 150 GR	
GRANDE 150 GR	
PECHUGA 150 GR	
GARJE	
VAGUERA	
COLONIAS DE POLLO	
HUGGETS	
PINCHOS	

<b>SALSAMENTARIA</b>	
CABANO	
CHORIZOS	
CORDERO	
SALCHICHA	
SALCHICHA MINI	
TOCINETA	
TOCINETA FINIERTA	
TOCINETA AMERICANA	
LOMO DE CERDO	
J. BARRILECHE	
J. DEL CAMPO	
J. DE FRUTOS SILVESTRES	

<b>LACTEOS</b>	
CREMA DE LECHE	
LECHE	
MANTEQUILLA	
QUESO TAJADO	
QUESO HOLIDO	
QUESO SARANA	
QUESO CREMA	
QUESO HOZARELLA	
QUESO FARMESANO	

<b>SALSAS</b>	
AJÍ PICANTE	
AJÍ SUAVE	
BITTER SWEET	
CHIMICHURRI	
GARJE GARDEN	
LITTLE FIG	
HAYHESA	
HUYASA	
FINA PALDE	
SALSA DE TOMATE	
SALSA ECHILADA	
SALSA MEDITERRANEA	
SALSA ONION BBQ	
SALSA ONION BBQ	
SALSA SOYA	
SALSA TARIYAKI	
TRUSS DE FINA	
SALSA DE FINA	
SALSA ABEQUIFE	
SALSA DE CHOCOLATE	

<b>BEBIDAS SIN LICOR</b>	
RESTA LINDA	
RESTA DURAZO	
GINGER	
JUGO DE CAJA	
HIELO	
AGUA SIN GAS	
AGUA CON GAS	
COCACOLA	
SPRITE	
CURTID	
SODA	
RED BULL	

<b>MERCADO PLAZA</b>	
CEPOLLA	
CEPOLLA LARGA	
LECHUGA	
LECHUGA CRESPA	
LICHONES	
HANDARIÑA	
HAYORCA	
HAYARJA	
PEREJIL	
PIMENTON	
RAMONES CHIRAS	
TOMATE HILADO	
TOMATE ROJO	
TOMATE VERDE	
ZANAHORIA	

<b>ALIMENTOS</b>	
ACEITE	
ACEITE VEGETAL	
AROS DE CEPOLLA	
AZUCAR	
CAAFINONES	
COLONIAS DULCE	
MAJINA DE TRIGO	
HUEVOS	
JALAPENOS	
HENTAYAS	
PAPAYAS	
PAPAYA	
SAL	

<b>CONDIMENTOS</b>	
FINIERTA NEGRA HOLIDA	
AJO HOLIDO	
OREGANO	
ALHACACA	

<b>PAN</b>	
AREPA SANTANDERIANA	
PAN ABADE	
PAN GLUTEN	
PAN GRANDE	
PAN JURIFE	
PAN MINI HAMBURGUESA	
PAN MINI PERRO	
PAN OREGANO	
PAN PERRO	
PAN FULLMAN	
TORTILLAS	
PAPA	

<b>MALTEADAS</b>	
BEERRY GRANDE	
BEERRY PEQUEÑO	
CHOCOLATE GRANDE	
CHOCOLATE PEQUEÑO	
FRESA GRANDE	
FRESA PEQUEÑO	
FRUTOS DEL BOSQUE GRAN	
FRUTOS DEL BOSQUE PEQ.	
HACADANIA GRANDE	
HACADANIA PEQUEÑA	
VAINILLA GRANDE	
VAINILLA PEQUEÑO	
MARQUILLOS	
QUIPITOS	

<b>CERVEZA</b>	
CLUB COLOMBIA	
AGUILA	
AGUILA LISTA	
FILTEN	
EXCELS	
DELICIA	

<b>ELEMENTOS DE ASEO</b>	
GORROS DESECHABLES	
GUANTES	
TAPABOCAS	

<b>PAPELERIA</b>	
CAJAS POCIMADORAS	
COFANDAS	
INDIVIDUALES	
ROLLO DON	
ROLLO TERNICO	
TARJETAS PRESENTACION	

<b>DESECHABLES</b>	
BARDEJA 2	
BARDEJA 3	
BOLSA 2X	
BOLSA 3X	
BOLSA 4X	
BOLSA DOHI PAPEL GRAN	
BOLSA DOHI PAPEL PEQ	
BOLSA DOHI PLAST GRAN	
BOLSA DOHI PLAST PEQ	
BOLSA PAPEL 2 LRS	
CAJA HENO INFANTIL	
COPA 2 ONZAS	
COPA 3 ONZAS	
CUCARSA LARGA	
CUCARSA PEQUEÑA	
CUCHILLOS	
FRILLO COCTEL	
FALOS HAMBURGUESA	
PAPEL ALUMINIO	
PITILLO LARGO	
PITILLO PEQUEÑO	
SERVILETAS	
TAPA FONIA	
TERECORES	
VASOS 2 ONZAS	
VASOS 3 ONZAS	
VIRIFEL	

<b>ASEO</b>	
AJAX	
BOLSA ASEO	
BOLSA JURIFE	
DETERGENTE	
CASSY OFF LIMPIA VIDRIOS	
ESCOBA	
JABON DE LOZA	
JABON DE MANOS	
LJA	
LIMPIDO	
LIMPIONES	
ORLEP	
PAPEL HIGIENICO	
PAPEL ROLLO TALLAS	
RIND GOLD	
RECOCODOK	
SABON	
SODA CAUSTICA	
TOALLAS DE HANO	
TERFESO	
VERBOL	
VELAS DE VOLCAN	

<b>OTROS</b>	

## PEDIDO E INVENTARIO BAR CABECERA

ELABORADO POR: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

INVENTARIO: \_\_\_\_\_ PEDIDO: \_\_\_\_\_

### CAFE-BAR

#### FRUTAS

MANDARINA	
LIMONES	
NARANJA	
FRESAS	
FINA PICADA	
KWI	
UCHUVA	
TOCÓN DE LEO	
MARACUYA	
HELON	

#### VERDURAS

LECHUGA FRESCA	
TOMATE	

#### ADIBEVES

AZÚCAR	
CAFE JOAN VALDES	
CAFE INSTANTANEO	
CAFE SELLO ROJO	
SAL	
AZÚCAR SOBRES	
COCA	

#### LACTEOS

CAHUYILLER POLVO	
CAHUYILLER TARRO	
LECHE KLIA	
LECHE ENTERA	
LECHE CONDENSADA	
LECHERA GALON ORIGINAL	
CREMA DE LECHE	
QUESO MOZARELLA	
QUESO SAPAÑA	

#### SALSAS ENLATADAS

TOCINETA FIJIERTA	
TOCINETA AMERICANA	
LOMO DE CERDO	
J. BARILOCHE	
J. DEL CAFFO	
J. DE FRUTOS SILVESTRES	

#### CONDIMENTOS

ACEITUNAS SIN PIRETON	
CANELA ASTILLAS	
CANELA EN POLVO	
CEREZAS ROJAS	
CEREZAS VERDES	
CLAVOS	
HIERBA BUENA	

#### SALSAS

CHOCOLATE	
GARAJE	
BITTER SWEET	
LITTE FIG	
GOTAS COLORANTES	
ROSA	
AREQUIPE	

#### BOLLOS

HILKYWAY PEQUEÑA	
MAH	
QUIBITOS	
PARQUILLOS FINZA	
GALLETAS CAROLYN	
GALLETAS ORO	
CHICHARRONES	

#### PAN

QUEJADO	
GLUTEN	
ARABE	

#### MALTEADAS

PARQUILLOS	
BRONNY GRANDE	
BRONNY PEQUEÑO	
CHOCOLATE GRANDE	
CHOCOLATE PEQUEÑO	
FRESA GRANDE	
FRESA PEQUEÑO	
FRUTOS DEL BOSQUE GRAN	
FRUTOS DEL BOSQUE PEQ.	
HACIENDITA GRANDE	
HACIENDITA PEQUEÑA	
QUIBITOS	
VAHILLA GRANDE	
VAHILLA PEQUEÑO	
PAILEYS	

