



UNIVERSIDAD DE OTAVALO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**DISEÑO DEL MANUAL DE PROCESOS Y
PROCEDIMIENTOS PARA LA MICROEMPRESA
“PJP CATERING”**

**TRABAJO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CRISTIAN JAVIER DÁVALOS HEREDIA

TUTOR: Dr. MsC. EDUARDO EFRAÍN MORENO HERMOZA

OTAVALO, FEBRERO, 2022

ÍNDICE

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	v
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	vi
DEDICATORIA.....	vii
AGRADECIMIENTO	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN.....	11
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
2. OBJETIVOS.....	17
2.1. OBJETIVO GENERAL	17
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
3. JUSTIFICACIÓN.....	18
4. METODOLOGÍA	20
5. RESULTADOS.....	22
5.1. CAPÍTULO I: FUNDAMENTAR TEÓRICAMENTE BPM (BUSINESS PROCESS MANAGEMENT), GESTIÓN POR PROCESOS.....	22
5.1.1 DEFINICIÓN BUSINESS Y ORIGEN DE BPM (BUSINESS PROCESS MANAGEMENT)	22
5.1.1.1 LAS TRES DIMENSIONES DE BPM.....	24
5.1.3. EL NEGOCIO: LA DIMENSIÓN DEL VALOR.....	25
5.1.4. EL PROCESO: LA DIMENSIÓN DE TRANSFORMACIÓN.....	26
5.1.5. LA GESTIÓN: LA DIMENSIÓN DE CAPACITACIÓN	27
5.1.6. ESTRUCTURA DEL BPM	28
5.1.7. ESTÁNDARES DEL BPM.....	29
5.1.8. CICLO DE VIDA DEL BPM	31
5.1.9. DISEÑO.....	31
5.1.10. MODELADO.....	32
5.1.11. EJECUCIÓN.....	32

5.1.12.	CONTROL.....	32
5.1.13.	OPTIMIZACIÓN.....	32
5.1.14.	HERRAMIENTAS PARA DISEÑO.....	33
5.1.15.	OTRAS HERRAMIENTAS PARA LAS MIPYMES	33
5.2.	CAPITULO II: IDENTIFICAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA MICROEMPRESA PJP CATERING, A TRAVÉS DE UNA ENTREVISTA APLICADA A LOS RESPONSABLES DEL PROCESO.....	36
5.2.1.	INDUSTRIA DE CATERING.....	36
5.2.2.	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	37
5.2.3.	LA EMPRESA	38
5.2.4.	IMAGEN	38
5.2.5.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	39
5.2.6.	PRODUCTOS/SERVICIOS.....	39
5.2.7.	DISTRIBUCIÓN	41
5.2.8.	COMERCIALIZACIÓN	41
5.2.9.	COMUNICACIÓN INTERNA.....	42
5.2.10.	CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO	42
5.2.11.	CAPACIDAD COMERCIAL.....	42
5.2.12.	ESTRATEGIAS COMERCIALES QUE USA LA MICROEMPRESA	43
5.2.13.	ESTANDARES RELACIONADOS CON BPM	43
5.2.14.	SESIONES BPM – RAD	45
5.2.15.	METODOLOGÍA BPM - RAD.....	45
5.2.16.	DISEÑO PRELIMINAR	46
5.2.17.	RESULTADOS.....	54
5.2.18.	PROCESO ACTUAL DE LA MICROEMPRESA PJP CATERING.....	54
5.3.	CAPÍTULO III: IDENTIFICAR LOS PROCESOS CLAVES Y CRÍTICOS DE LA MICROEMPRESA PJP CATERING.	56
5.3.1.	PROCESOS CLAVES O DE SOPORTE	56