#### DESCORBABLE

CAFETERA ORJA	
CUCHARA EXTRA LARGA	
FILTRO DE CAFE	
HIECLOSORES	
PALILLOS PEQUEÑOS	
PITILLO EXTRA LARGO	
SOPRABILLAS COCTELES	
VELA VOLCAN	

#### ASEO

ORAL-D	
--------	--

#### BEBIDAS SIN LICOR

NESTLE LIGH	
NESTLE DURAZHO	
GINGER	
HIELO	
AGUA SIN GAS	
AGUA CON GAS	
COCACOLA	
SPRITE	
CUMTEO	
DREYANI	
SODA	
RED BULL	

#### CERVEZA

PAKIL HARIAS NEGRA	
PAKIL HARIAS ROJA	
PAKIL HARIAS RUBIA	
HEINEKEN BOTELLA	
CORONA	
BUDWEISER LATA	
BUDWEISER BOTELLA	
BULKER LATA	
CLUB COLMBIA	
AGUILA	
AGUILA LIGHT	
FILSER	
ROCKER	
REDD	
PERONI	
BUCKLE	
BIE KRUG PILS	
BIE KRUG WEISER	

#### LICORES

AGUARDIENTE ANJO	
AGUARDIENTE ANJO AZUL	
AGUARDIENTE CRISTAL	
AMARETTO	
ANGOSTURA	
BACARDI LIGH	
PAILEYS	
BRANDY	
COGNAC	
CHAMPERRY JUICE	
CURACAO	
DRY VERMOUTH	
EXTRACTO DE COCO	
GINEBRA	
KALWA	
LICOR DE CACAO	
LICOR DE CACAO	
LICOR DE CAFE	
HALIQU	
HUVO	
ROMBLARCO BACARDI	
ROM CALDOS	
ROM OSCURO	
ROM SANTIAGO	
SAMBUCA	
TEQUILA BLAN JOSE CUE	
TEQUILA JIHABOR	
TEQUILA JOSE CUE VOSPE	
TRIPLE SEC	
VERMOUTH	
VINO CAPREKHET SHUV	
VINO CASTILLO MALBEC	
VINO CASTILLO MALBEC	
VINO COATRO CUADROS	
VINO FRONTERRAS	
VINO GATO NEGRO	
VINO GRANADINA	
VINO PIED DE LA CROIX	
VODKA ABSOLUT	
VODKA SHIKHOFF	
VODKA SHIKHOFF CITRUS	
VODKA SHIKHOFF ESTAFI	
WHISKY BLACK LABEL	
WHISKY BUCHANAN'S	
WHISKY JACK DANIEL'S	
WHISKY OLD FASH	
WHISKY RED LABEL	
WHISKY SELLO NEGRO	
WHISKY SELLO ROJO	

## ANEXO G. EVALUACION DE DESEMPEÑO DE BODEGA

<b>EVALUACION DE DESEMPEÑO PARA BODEGA</b>					
<b>FECHA:</b>					
<b>DATOS EVALUADO:</b>					
<b>NOMBRE:</b>	<b>PUESTO ACTUAL:</b>	<b>AREA:</b>	<b>FIRMA:</b>		
<b>DATOS JEFE DIRECTO DEL EVALUADO:</b>					
<b>NOMBRE:</b>	<b>PUESTO ACTUAL:</b>	<b>AREA:</b>	<b>FIRMA:</b>		
<b>CALIFICACIONES:</b> SOBRESALIENTE: 4 , DESTACADO: 3 , REQUIERE MEJORAS A CORTO PLAZO: 2 , INFERIOR A LO ESPERADO: 1					
FACTORES	EVALUACION				RECOMENDACIONES
	4	3	2	1	
<b>COMPETENCIAS DEL SABER BPM.</b>					
1. Presentacion personal. Aspectos de orden, limpieza y habitos de higiene.					
2. Manipulacion de alimentos. Cumple con las normas de manipulacion de alimentos.					
<b>SALUD OCUPACIONAL.</b>					
3. Elementos de proteccion. Utiliza los elementos de proteccion personal al realizar sus labores.					
4. Estandares de seguridad. Cumple los estandares de seguridad y no presenta accidentes de trabajo.					
5. Procesos disciplinarios. Presenta llamados de atencion, actas de descargos y procesos					
<b>CAPACIDAD DE APRENDIZAJE</b>					
6. Atencion. Sigue adecuadamente las instrucciones sin requerir supervision constante.					
7. Concentracion. En la labor o tarea requerida evitando distraerse.					
8. Interes. Tiene una permanente actitud de aprendizaje y muestra interes en conocer los procesos que se llevan a cabo en el restaurante.					
<b>FLEXIBILIDAD AL CAMBIO</b>					
9. Acepta, se adapta y responde a las normas y procedimientos de la compañía.					
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>					
10. Relaciones de forma respetuosa. Trato correcto y amable para con el personal interno (compañerismo) y el trato con el personal externo.					

<b>FACTORES</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>
11. Tolerancia. Actitud de la persona que respeta las opiniones, ideas y actitudes de las demas personas aunque no coincidan con las propias.					
12. Comunicación. Transmite y escucha informacion de manera clara y oportuna de sus compañeros, supervisores y clientes.					
13. Actitud hacia el trabajo. Interes, iniciativa y entusiasmo en el desarrollo de sus actividades.					
14. Trabajo en equipo. Asume su trabajo con responsabilidad manejando buenas relaciones basadas en participacion y cumplimiento de objetivos en grupo.					
<b>COMPETENCIAS DEL HACER SERVICIO AL CLIENTE</b>					
15. Servicio al cliente externo. Atencion de quejas, necesidades de los clientes y se anticipa a las necesidades que presentan los clientes.					
16. Protocolo del servicio al cliente. Saludo, ubicación en la mesa, entrega de carta, toma pedido de bebidas, asesoria en carta, toma de pedidos y verificacion. Venta adicional de productos, servicio a la mesa. Verificacion de presentacion de platos, entrega del libro de sugerencias y despedida al cliente.					
<b>CAPACIDAD DE APRENDIZAJE</b>					
17. Habilidad para solucionar problemas. Grado en que capta la esencia de un problema y busca alternativas para manejar las situaciones.					
18. Conocimiento de funciones. Preparaciones, saber y dominio para desempeñar el cargo.					
19. Cumplimiento de metas. Dirige o encamina sus acciones a lograr los resultados esperados, manejando los recursos disponibles y cumpliendo los compromisos					
<b>OBSERVACIONES:</b>				<b>FECHA DE LA PROXIMA EVALUCION:</b>	

## ANEXO H. AUDITORIA DE PUESTO DE TRABAJO DE BODEGA

FORMATO AUDITORIA BPM DIARIA				
FECHA:				
PUNTO DE VENTA:				
ENCARGADO:				
CALIFICACIONES: SOBRESALIENTE: 5, DESTACADO: 3 , REQUIERE MEJORAS A CORTO PLAZO: 2 , INFERIOR A LO ESPERADO: 1				
FACTORES	EVALUACION			OBSERVACIONES/ ACCIONES INMEDIATAS
	0	2.5	5	
<b>ENTRADA</b>				
Anden limpio sin restos de basura				
Piso limpio.				
Escritorio limpio y organizado				
Balanzas niveladas.				
<b>ALMACENAMIENTO</b>				
Control de inventario PEPS (primero en entrar primero en salir)				
Area limpia (pisos, paredes, neveras, techos y mesones)				
Inventarios de acuerdo a los requerimientos.				
Caba de la papa despachos en perfecto estado.				
<b>ASEO</b>				
Elementos de aseo disponibles.				
Neveras limpias y organizadas.				
Productos rotulados. PEPS (primero en entrar primero en salir)				
Canecas marcadas con tapas limpias, bolsa, separacion completa de organicos e inorganicos.				
Caneca de la basura desocupada.				
<b>PRESENTACION PERSONAL</b>				
Personal con buena presentacion.				
Uniforme completo				
Elementos de proteccion.				
OBSERVACIONES:				FECHA DE LA PROXIMA EVALUCION:

**ANEXO I. PLANILLAS PORCIONADO**

<b>CARNE</b>		<b>Fecha.</b>										
<b>Comprada:</b>		<b>sobranse dia anterior.</b>				Entregada				<b>BODEGA</b>		
<b>GRANDE</b>	<b>kilos</b>	<b>JUNIOR</b>	<b>kilos</b>	<b>MINI</b>	<b>kilos</b>	Produccion				<b>Base en la mañana</b>		
						Cecina Mole				<b>GRANDE</b>	<b>Unidades</b>	
						<b>TOTAL (</b>				<b>JUNIOR</b>	<b>Unidades</b>	
						recibida de				<b>MINI</b>	<b>Unidades</b>	
						Produccion				<b>sobranse</b>		
						Sobranse				<b>Base en la tarde</b>		
						Desecho				<b>GRANDE</b>	<b>Unidades</b>	
						<b>TOTAL (</b>				<b>JUNIOR</b>	<b>Unidades</b>	
						<b>Diferenci</b>				<b>MINI</b>	<b>Unidades</b>	
						<b>TOTAL (1)</b>				<b>sobranse</b>		
<b>CABECERA</b>			<b>CAÑAVERAL</b>			<b>TERRAZAS</b>			<b>BARRANCA</b>			
<b>Grande</b>	<b>Junior</b>	<b>Mini</b>	<b>Grande</b>	<b>Junior</b>	<b>Mini</b>	<b>Grande</b>	<b>Junior</b>	<b>Mini</b>	<b>Grande</b>	<b>Junior</b>	<b>Mini</b>	
						Encargado de Bodega:						
									Produccion.			
						Revisado						

<b>FECHA:</b>						<b>BASE DIA ANTERIOR</b>		<b>BASE EN BODEGA</b>	
Bodega de <b>AYER</b>						porcion	kilos	Para día <b>SUIGUIENTE</b>	
<b>POLLO COMPRADO:</b>						P. Grande		porcion	kilos
KILOS:	PORCIONAR					P. Junior			
	PECHUGAS					Pechugas			
Cocido para <b>TINGAS</b>						Garaje			
<b>POLLO ENTREGA POR PRODUCCION:</b>						Vaquera			
	<b>Cabecera</b>		<b>Cañaveral</b>		<b>Terrazas</b>		<b>Barranca</b>		
	porcion	kilos	porcion	kilos	porcion	kilos	porcion	kilos	
P. Grande									
P. Junior									
Pechugas									
<b>TOTAL</b>									
Garaje									
<b>Bolsas</b>			<b>P. Grande</b>	<b>X 120 X 2</b>		GRS			
<b>H. Crudo</b>			<b>P. Junior</b>	<b>X 85 X 2</b>		GRS	<b>Pollo Comprado:</b>		
<b>H. Cosido</b>			<b>pechugas</b>	<b>13.03</b>		GRS	<b>Total Producción:</b>		
<b>Garaje</b>			<b>garaje</b>	<b>X2</b>		GRS	<b>DIFERENCIA:</b>		
<b>Cascara</b>			<b>B. Cosido</b>	<b>X 2</b>		GRS			
			<b>B. Crudo</b>	<b>X1</b>		GRS			
			<b>TOTAL PRODUCCION</b>				<b>Produccion</b>		
							<b>Encargado de bodega</b>		

	Cesina						FECHA:			
	Perro loco		Picada garaje		Aleta(vaquera)		Chorizo		Colombinas	
Base							DESMECHADA			
Ayer	Porcion	peso	Porcion	peso	Peso		Porcion	peso	Porcion	peso
Cabecera										
Cañaveral										
Terrazas										
Barranca										
bodega										
TOTAL										

	Tocineta		piñon		Mazorca		Parmesano	
Base								
Ayer	Porcion	peso	Porcion	peso	Porcion	peso	Porcion	peso
Cabecera								
Cañaveral								
Terrazas								
Barranca								
bodega								
TOTAL								

Produccion

Encargado de Bodega:

## ANEXO J. MANUAL DE FUNCIONES DE DISTRIBUCION

**NOMBRE DEL CARGO:** DOMI 1  
**SUPERIOR:** SUBGERENTE  
**NIVEL DEL CARGO:** OPERATIVO  
**SUBORDINADOS:** NINGUNO

### OBJETIVO DEL CARGO

Velar por que todos los despachos lleguen en perfecto estado.

### RESPONSABILIDADES

Realizar consignaciones.  
Verificar que el envío coincida con la factura.  
Realizar las compras que se necesitan con prioridad.  
Remplazar al jefe de bodega el domingo.  
Realizar los envíos a cada punto el domingo.  
Realizar pagos a los proveedores del domingo.  
Verificar que los puntos de venta entreguen los sobres de los cierres de caja, para las compras del día siguiente.

### RESPONSABILIDAD EN MANEJO DE RECURSOS:

**POR DINEROS:** 20 SMMVL

**POR EQUIPOS HERRAMIENTAS, MATERIALES E INSUMOS:** 10 SMMVL

### POR CONTACTOS:

**INTERNOS:** X

**EXTERNOS:** X

### REQUERIMIENTOS DEL CARGO:

**FORMACION:** bachiller

**EXPERIENCIA:** 4 Año en cargos similares.

### CODICIONES DE TRABAJO DEL CARGO

**RIESGOS:** medio porque se debe desplazar en un vehículo.

### ESFUERZOS:

**ESFUERZO FISICO:** Medio ya que debe estar de pie y en ocasiones carga objetos pesados.

**ESFUERZO MENTAL:** Medio ya que requiere de concentración al realizar consignaciones y recibir los pedidos.

**NOMBRE DEL CARGO: DOMI 2**  
**SUPERIOR: SUBGERENTE**  
**NIVEL DEL CARGO: OPERATIVO**  
**SUBORDINADOS: NINGUNO**

**OBJETIVO DEL CARGO**

Velar por que todos los envíos de la empresa se efectúen correctamente.

**RESPONSABILIDADES**

Realizar la salsa de piña.  
Dividir en porciones el helado.  
Los martes y sábado ayuda a ingresar el mercado a la bodega a las 7:00 am  
Los miércoles realiza el remplazo del auxiliar en la bodega a las 7:00 am  
Los lunes y martes es un apoyo en producción de 7:30am a 12m.  
Realizar compras prioritarias.  
Domicilios de RRHH.

**RESPONSABILIDAD EN MANEJO DE RECURSOS:**

**POR DINEROS:** 20 SMMVL  
**POR EQUIPOS HERRAMIENTAS, MATERIALES E INSUMOS:** 10 SMMVL

**POR CONTACTOS:**

**INTERNOS:** X  
**EXTERNOS:** X

**REQUERIMIENTOS DEL CARGO:**

**FORMACION:** bachiller  
**EXPERIENCIA:** 4 Año en cargos similares.

**CODICIONES DE TRABAJO DEL CARGO**

**RIESGOS:** medio porque se debe desplazar en un vehículo.

**ESFUERZOS:**

**ESFUERZO FISICO:** Medio ya que debe estar de pie y en ocasiones carga objetos pesados.  
**ESFUERZO MENTAL:** Medio ya que requiere de concentración al realizar consignaciones y recibir los pedidos.

## ANEXO K. MANUAL DE FUNCIONES DE PRODUCCION

**NOMBRE DEL CARGO: PORCIONADOR Y TINGAS  
SUPERIOR: JEFE DE PRODUCCION  
NIVEL DEL CARGO: OPERATIVO  
SUBORDINADOS: NINGUNO**

### **OBJETIVO DEL CARGO**

Velar por que se porcione todo lo necesario para surtir a los puntos.

### **RESPONSABILIDADES**

Recibir la materia prima de bodega.  
Establecer los requerimientos de los puntos de venta.  
Entregar oportunamente a bodega los productos porcionado.  
Realizar salsas.  
Cocinar los productos que requieren de cocción como las tingas y el pollo.