5.3.2.	PROCESOS CRÍTICOS O ESTRATÉGICO	56
5.3.3.	MATRIZ DE PROCESOS CLAVES Y CRÍTICOS.....	57
5.4.	CAPITULO IV: DISEÑAR UN MANUAL DE PROCESOS Y APLICACIÓN QUE AYUDEN A MEJORAR LOS PUNTOS CRÍTICOS DEL PROCESO.	58
5.4.1.	DISEÑO DE FORMATO	58
5.4.2.	DATOS INFORMATIVOS DEL PROCESO.....	58
5.4.3.	OBJETIVO, ALCANCE Y USUARIOS	58
5.4.4.	RESPONSABILIDADES.....	59
5.4.5.	DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO.....	59
5.4.6.	PROCEDIMIENTOS GENERALES	59
5.4.7.	GESTIÓN DOCUMENTAL Y DE RIESGOS	59
5.4.8.	VALIDEZ Y APROBACIONES	59
5.4.9.	GLOSARIO DE TÉRMINOS	59
5.4.10.	DOCUMENTOS DE REFERENCIA.....	60
5.4.11.	ANEXOS	60
5.4.12.	CATEGORIZACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS.....	61
5.4.13.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	62
5.4.14.	PROCEDIMIENTO DE SOPORTE.....	65
	SOPORTE / COBRANZAS	65
5.4.15.	PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS.....	68
5.4.16.	PROCEDIMIENTOS PRODUCTIVOS.....	71
6.	CONCLUSIONES.....	74
7.	RECOMENDACIONES	75
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	78

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> El negocio es la dimensión de negocio es la dimensión de valor y de	25
Figura 2. Ciclo de Vida de BPM	31
Figura 4. Proceso actual de la microempresa PJP Catering	47
Figura 5. Proceso actual de la microempresa PJP Catering	55

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Equipo de trabajo.....	45
Tabla 2. Herramienta AS IS – TO BE	48
Tabla 3. Matriz de procesos claves y críticos	57
Tabla 4. Categorización de los procedimientos.....	61

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, **CRISTIAN JAVIER DÁVALOS HEREDIA**, declaro declaramos que el trabajo denominado “Diseño del manual de procesos y procedimientos para la microempresa “PJP Catering”, es de mi total autoría y no ha sido previamente presentado para grado alguno o calificación profesional.

La Universidad de Otavalo puede hacer uso de los derechos correspondientes, según lo establecido por el Código Orgánico de la economía social de los conocimientos, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

En Otavalo, a los 26 días del mes de febrero de 2022.

CRISTIAN JAVIER DÁVALOS HEREDIA
C.I. 060379132-8

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Certifico que el trabajo de investigación titulado “Diseño del manual de procesos y procedimientos para la microempresa PJP Catering” bajo mi dirección y supervisión, para aspirar al título de Magister en Administración de empresas, del estudiante Cristian Javier Dávalos Heredia, cumple con las condiciones requeridas por el programa de la maestría.

En Otavalo, a los 26 días del mes de febrero de 2022.



Tutor del Trabajo de Titulación
Dr. MsC. Eduardo Efraín Moreno Hermoza
CC. 170897531-1

DEDICATORIA

A Dios quien ha sido mi guía, fortaleza y su mano de fidelidad y amor han estado conmigo hasta el día de hoy.

A mis hijos Martín Alejandro y Mateo Sebastián Dávalos Pontón, por ser mi inspiración para seguir adelante día a día.

A mi mamá Norma quién con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía.

A mi esposa Paola por su cariño y apoyo incondicional, durante todo este proceso, por estar conmigo en todo momento gracias.

A toda mi familia porque con sus oraciones, consejos y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona y de una u otra forma me acompañan en todos mis sueños y metas.

Cristian Javier Dávalos Heredia

AGRADECIMIENTO

Mi profundo agradecimiento a las autoridades y personal de la Microempresa PJP Catering por permitirme realizar todo el proceso investigativo dentro de su establecimiento.

De igual manera mis agradecimientos a la Universidad de Otavalo, a mis profesores quien con la enseñanza de sus valiosos conocimientos hicieron que pueda crecer día a día como profesional.

Finalmente quiero expresar mi más grande y sincero agradecimiento al Dr. Eduardo Moreno, principal colaborador durante todo este proceso, quien con su dirección, conocimiento, enseñanza y colaboración permitió el desarrollo de este trabajo.