### **RESPONSABILIDAD EN MANEJO DE RECURSOS:**

**POR DINEROS:** 2 SMMVL  
**POR EQUIPOS HERRAMIENTAS, MATERIALES E INSUMOS:** producción.

### **POR CONTACTOS:**

**INTERNOS:** X

**EXTERNOS:**

### **REQUERIMIENTOS DEL CARGO:**

**FORMACION:** buenas prácticas de manufactura.  
**EXPERIENCIA:** no es necesaria.

### **CODICIONES DE TRABAJO DEL CARGO**

**RIESGOS:** medio ya que esta expuesto a altas y bajas temperaturas.

### **ESFUERZOS:**

**ESFUERZO FISICO:** Medio ya que debe estar de pie y en ocasiones carga objetos pesados.  
**ESFUERZO MENTAL:** Medio ya que requiere de concentración al realizar consignaciones y recibir los pedidos.

**NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE PRODUCCION  
SUPERIOR: SUBGERENTE  
NIVEL DEL CARGO: OPERATIVO  
SUBORDINADOS: NINGUNO**

**OBJETIVO DEL CARGO**

Velar por que todos los productos porcionados cumplan con las cantidades requeridas, se encuentren rotulados y en buen estado.

**RESPONSABILIDADES**

Recibir la materia prima de bodega.  
Establecer los requerimientos de los puntos de venta.  
Entregar oportunamente a bodega los productos porcionado.  
Realizar salsas.  
Suministrar el adobo a las porciones.  
Cocinar los productos que requieren de cocción como las tingas y el pollo.  
Supervisar que los equipos funciones correctamente.

**RESPONSABILIDAD EN MANEJO DE RECURSOS:**

**POR DINEROS:** 5 SMMVL

**POR EQUIPOS HERRAMIENTAS, MATERIALES E INSUMOS:** producción.

**POR CONTACTOS:**

**INTERNOS:** X

**EXTERNOS:** X

**REQUERIMIENTOS DEL CARGO:**

**FORMACION:** Tecnólogo en manipulación de alimentos

**EXPERIENCIA:** 2 años en cargos similares..

**CODICIONES DE TRABAJO DEL CARGO**

**RIESGOS:** medio ya que está expuesto a altas y bajas temperaturas.

**ESFUERZOS:**

**ESFUERZO FISICO:** Medio ya que debe estar de pie y en ocasiones carga objetos pesados.

**NOMBRE DEL CARGO: OFICIOS VARIOS**  
**SUPERIOR: JEFE DE PRODUCCION**  
**NIVEL DEL CARGO: OPERATIVO**  
**SUBORDINADOS: NINGUNO**

**OBJETIVO DEL CARGO**

Velar por que producción cumpla con los estándares de limpieza establecidos.

**RESPONSABILIDADES**

Mantener los pisos limpios.  
Realizar las bebidas al área administrotiva

**RESPONSABILIDAD EN MANEJO DE RECURSOS:**

**POR DINEROS:** 5 SMMVL

**POR EQUIPOS HERRAMIENTAS, MATERIALES E INSUMOS:** producción.

**POR CONTACTOS:**

**INTERNOS:** X

**EXTERNOS:** X

**REQUERIMIENTOS DEL CARGO:**

**FORMACION:** Tecnólogo en manipulación de alimentos

**EXPERIENCIA:** 2 años en cargos similares..

**CODICIONES DE TRABAJO DEL CARGO**

**RIESGOS:** medio ya que esta expuesto a altas y bajas temperaturas.

**ESFUERZOS:**

**ESFUERZO FISICO:** Medio ya que debe estar de pie y en ocasiones carga objetos pesados.

**ANEXO L. EVALUACION DE DESEMPEÑO DE PRODUCCION**

<b>EVALUACION DE DESEMPEÑO PARA PRODUCCION</b>					
<b>FECHA:</b>					
<b>DATOS EVALUADO:</b>					
<b>NOMBRE:</b>		<b>PUESTO ACTUAL:</b>		<b>AREA:</b>	
<b>DATOS JEFE DIRECTO DEL EVALUADO:</b>					
<b>NOMBRE:</b>		<b>PUESTO ACTUAL:</b>		<b>AREA:</b>	
<b>FIRMA:</b>					
<b>CALIFICACIONES:</b> SOBRESALIENTE: 4 , DESTACADO: 3 , REQUIERE MEJORAS A CORTO PLAZO: 2 , INFERIOR A LO ESPERADO: 1					
FACTORES	EVALUACION				RECOMENDACIONES
	4	3	2	1	
<b>COMPETENCIAS DEL SABER BPM.</b>					
1. Presentacion personal. Aspectos de orden, limpieza y habitos de higiene.					
2. Manipulacion de alimentos. Cumple con las normas de manipulacion de alimentos.					
<b>SALUD OCUPACIONAL.</b>					
3. Elementos de proteccion. Utiliza los elementos de proteccion personal al realizar sus labores.					
4. Estandares de seguridad. Cumple los estandares de seguridad y no presenta accidentes de trabajo.					
5. Procesos disciplinarios. Presenta llamados de atencion, actas de descargos y procesos					
<b>CAPACIDAD DE APRENDIZAJE</b>					
6. Atencion. Sigue adecuadamente las instrucciones sin requerir supervision constante.					
7. Concentracion. En la labor o tarea requerida evitando distraerse.					
8. Interes. Tiene una permanente actitud de aprendizaje y muestra interes en conocer los procesos que se llevan a cabo en el restaurante.					
<b>FLEXIBILIDAD AL CAMBIO</b>					
9. Acepta, se adapta y responde a las normas y procedimientos de la compañía.					
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>					
10. Relaciones de forma respetuosa. Trato correcto y amable para con el personal interno (compañerismo) y el trato con el personal externo.					

FACTORES	4	3	2	1	RECOMENDACIONES
11. Tolerancia. Actitud de la persona que respeta las opiniones, ideas y actitudes de las demas personas aunque no coincidan con las propias.					
12. Comunicación. Transmite y escucha informacion de manera clara y oportuna de sus compañeros, supervisores y clientes.					
13. Actitud hacia el trabajo. Interes, iniciativa y entusiasmo en el desarrollo de sus actividades.					
14. Trabajo en equipo. Asume su trabajo con responsabilidad manejando buenas relaciones basadas en participacion y cumplimiento de objetivos en grupo.					
<b>COMPETENCIAS DEL HACER SERVICIO AL CLIENTE</b>					
15. Servicio al cliente externo. Atencion de quejas, necesidades de los clientes y se anticipa a las necesidades que presentan los clientes.					
16. Protocolo del servicio al cliente. Saludo, ubicación en la mesa, entrega de carta, toma pedido de bebidas, asesoria en carta, toma de pedidos y verificacion. Venta adicional de productos, servicio a la mesa. Verificacion de presentacion de platos, entrega del libro de sugerencias y despedida al cliente.					
<b>CAPACIDAD DE APRENDIZAJE</b>					
17. Habilidad para solucionar problemas. Grado en que capta la esencia de un problema y busca alternativas para manejar las situaciones.					
18. Conocimiento de funciones. Preparaciones, saber y dominio para desempeñar el cargo.					
19. Cumplimiento de metas. Dirige o encamina sus acciones a lograr los resultados esperados, manejando los recursos disponibles y cumpliendo los compromisos					
<b>OBSERVACIONES:</b>					<b>FECHA DE LA PROXIMA EVALUCION:</b>

**ANEXO M. AUDITORIA BPM DIARIA**

<b>PLAN DE AUDITORIA BPM DIARIA</b>				
<b>FECHA:</b>				
<b>POSTO DE TRABAJO:</b>				
<b>ENCARGADO:</b>				
<b>CALIFICACIONES: SOBRESALIENTE: 5, DESTACADO: 3, REQUIERE MEJORAS A CORTO PLAZO: 2,</b>				
FACTORES	EVALUACION			OBSERVACIONES/ACCIONES INMEDIATAS
	5	3	2	
<b>ENTRADA Y CAJA</b>				
Área limpia sin resacas de basura				
Terraza y malezas limpias				
Caja limpia y organizada				
Dulces disponibles				
<b>DOMICILIOS</b>				
Empaque ordenado y protegido de polvo y tierra.				
Asientos de domicilio limpios.				
Personal con buena presentación.				
Área limpia (pisos, paredes, techos y muebles)				
<b>BAÑOS</b>				
Área limpia (pisos, paredes, techos y muebles).				
Elementos de área disponibles.				
Limpieza y buen equipaje.				
Humedad limpia y organizada.				
Productos calculados. PEPS (primera en salir primera en salir)				
Cuencos marcados con tapas limpias, helos, separación completa de orgánicos e inorgánicos.				
<b>COCINA</b>				
Área limpia (pisos, paredes y techos)				
Elementos de área disponibles.				
Elementos de cocina limpios				
Control de inspecciones PEPS (primera en salir primera en salir)				
Plancha parrilla limpia				
Caba de la papa en perfecta estado.				
Árbole limpio				
<b>HESAS</b>				
Tarros de salsa llenos				
Salsa pisa en orden				
Bandejas con individuales				
Huevos limpios				
Huevos remojados				
<b>OTROS</b>				
Con papel higiénico, toallas de mano y jabón de mano.				
Piso limpio.				
Armada.				
Cuencos de la basura desocupada.				
<b>OBSERVACIONES:</b>				<b>FECHA DE LA PRÓXIMA EVALUACION:</b>

## **ANEXO N. MANUAL DE FUNCIONES DE LOS PUNTOS DE VENTA**

**NOMBRE DEL CARGO: SUPERVISOR 1**  
**SUPERIOR: SUBGERENTE**  
**NIVEL DEL CARGO: ADMINISTRATIVO**  
**SUBORDINADOS: TODO EL PERSONAL DE LA EMPRESA**

### **OBJETIVO DEL CARGO**

Velar por el buen funcionamiento del punto de venta.

### **RESPONSABILIDADES**

Realizar apertura y cierre del punto de venta.  
Elaborar la nomina de toda la empresa.

### **RESPONSABILIDAD EN MANEJO DE RECURSOS:**

**POR DINEROS:** 5 SMMVL

**POR EQUIPOS HERRAMIENTAS, MATERIALES E INSUMOS:** Punto de venta

### **POR CONTACTOS:**

**INTERNOS:** X

**EXTERNOS:** X

### **REQUERIMIENTOS DEL CARGO:**

**FORMACION:** Ingeniero o Administrador de empresas.

**EXPERIENCIA:** 1 Años en cargos similares.

### **CODICIONES DE TRABAJO DEL CARGO**

**RIESGOS:** Bajo.

### **ESFUERZOS:**

**ESFUERZO FISICO:** medio ya que trabaja en los puntos de venta supervisando.

**ESFUERZO MENTAL:** Medio ya que requiere de concentración para afrontar los inconvenientes que se presenten.

**NOMBRE DEL CARGO: SUPERVISOR 2**  
**SUPERIOR: SUBGERENTE**  
**NIVEL DEL CARGO: ADMINISTRATIVO**  
**SUBORDINADOS: TODO EL PERSONAL DE LA EMPRESA**

**OBJETIVO DEL CARGO**

Velar por el buen funcionamiento del punto de venta.

**RESPONSABILIDADES**

Recepción de hojas de vida.  
Entrevistas.  
Capacitación del personal nuevo.  
Entrega de información requerida para contratación.  
Remisión de personal nuevo a recursos humanos.  
Entrevista y prueba de 1 día.

**RESPONSABILIDAD EN MANEJO DE RECURSOS:**

**POR DINEROS:** 5 SMMVL

**POR EQUIPOS HERRAMIENTAS, MATERIALES E INSUMOS:** Punto de venta

**POR CONTACTOS:**

**INTERNOS:** X

**EXTERNOS:** X

**REQUERIMIENTOS DEL CARGO:**

**FORMACION:** Ingeniero o Administrador de empresas.

**EXPERIENCIA:** 1 Años en cargos similares.

**CODICIONES DE TRABAJO DEL CARGO**

**RIESGOS:** Bajo.

**ESFUERZOS:**

**ESFUERZO FISICO:** medio ya que trabaja en los puntos de venta supervisando.

**ESFUERZO MENTAL:** Medio ya que requiere de concentración para afrontar los inconvenientes que se presenten.

**NOMBRE DEL CARGO: SUPERVISOR 3**  
**SUPERIOR: SUBGERENTE**  
**NIVEL DEL CARGO: ADMINISTRATIVO**  
**SUBORDINADOS: TODO EL PERSONAL DE LA EMPRESA**

**OBJETIVO DEL CARGO**

Velar por el buen funcionamiento del punto de venta.

**RESPONSABILIDADES**

Realizar el cuadro de novedades de los empleado, entregado en forma escrita los días martes en la oficina de recursos humanos.  
Realizar los horarios del personal de los puntos de venta.  
Realizar memorandos y llamados de atención.  
Realizar el programa de vacaciones y otros.  
Realizar el paz y salvo para pago de liquidaciones.

**RESPONSABILIDAD EN MANEJO DE RECURSOS:**

**POR DINEROS:** 5 SMMVL

**POR EQUIPOS HERRAMIENTAS, MATERIALES E INSUMOS:** Punto de venta

**POR CONTACTOS:**

**INTERNOS:** X

**EXTERNOS:** X

**REQUERIMIENTOS DEL CARGO:**

**FORMACION:** Ingeniero o Administrador de empresas.

**EXPERIENCIA:** 1 Años en cargos similares.

**CODICIONES DE TRABAJO DEL CARGO**

**RIESGOS:** Bajo.

**ESFUERZOS:**

**ESFUERZO FISICO:** medio ya que trabaja en los puntos de venta supervisando.

**ESFUERZO MENTAL:** Medio ya que requiere de concentración para afrontar los inconvenientes que se presenten.

**ANEXO O. EVALUACION DEL DESEMPEÑO PUNTOS DE VENTA**

EVALUACION DE DESEMPEÑO PARA MESEROS					
<b>FECHA:</b>					
<b>DATOS EVALUADO:</b>					
<b>NOMBRE:</b>		<b>PUESTO ACTUAL:</b>		<b>AREA:</b>	
<b>DATOS JEFE DIRECTO DEL EVALUADO:</b>					
<b>NOMBRE:</b>		<b>PUESTO ACTUAL:</b>		<b>AREA:</b>	
<b>CALIFICACIONES:</b> SOBRESALIENTE: 4 , DESTACADO: 3 , REQUIERE MEJORAS A CORTO PLAZO: 2 , INFERIOR A LO ESPERADO: 1					
FACTORES	EVALUACION				RECOMENDACIONES
	4	3	2	1	
<b>COMPETENCIAS DEL SABER BPM.</b>					
1. Presentacion personal. Aspectos de orden, limpieza y habitos de higiene.					
2. Manipulacion de alimentos. Cumple con las normas de manipulacion de alimentos.					
<b>SALUD OCUPACIONAL.</b>					
3. Elementos de proteccion. Utiliza los elementos de proteccion personal al realizar sus labores.					
4. Estandares de seguridad. Cumple los estandares de seguridad y no presenta accidentes de trabajo.					
5. Procesos disciplinarios. Presenta llamados de atencion, actas de descargos y procesos					
<b>CAPACIDAD DE APRENDIZAJE</b>					
6. Atencion. Sigue adecuadamente las instrucciones sin requerir supervision constante.					
7. Concentracion. En la labor o tarea requerida evitando distraerse.					
8. Interes. Tiene una permanente actitud de aprendizaje y muestra interes en conocer los procesos que se llevan a cabo en el restaurante.					
<b>FLEXIBILIDAD AL CAMBIO</b>					
9. Acepta, se adapta y responde a las normas y procedimientos de la compañía.					
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>					
10. Relaciones de forma respetuosa. Trato correcto y amable para con el personal interno (compañerismo) y el trato con el personal externo.					