Cristian Javier Dávalos Heredia

RESUMEN

Este documento tiene como objetivo implementar una metodología que permita la definición de los elementos necesarios para evaluar y diseñar procesos de negocio que posteriormente necesiten ser automatizados por BPM. Para desarrollar esta iniciativa se desarrolla una metodología mixta, basada en la recolección de datos numéricos, observación y experiencias dentro del área de estudio, estas últimas a través de la aplicación de encuestas y entrevistas, que permiten reconocer la importancia de implementar procesos automatizados, clasificados y organizados, de conformidad con la propuesta del Business Process Management (BPM). Para el desarrollo del presente trabajo se toma como evidencia empírica el caso de la microempresa PJP Catering lo que ayuda a conocer de forma situada las condiciones actuales que afectan a las microempresas en el país. Entre los resultados más importantes destaca la importancia de la implementación de procesos participativos que a través del modelo BPM pueden orientarse a la sistematización más afectiva de la información y de futuras situaciones que afectan a las microempresas. Destaca el uso efectivo del tipo de metodología propuesta ya que se basa en el análisis y simplificación de procesos, así como también acelera las fases de diseño y ejecución de etapas posteriores y permite verificar la responsabilidad de todos los involucrados en la aplicación de la metodología BPM-RAD.

Palabras clave: Microempresas; Business Process Management (BPM); Gestión por procesos.

ABSTRACT

This document aims to implement a methodology that allows the definition of the necessary elements to evaluate and design business processes that later need to be automated by BPM. To develop this initiative, a mixed methodology is developed, based on the collection of numerical data, observation and experiences within the study area, the latter through the application of surveys and interviews, which allow recognizing the importance of implementing automated processes, classified and organized, in accordance with the Business Process Management (BPM) proposal. For the development of this work, the case of the PJP Catering microenterprise is taken as empirical evidence, which helps to know in a situated way the current conditions that affect microenterprises in the country. Among the most important results is the importance of the implementation of participatory processes that through the BPM model can be oriented to the more affective systematization of information and future situations that affect micro-enterprises. The effective use of the type of methodology proposed stands out since it is based on the analysis and simplification of processes, as well as accelerates the design and execution phases of later stages and allows verifying the responsibility of all those involved in the application of the BPM -RAD methodology.

Keywords: Microenterprises; Business Process Management (BPM); Process management

INTRODUCCIÓN

El presente estudio propone un análisis de las condiciones que afectan el desarrollo de las microempresas en Ecuador y la forma de atender las mismas desde la generación de un manual de procesos que permita optimizar la gestión, los procesos, resultados y actores. La importancia de desarrollar el tema expuesto se justifica por la afectación que en el 2020 enfrenta la actividad comercial del país a consecuencia de la pandemia del COVID- 19 que, entre otras cosas, provocó la suspensión temporal de ciertas actividades comerciales ocasionando con ello un deterioro latente en la rentabilidad de los mismos. Las medidas de seguridad implementadas en el territorio nacional incluyeron una suspensión total y también una lenta reactivación de las actividades comerciales, siendo por ello necesario la modificación de ciertos protocolos con el objetivo de ajustarse al proceso de reactivación y además cumplir con las medidas de seguridad que exige el Estado ecuatoriano, como consecuencia de la crisis sanitaria.

La expansión mundial del SARS-CoV-2 o más conocido como COVID-19, obligó a muchos países a paralizar sus actividades, esto por ser considerada como una de las medidas más afectivas para frenar el contagio. La declaratoria de estados de excepción y los toques de queda que impedían la ejecución de determinadas actividades fueron extendidas por periodos prolongados durante el 2020, afectando con ello la estabilidad económica y productiva de todo el país. Entre las áreas más afectadas están aquellas relacionadas con la producción y el comercio, eventos sociales o actividades turísticas. En consecuencia, las microempresas se han identificado como algunos de los más afectados por dichas medidas, lo que ha sido generado tanto por la suspensión de actividades como por la falta de políticas públicas que ayuden a la dinamización de la economía en dichos contextos de pandemia. En etapas posteriores a la crisis sanitaria, en Ecuador se ha puesto en evidencia la necesidad de implementar protocolos y estrategias de ventas por parte de las microempresarias bajo el objetivo de promover nuevas opciones de crecimiento y recuperación económica.

Como efecto de la crisis sanitaria y las medidas de seguridad aplicadas por el Estado ecuatoriano, se reconoce que varios emprendimientos comerciales del país mantuvieron la inactividad por un periodo superior a los seis meses. El Comité de Operaciones de

Emergencia (COE) mantuvo en sus resoluciones que no se podía realizar eventos masivos, ni reuniones familiares y sociales. Entre otras medidas adoptadas por el COE, se ubica la del 21 de diciembre del 2021 que, en su literal j, menciona que en el Ecuador el aforo máximo para realizar eventos sociales es del 30% de la capacidad de los lugares de reuniones, por lo cual se ha visto mermado en más del 50% el ingreso económico de estas empresas, sin contar con la falta de ingreso durante muchos meses (CEPAL 2020, p. 5). Con los antecedentes expuesto es posible de advertir que una de las principales actividades económicas afectadas por la pandemia, es la relacionada con el catering, que debió generar nuevas iniciativas para atender la emergencia actual.

Para poner en evidencia cómo los manuales de gestión y el manejo adecuado de procesos puede ayudar a optimizar los resultados dentro de las microempresas, el presente estudio toma como evidencia empírica el caso de la microempresa PJP Catering, un emprendimiento establecido en la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, creada en el año 2014 y que a la fecha se encuentra en proceso de reactivación a consecuencia de los hechos sucedidos en el 2020 en Ecuador y a nivel mundial. La importancia de este estudio se explica a partir del aporte que genera la administración de empresas, promoviendo la elaboración de planes, estrategias o manuales necesarios para poder dirigir a la empresa por un camino correcto. El objetivo de este proyecto es el de diseñar un manual de procesos y procedimientos para la empresa PJP Catering. De esta manera, se contribuirá con la activación económica del país; permitiendo a la empresa optimizar su producción, ventas y servicio en general, mediante un proceso práctico y ordenado, el mismo que puede servir de ejemplo para aplicar procesos similares y lograr resultados favorables para un mayor número de la población.

La metodología que se aplica en el presente trabajo es de tipo mixta, ya que incluye datos de tipo cuantitativo y cualitativo. Entre las herramientas de obtención de información destacan las entrevistas de opinión y por medio de estas se sentará las bases de los procesos a través de la metodología BPM (Business Process Management) gestión procesos que se deben mejorar en una posible solución a la problemática encontrada, se aplicará instrumentos de recolección de datos, que permitirán conocer la situación de la empresa. La creación y aplicación de este manual convierte o enfoca al presente trabajo en una investigación preexperimental. De acuerdo con el nivel investigativo y conforme con el diseño y aplicación del manual de procesos y procedimientos el presente trabajo es de

carácter aplicada. En el presente proyecto de desarrollo los datos se obtendrán directamente del lugar donde se realiza el proyecto, la misma se la realizara en un determinado lapso por lo cual es de tipo transversal, al describir el antes y el después de la implementación del manual de procesos se convierte en descriptiva.

El presente trabajo se organiza bajo la siguiente estructura:

Capítulo I, se desarrolla el marco teórico donde se analiza, los conceptos y temáticas relevantes sobre la gestión administrativa, el proceso de planeación y que conlleva el diseño de un manual de procesos y procedimientos en una microempresa. Lo que permitirá sentar las bases teóricas de la presente investigación.

Capítulo II, plantea la metodología que ha sido diseñado el presente proyecto con la finalidad de cumplir con los objetivos planteados, se hace referencia a los instrumentos de recolección de datos, así como su validez y confiabilidad.

Capítulo III, se realiza el análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos, tanto antes como después de la aplicación del manual de procesos e instrumentos, también se desarrolla en este apartado el análisis y estructura del manual de procesos y procedimientos. Finalmente, en el apartado de conclusiones y recomendaciones se exponen los principales hallazgos demostrando el cumplimiento de los objetivos planteados y dejando además expuestas algunas sugerencias necesarias para atender este problema.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para comprender el impacto que la pandemia del COVID- 19 ha generado dentro de la actividad económica del país, es importante reconocer que existen sectores productivos que han sido ampliamente afectados, lo que no sólo genera consecuencias a nivel individual sino de forma generalizada. Sobre este tema Manzanaelli, Calvo y Basualdo (2020) afirman que “el avance global de la pandemia está generando un colapso en la economía mundial de magnitudes solo comparables con la de la gran depresión de los años treinta, con la particularidad de que se trata de una recesión que afecta a todas las economías del mundo en simultáneo” (p. 28). Este colapso económico en el Ecuador representa una “caída del PIB de entre un 7.3% y un 9.6%, según las estimaciones el Banco Central de Ecuador, o una contracción del 10.9% según el FMI” (Banco Central de Ecuador 2020). Entre las consecuencias asociadas a la crisis económica destaca el cierre de microempresas, el abaratamiento de costos para mantener las entradas de dinero, despido de personal, entre otras.