<b>FACTORES</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>
11. Tolerancia. Actitud de la persona que respeta las opiniones, ideas y actitudes de las demas personas aunque no coincidan con las propias.					
12. Comunicación. Transmite y escucha informacion de manera clara y oportuna de sus compañeros, supervisores y clientes.					
13. Actitud hacia el trabajo. Interes, iniciativa y entusiasmo en el desarrollo de sus actividades.					
14. Trabajo en equipo. Asume su trabajo con responsabilidad manejando buenas relaciones basadas en participacion y cumplimiento de objetivos en grupo.					
<b>COMPETENCIAS DEL HACER SERVICIO AL CLIENTE</b>					
15. Servicio al cliente externo. Atencion de quejas, necesidades de los clientes y se anticipa a las necesidades que presentan los clientes.					
16. Protocolo del servicio al cliente. Saludo, ubicación en la mesa, entrega de carta, toma pedido de bebidas, asesoria en carta, toma de pedidos y verificacion. Venta adicional de productos, servicio a la mesa. Verificacion de presentacion de platos, entrega del libro de sugerencias y despedida al cliente.					
<b>CAPACIDAD DE APRENDIZAJE</b>					
17. Habilidad para solucionar problemas. Grado en que capta la esencia de un problema y busca alternativas para manejar las situaciones.					
18. Conocimiento de funciones. Preparaciones, saber y dominio para desempeñar el cargo.					
19. Cumplimiento de metas. Dirige o encamina sus acciones a lograr los resultados esperados, manejando los recursos disponibles y cumpliendo los compromisos					
<b>OBSERVACIONES:</b>				<b>FECHA DE LA PROXIMA EVALUACION</b>	

## ANEXO P. AUDITORIA BPM

FORMATO AUDITORIA BPM DIARIA				
FECHA:				
PUNTO DE VENTA:				
ENCARGADO:				
CALIFICACIONES: SOBRESALIENTE: 5, DESTACADO: 3, REQUIERE MEJORAS A CORTO PLAZO: 2, INFERIOR A LO ESPERADO: 1				
FACTORES	EVALUACION			OBSERVACIONES/ ACCIONES INMEDIATAS
	0	2.5	5	
<b>ENTRADA</b>				
Anden limpio sin restos de basura				
Piso limpio.				
Escritorio limpio y organizado				
Balanzas niveladas.				
<b>ALMACENAMIENTO</b>				
Control de inventario PEPS (primero en entrar primero en salir)				
Area limpia (pisos, paredes, neveras, techos y mesones)				
Inventarios de acuerdo a los requerimientos.				
Caba de la papa despachos en perfecto estado.				
<b>ASEO</b>				
Elementos de aseo disponibles.				
Neveras limpias y organizadas.				
Productos rotulados. PEPS (primero en entrar primero en salir)				
Canecas marcadas con tapas limpias, bolsa, separacion completa de organicos e inorganicos.				
Caneca de la basura desocupada.				
<b>PRESENTACION PERSONAL</b>				
Personal con buena presentacion.				
Uniforme completo				
Elementos de proteccion.				
OBSERVACIONES:				<b>FECHA DE LA PROXIMA EVALUCION:</b>

## ANEXO Q. CAPACITACIÓN SERVICIO AL CLIENTE

### MANUAL DE SERVICIO AL CLIENTE

**Servicio es el mérito que se logra ofreciendo su disponibilidad a otra persona o entidad, procurando éticamente proporcionarle los recursos de que se disponen (talento, inteligencia, atención, creatividad, cortesía, lealtad, honradez...). El servicio es un logro, cuando se es útil a los demás.**

Un servicio sólo tiene valor para el consumidor si éste reconoce la importancia del beneficio ofrecido. Por otra parte, como la competencia imita a la empresa líder a una velocidad cada vez mayor, ésta no puede dejar de innovar e invertir. El costo del servicio tiene que ser relativamente más bajo y el desempeño del servicio debe ser superior ó, mínimo, semejante al de la competencia. El servicio se deberá innovar permanentemente para que se diferencie del de la competencia y presente un valor superior."

<b>"SE TIENE ÉXITO AL PRESTAR SERVICIOS"</b>	<b>"SE FRACASA AL PRESTAR SERVICIOS"</b>
Cuando se tiene una actitud positiva y un carácter alegre.	Cuando se está deprimido y enojado.
Cuando se disfruta trabajando con y para otras personas.	Cuando se prefiere trabajar sólo con "cosas".
Cuando se es capaz de poner al cliente en el "centro" de atención.	Cuando necesita ser uno el centro de atención.
Cuando se tiene un alto nivel de energía y disfruta trabajando a un ritmo acelerado.	Cuando se desea trabajar a un propio ritmo, tranquilo.
Cuando se considera que el trabajo es fundamentalmente una profesión de relaciones humanas.	Cuando se espera que las cosas sucedan en forma ordenada y predecible.
Cuando se acepta que los clientes tienen la razón (incluso en ocasiones que no la tengan).	Cuando se necesita que los demás sepan que uno está en lo correcto."

### LA RECEPCION Y LA DESPEDIDA.

**Nunca se tiene la oportunidad de causar una segunda primera impresión.**

La venta es un rompecabezas donde cada pieza tiene su importancia. Se compone de una suma de detalles, a veces desapercibidos, pero cuyo olvido puede costarnos su realización. Es tal vez presuntuoso decir que una venta puede conseguirse en los primeros 20 segundos (si no ¿por qué prolongarlo?), pero es absolutamente exacto afirmar que la venta puede perderse desde el primer contacto, en los primeros segundos igualmente.

De ahí la promulgación de ciertas reglas y principios que no hay que olvidar. Y, entre éstos, la <<regla de las 4 veces 20>>:

1. *En los primeros 20 segundos,*
2. *Atención a los 20 primeros pasos (caminar seguro),*
3. *Atención a las 20 primeras palabras (presentación),*
4. *Atención a los 20 centímetros de cara (mirada franca y sonrisa).*

Pero, antes de desarrollar este “flash emotivo” del primer contacto, hay que tomar algunas precauciones:

- La primera es cuidar la presentación física y la vestimenta.
- La segunda es pensar en la relación de fuerza y estar dispuesto a tratar al mismo nivel que nuestro interlocutor, seguro de prestar *un servicio*. Es importante recordar las siglas mnemotécnicas: V.I.P. (en inglés Very Important Person), que podría traducirse al español por “Visitante de una Importancia Particular”. El vendedor de hoy debe ser más que nunca un V.I.P., es decir, un hombre / mujer que tiene Voluntad, lleno/a de Imaginación y Profesional. Voluntad, para poner en práctica, para progresar, para alcanzar sus objetivos. Imaginación, para saber salir de los caminos trillados, renovarse, evolucionar. Profesional consciente de sus responsabilidades.
- La tercera precaución: no dárselas de demasiado desenvuelto, de despreocupado. Tener seguridad no significa ser arrogante.

Muchos fracasos en la venta podrían evitarse con el simple respeto de algunas reglas:

1. *Ser expresivo.* Transmitir nuestro calor, nuestro placer de encontrar a nuestro interlocutor, sin ostentación pero con sinceridad, comunicar. Este calor se traduce en nuestra sonrisa, voz, mirada.
2. *Atención al teléfono.* Que puede convertirse en nuestro enemigo ya que nunca deberíamos interrumpir nuestra conversación con el cliente a no ser que nadie más pueda ocuparse de él.
3. *Evitar preámbulos y andadas por las ramas.* El cliente prefiere que se le escuche, se le responda a lo que quiere antes de hablar del tiempo o del partido de ayer.

La sonrisa es una parte fundamental de la venta. Existe un proverbio chino que dice:

### El que no sabe sonreír no debe abrir una tienda.

Naturalmente no se trata de una sonrisa estereotipada, forzada, ávida, crispada, mecánica, de una sonrisa “clic”, como accionada por un interruptor; no, a eso le falta naturalidad. Se trata de una sonrisa franca, distendida, que ilumina los ojos y dibuja los labios. La sonrisa de alguien encantado de encontrarse con un amigo. Esa sonrisa llega, emociona, levanta las barreras, abre la comunicación.

Otra cuestión fundamental en la recepción del cliente son las primeras palabras. Se deben evitar los egocentrismos por el uso exagerado del yo, mi, personalmente; las palabras negativas (Ej. *Caro, inconveniente, no, demora, etc*).

A continuación se detalla un cuadro de palabras a evitar. Centrémonos en buscar su correspondiente positiva.