Los sectores económicos más afectados en el Ecuador por la crisis del 2020, son las empresas turísticas, hoteleras y los negocios que depende de las reuniones sociales. En consecuencia, los servicios de *catering*, proveedores de servicios de amplificación y sonido que están directamente relacionados con la organización de eventos y actividades turísticas han tenido que enfrentar impactos severos. En la actualidad y siguiendo las recomendaciones del Comité de Operaciones de Emergencia (COE), estos sectores se han ido reactivando bajo una nueva realidad, siendo necesario modificar sus protocolos y servicios para mantener las normas de seguridad requeridas. Las condicionantes sobre el número de participantes constituyen una de las condiciones vigentes, siendo por ello necesario reducir el número de aforo conservando con ello las medidas de seguridad recomendadas y con un impacto directo a las posibles ganancias que se generen con cada evento.

Los servicios de catering de acuerdo con la nueva realidad y condiciones que se tiene para el trabajo deben generar un proceso sanitario estricto, desde la preparación de alimentos, hasta el proceso de servir los alimentos. Es decir, se debe mantener un proceso de bioseguridad sanitaria que en algunos casos puede requerir más egresos, sin que necesariamente ello genere mayores ganancias, considerando el contexto de pandemia que

aun afecta la sociedad ecuatoriana. Por tanto, se vuelve necesario optimizar los procesos que se relacionan con el servicio con el propósito de optimizar las inversiones y los resultados que en la actualidad se generan. La microempresa PJP Catering en particular, se encuentra en un proceso de recuperación dentro del cual la aplicación de un manual de procesos puede ayudar a generar un mejor manejo de los recursos. Esto se debe a que, actualmente, la microempresa presenta dificultades para trabajar, se advierte que puede existir causas relacionadas con la organización y producción, generando en algunos casos gastos no recuperables, la pérdida de productos y de la inversión económica. Es necesario, además, advertir que ante la falta de organización y procesos definidos aumenta la probabilidad de generar pérdidas económicas, y se afecta además los niveles de seguridad de los empleados.

Por estas razones, el propósito, principalmente es de proponer un modelo organizativo basado en la gestión de procesos para la microempresa PJP Catering, con lo cual se busca aumentar la productividad, mejorar las ventas y lograr niveles más altos de rentabilidad. Es necesario el diseño de un manual de procesos y procedimientos para la microempresa. Para cumplir con este objetivo, será necesario levantar los procesos actuales que consciente o inconscientemente el personal de la microempresa ejecuta en sus actividades diarias. Un ejemplo de esta última premisa es la falta de organización en la producción de alimentos, la ausencia de compromiso del personal principalmente, la carencia de experiencia en el área administrativa. Todo esto conlleva al retraso en los procesos productivos y tardanza en la entrega del producto terminado.

El mejoramiento de los procesos significa el incremento de la eficiencia y eficacia del personal de la microempresa PJP Catering y por ende de todos los procesos. Esto también significa aumentar el valor de las actividades que son importantes para los clientes internos y externos. A todos estos problemas se les va a establecer funciones, responsabilidades a cada uno de los colaboradores, establecer controles para el cumplimiento de disposiciones así mismo realizar reportes periódicos de labores ejecutadas. A través del manual de procesos y procedimientos se pretende dar mejorar el funcionamiento del área que se considera como la más crítica de la microempresa. Se implementará un programa de capacitación en buenas prácticas de manufactura, en cierto sentido todos los colaboradores de la microempresa que se beneficiarán ya que aprenderán este método, lo que ayudará a

implementar el método lo que facilitará su puesta en práctica dentro de cada proceso productivo.