A PESAR	FALSO	NO ES ASÍ
CULPA	FALTAR	NO ESTOY DE ACUERDO
CARO	GRAVE	OBJECCIÓN
COMPLICADO	HÓSTIL	ORDINARIO
COMPETIDOR	IMPOSIBLE	PAGAR
CONTRATO	IMPROVISO	PERMITA
COSTAR	INCONVENIENTE	PEQUEÑO
CRÉAME	INEXACTO	PERDER
DEMORA	JUSTIFICAR	PERDIDO
DE NINGÚN MODO	LO LAMENTO	RIESGO
DESOLADO	MALO	REPARACIÓN
DESGRACIADAMENTE	ME PARECE QUE	REGALO
DISCÚLPEME	MI, YO	SIN DUDA
DEFECTO	MOLESTAR	SIN INDISCRECIÓN
DISCUTIR	MORIR	SI USTED QUIERE
DIGAMOS	MOLESTIA	TEMOR
ENGAÑAR	NADA	UN POCO
EH! ¿EH?	NEGATIVO	USTED NO SABE
EVIDENTEMENTE	NO	YO

Otra parte fundamental es la despedida. Tanto si el vendedor ha triunfado como si ha fracasado en la venta, debe dejar una buena impresión al cliente:

- Buena impresión de él mismo.
- Buena impresión de la empresa.

- Buena impresión de los productos o servicios.

Para:

1. Asegurar al cliente en su elección, cualquiera que ésta sea; ser positivo.
2. Crear confianza.
3. Preparar futuros encuentros; un cliente nunca está totalmente ganado o perdido.
4. Hacer de él/ella un agente de publicidad; una buena referencia o un indicador.
5. Para no defraudarle; porque la venta es una transacción entre dos personas que tratan a mutua a satisfacción.

### **CLIENTES Y SITUACIONES DIFÍCILES.**

Para arreglárselas satisfactoriamente con cualquier tipo de persona difícil con quien tiene que tratar, hay que dar seis pasos fundamentales:

1. Determinar cuál es la situación.
2. Dejar de desear que la persona difícil no sea como es.
3. Distanciarse un poco de la conducta problemática.
4. Formular un plan para arreglárselas.
5. Poner en práctica el plan.
6. Comprobar la eficacia de la estrategia empleada, introduciendo las modificaciones necesarias.

### **DETERMINAR CUÁL ES LA SITUACIÓN.**

En el trabajo, como en los restantes aspectos de la vida, nos encontramos con muchas situaciones en las que, aparentemente, los demás nos crean problemas. ¿Cómo reconocer a una persona difícil cuando se está delante de ella?

El primer paso de la preparación para arreglárselas consiste en establecer si nos enfrentamos con una persona difícil o con una situación que está sacando a relucir temporalmente lo peor de alguien que habitualmente es difícil de tratar. Hay en la humanidad una tendencia, bien documentada pero escasamente reconocida, a enojarse por los defectos de los demás a la vez que se disculpan los propios como <<simplemente humanos>>. Cuando quiera que topamos con

una situación descorazonadora o un <<no>> a una idea o deseo, la tentación de tildar de <<difíciles>> a los demás es muy fuerte. Pero si vemos gente difícil allá donde miramos, es fácil que acabe ganándose la etiqueta que coloca en los demás, y eso no ayudará a superar nuestros problemas.

Vamos a ver cómo diferenciar las personas difíciles de las que no lo son:

1. ¿Ha actuado la persona en cuestión de forma diferente en tres ocasiones similares?.
2. ¿Estoy reaccionando desproporcionadamente, dada la situación en que me encuentro?.
3. ¿Hubo algún incidente en particular que sirviera para desencadenar el comportamiento problemático?.
4. ¿Aliviaría el conflicto una charla abierta y franca?.

Si la respuesta a alguna de estas cuatro preguntas es <<sí>>, lo más probable es que no estemos tratando con una persona fundamentalmente difícil, por insoportable que sea el comportamiento actual de ésta. Si todas las respuestas son negativas, seguramente se está enfrentando a una persona difícil.

### **DEJE DE DESEAR QUE LA PERSONA DIFÍCIL NO SEA COMO ES.**

El paso más valioso que se da al prepararse para arreglárselas con personas difíciles quizá sea el de *dejar de desear que sean de otra manera*, lo cual es mucho más fácil de decir que hacer.

### **DISTANCIARSE UN POCO DE LA CONDUCTA PROBLEMÁTICA.**

En nuestras relaciones con personas difíciles solemos estar tan inmersos en la situación – ocupados en desear que sean diferentes, enfadarnos con ellas, en irritarnos con nosotros mismos por habernos dejado atrapar de nuevo por la desagradable rutina – que somos incapaces de idear respuestas eficaces. Nos cuesta tratar con la gente difícil porque dispara en nosotros una serie de mecanismos de reacción que siempre parecen formar parte de su juego.

Para ser capaz de arreglárselas con las personas difíciles, para escapar de las destructivas pautas de comportamiento que sigue en sus relaciones con ellas, debemos aprender a hacernos una idea sobre el modo de actuar de las mismas, incluso mientras le están hablando. Sólo con observar sus pautas de comportamiento y entender la causa de tales pautas, estará en condiciones de idear una estrategia eficaz.

Nuestra meta es alcanzar una visión imparcial y distanciada de la persona difícil en el momento en que crea problemas (un poco después también puede valer).

## **FORMULE UN PLAN PARA ARREGLÁRSELAS.**

Una vez que haya logrado distanciarse un poco y comprender algo de la conducta de la persona difícil, es hora de idear una estrategia para arreglárselas de forma eficaz. El principio básico en que se fundamenta la mejor forma de arreglárselas es un hecho simple pero que a menudo pasa desapercibido: la conducta de los seres humanos depende en gran medida de la interacción a que están sometidos. Por la frecuencia por la que se olvida este hecho, son muchos los que, en sus relaciones con personas difíciles, pierden la ocasión de aprovechar una fuente de influencia que está a disposición de todos.

## **PONGA EN PRÁCTICA EL PLAN.**

Ya decidido el plan de ataque apropiado, es evidente que el siguiente paso consiste en ponerlo en práctica. He aquí algunas indicaciones generales del momento oportuno y de los preparativos para hacerlo. Por eso es fundamental encontrar el momento oportuno.

## **COMPRUEBE LA EFICACIA DE LA ESTRATEGIA EMPLEADA, INTRODUCIENDO LAS MODIFICACIONES NECESARIAS.**

Una vez que haya empezado a poner el plan en práctica, es importante que controle cuidadosamente sus efectos y lo modifique, si es preciso. Tal vez descubra, por ejemplo, que su enfoque ejerce escasa o nula influencia porque se ha equivocado al determinar el tipo de persona difícil con que se enfrenta.

También es posible que, hagamos lo que hagamos, nuestros esfuerzos no sirvan para lograr resultados positivos. Tal vez ocurra así porque el comportamiento problemático se desencadena con tal facilidad en el caso que nos ocupa, que tendríamos que convertirnos en esclavos de los humores y caprichos de la persona difícil para no suscitar en ésta actitud defensivas. También puede deberse a que nuestro interlocutor está tan absorto en su propia vida interior que lo que hacemos en ese momento apenas nos afecta. Por ejemplo, puede que esa persona estalle a causa de algún pensamiento propio de ella que no guarde relación alguna con lo que nosotros hayamos dicho o hecho. En tales circunstancias, está claro que sería contraproducente seguir intentando arreglar la relación.

## **SUGERENCIAS PARA TRATAR CON UN CLIENTE DIFÍCIL**

- A la gente difícil no le interesa las situaciones o personas externas, solo él y sus requerimientos.
- Las personas difíciles no van a cambiar, por lo tanto hay que prepararse para los encuentros con ellos.

- Conservar la calma es lo más importante, de ello deriva la satisfacción de estas personas.
- Se debe actuar en forma cortés y respetuosa.
- Solicitar a estas personas sugerencias o ayudas, esto los hace sentir importantes.
- La gente difícil es minoría, se debe concentrar su atención en su familia y acompañantes, el buen servicio será visto por la mayoría.
- Dar el nombre hace que se sientan seguros de a quién acudir por cualquier inquietud o eventualidad.
- Si el cliente es “gritón”, se debe procurar que baje el tono de voz y se calme, atenderlo rápidamente y que se vaya satisfecho.
- Escuchar al cliente antes de hablar.
- Frente a un cliente enojado, es de vital importancia permitirle que se desahogue y luego darle las explicaciones pertinentes.
- Frente a un cliente enojado no es bueno mostrarse indiferente. Es importante hacerle un resumen de lo que hablo y luego ofrecerle una explicación.
- Cuando se enfrenta a un cliente que afirma una cosa y luego cambia su versión, es importante responderle con frases como “permítame repetir su petición para confirmar si comprendí”, esto lo obligará a confirmar lo que acaba de decir.
- Un cliente gritón es el que busca atención utilizando medios infantiles para obtenerla, la forma más efectiva de calmarlos, es hablarles con voz pausada y suave; esto los hará cambiar de actitud.
- Frente a las críticas no asuma posturas personales, agradezca su sugerencia y comuníquese que será tenida en cuenta.

## **MANEJO DE LOS TELEFONOS**

### **QUÉ HACER**

- Amabilidad.
- Tono de voz.
- Vocalización y velocidad de la voz.
- Contestar máximo al tercer timbre.
- Manejo de llamadas en espera.  
***EL GARAJE, UN MOMENTO POR FAVOR. (TIEMPO MÁXIMO 15 SEGUNDOS)***
- Se debe contestar el teléfono de una manera uniforme:

***EL GARAJE, BUENOS DIAS, TARDES O NOCHES, LE SALUDA \_\_\_\_\_,  
¿EN QUE LE PUEDO COLABORAR?***

- Transferencia de la llamada a quien corresponda. La persona que contesta el teléfono debe tener información sobre las responsabilidades de cada uno, para el caso que el cliente no sepa por quien preguntar.
- Si la persona a quien está dirigida la llamada no se encuentra, solicitarle a quien llama que deje un mensaje y un número de teléfono y en lo posible indique cuál es su necesidad. Es posible que se pueda solucionar en ausencia de la persona a quien va dirigida la llamada.
- Confirmar con quien llama que se ha entendido el mensaje.
- Reportar mensajes recibidos durante la ausencia de alguien.
- Despedida respetuosa y profesional.

**QUÉ NO HACER**

- Dejar el teléfono desatendido.
- Dejar timbrar el teléfono más de tres veces.
- Contestar informalmente.
- Tutear y utilizar expresiones inadecuadas o de mucha confianza.
- Consumir alimentos mientras habla.
- Hablar simultáneamente con alguien más.
- Interrumpir sin anunciar.
- Suministrar información para la que no esté autorizada.
- Despedirse informalmente.

**PASOS PARA LOS DOMICILIOS**

1. El cajero contestara el teléfono sin dejarlo repicar más de dos veces. Se contesta el teléfono según indicaciones realizadas en el punto 3.
2. Se toma el pedido: Teléfono inicialmente, aparecen los datos que deben ser verificados, los cuales incluyen nombre del cliente, barrio y dirección.
3. Las dos copias son entregadas al despachador, quien dicta el pedido, pasa la comanda a la cocina y se queda con una copia que se marca con el nombre del domiciliario que entrega el pedido.
4. Al finalizar la jornada se separan las copias de domicilio por domiciliario y con estas se realiza el arqueo a cada uno de ellos.
5. Los domicilios deben ser entregados en un máximo de 45 minutos, si se excede este tiempo el valor será gratis para el cliente.

## **MANEJO DE QUEJAS Y SUGERENCIAS**

### **QUEJAS MÁS FRECUENTES**

#### **Devolución del Producto**

- Devolución de dinero.
- Cambio de producto.

#### **No recibir el Producto de acuerdo con sus Expectativas**

Siempre que el cliente reciba un producto con características diferentes a las que normalmente debe tener el producto para cumplir con los estándares de calidad, el producto se debe cambiar.

#### **CÓMO MANEJAR LAS QUEJAS**

- Determinar facultades para solucionar quejas inmediatamente.
- Disculpase de inmediato e informarle que se va a tomar acción inmediata para solucionar el problema.
- Confirmar la queja del cliente, repitiéndola en sus propias palabras.
- Decirle al cliente (si aplica) que su queja nos ha aportado algo para la solución de problemas internos.
- Hacerle un seguimiento al cliente para ver si quedó contento con la solución ofrecida. Esto genera lealtad.
- Hablarle al cliente de lo que puede hacer para resolver el problema y no de lo que no puede hacer.
- Lograr que el cliente sienta que su queja ha sido escuchada.
- Preguntarle al cliente cuál cree que sea la solución al problema. Cómo se sentiría él satisfecho.
- Qué pasa cuando la solución no está en manos de quien está en el punto:
  - ✓ Contacto telefónico con una persona autorizada.
  - ✓ Presencia en el punto de venta de una persona autorizada.

#### **TECNICAS PARA LA VENTA**

- Hacer que el cliente se vuelva cliente habitual.
- Mostrar empatía.
- Entender la personalidad y el estado de ánimo de su cliente.
- Comunicarse claramente.
- Hacer las preguntas adecuadas, orientadas hacia la venta.
- Tratar de determinar las necesidades del cliente.

- Escuchar y entender verdaderamente lo que el cliente quiere.
- Ofrecerle algo que satisfaga esas necesidades.
- No venderle al cliente por venderle.
- Valores agregados.

## **COMO LOGRARLO**

- Sondee las expectativas.
- Recuerde que el cliente solo sentirá interés cuando el beneficio encaje en su necesidad.
- Si usted duda hará aplazar la decisión de compra.
- El engaño es el peor enemigo de la venta.
- No me ofrezca lo que no puede cumplir.
- La “tomadura de pelo” erosiona su imagen y la del establecimiento.
- Hable mi idioma, el suyo es muy técnico.
- Las objeciones son para dar más información, no para que se moleste.
- Si me cumple me ayuda a que yo gane usted también puede ganar.
- Aconseje en todos los aspectos.

## **COMO LOGRAR QUE TODO FUNCIONE MEJOR**

1. Siempre ser amable y sonriente
2. Cuando los clientes se encuentran observando la carta, el mesero se debe retirar a una distancia prudencial a fin de que el cliente no se siente presionado pero tampoco descuidado.
3. Recomendaciones de acuerdo a situaciones específicas:
  1. Cuando los clientes acuden por primera vez y piden sugerencias al mesero:  
PAREJAS: Las especialidades de la casa, sugiriendo dos variedades (una diferente para cada uno) con el fin de que conozcan nuestros productos y puedan degustar dos variedades.
  2. Hamburguesa de la casa: Hamburguesa Garaje explicando claramente sus ingredientes, en caso de que el cliente no tolere las verduras sugerir la Hamburguesa Especial.
  3. Mujeres: Comentar del tamaño de los productos y sugerir los tamaños junior.
  4. Personas mayores: Aunque no lo soliciten directamente especificar en la comanda que deben ser con poca salsa.

5. Niños: no utilizar mostaza y preguntar si desean con verduras, para ellos por lo general la sugerencia es la junior tradicional o el salchipapa.
4. Se deben tener en cuenta los pedidos de recoger, por lo general son carros que llegan por el pedido rápidamente y no desean esperar.
5. Mantener siempre elementos de aseo en el baño.
6. Mantener sencillo en la caja para los vueltos.
7. Preguntar siempre a los clientes atendidos en la mesa si desean la gaseosa en el momento de ser atendidos o con el pedido.
8. Verificar que las mesas tengan salsas, servilletas y bebidas.
9. Se deben atender a las personas que llegan y esperan mesa, esto agiliza el pedido para cuando sean ubicados.
10. Las mesas grandes deben ser atendidas con sumo cuidado, verificando siempre al final todo el pedido nuevamente para evitar errores e inconvenientes.
11. A todos los niños se les debe entregar una carta.
12. Al entregar el pedido a la mesa se le debe preguntar a los clientes si desean algo más.
13. Avisar los cambios de mesa.
14. Recoger las bandejas y mantener el lugar aseado.