Al diseñar el manual de procesos del área operativa, se permitirá mantener el orden del personal y el proceso de ejecución, pues los documentos escritos servirán como herramienta de información del personal de la forma en que deben cumplirse las actividades en cada proceso, lo que simplifica el control en cada proceso y permite correcciones en presencia de existir falencias. A través de la gestión del sistema de inventarios y el establecimiento del cronograma de recepción de materia prima, permitirá un control más adecuado del uso de los recursos, evitará desperdicios, y además evitará retrasos en la producción, pues las materias primas se pueden obtener en el momento adecuado, así mismo se debe adoptar las medidas adecuadas para remoción y almacenamiento de los desechos, de esta manera evitar la contaminación de los alimentos tomando en cuenta un sistema adecuado de recolección y eliminación de basura.

El diseño de listas de verificación diseñada para controlar los procedimientos operativos beneficiará a la microempresa porque tendrá documentos escritos a partir de los cuales podrá ver cómo se realizan los procedimientos, si se han llevado a cabo los procedimientos. Las principales falencias en cada aspecto; de esta manera, se pueden tomar las medidas correctivas a tiempo. El análisis de peligros y puntos críticos de control facilitará a los empleados de la microempresa la identificación de áreas donde deben tomarse estrictas medidas de control, y les permitirá expresar preocupaciones sobre el mantenimiento de altos estándares de calidad para aumentar el compromiso de los colaboradores.

Como se puede observar, dado que se identifican varios factores de los que se beneficiará a la microempresa, el impacto que tendrá la misma en la implementación del manual de procesos y procedimientos es positivo. La implementación de este manual pretende ayudar a optimizar y mejorar la rentabilidad de la microempresa, además el posicionamiento y reconocimiento de su trabajo en el mercado. En consecuencia, es importante mencionar que ante los problemas de rentabilidad que en la actualidad afectan a las microempresas, es relevante ejecutar el siguiente proyecto: Diseño del manual de procesos y procedimientos para la microempresa “PJP Catering”.

2. OBJETIVOS

El presente trabajo de investigación se organiza bajo los siguientes objetivos:

2.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un manual de procesos y procedimientos para la microempresa PJP Catering, que ayude a mejorar la Gestión por procesos.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Fundamentar teóricamente BPM Business process management, Gestión por procesos.
2. Identificar la situación actual de la microempresa PJP Catering, a través de una entrevista aplicada a los responsables del proceso
3. Identificar los procesos claves y críticos de la microempresa PJP Catering, a través de una ficha de observación que reúna los procesos de manufactura.
4. Diseñar un manual de procesos y aplicación que ayuden a mejorar los puntos críticos del proceso.

3. JUSTIFICACIÓN

El desarrollo del presente proyecto es relevante en un contexto de crisis económica donde los pequeños y medianos negocios han tenido que enfrentar una pérdida de rentabilidad que pone en riesgo su subsistencia. Existe a nivel nacional y global factores de riesgo como la aparición de una crisis sanitaria a causa del COVID-19, que ha provocado negativas secuelas económicas a nivel nacional y mundial. Se reconoce además la ausencia de políticas públicas tendientes a brindar apoyo para la subsistencia de pequeños y medianos comercios, lo que en muchos casos ha generado el cierre de negocios. El presente proyecto nace ante la necesidad de que la microempresa PJP Catering se recupere económicamente, luego de la crisis del 2020, a través de la implementación de un modelo de gestión de procesos y procedimientos que optimice la productividad de la microempresa. Desde esta perspectiva, se considera que la propuesta de un manual de procesos permite cambiar el modo de organización actual por uno más eficiente que asegure la calidad del producto que se oferta y también por la seguridad del personal durante horarios laborales.

Las microempresas que pertenecen a la industria del catering ejecutan procesos diversos, que involucran el área culinaria, el nivel de organización, la eficiencia del personal que brinda servicios y la correcta ejecución, aspectos que constituyen requerimientos importantes y necesarios. Sin embargo, no siempre se cuenta con las mencionadas características, lo que puede generar pérdidas económicas, siendo necesario, para superar dichos inconvenientes el desarrollo del manual de procesos y procedimientos que permitan mejorar la productividad de dichos establecimientos. Por estas razones el propósito del manual es la de organizar la microempresa PJP Catering, el mismo que busca aumentar la productividad y rentabilidad a partir del levantamiento de los procesos actuales.

Para la microempresa PJP catering, la implementación de BPM se ha convertido en una acción de tipo prioritaria, se considera que mediante la adecuada gestión de sus procesos obtendrán mayor eficiencia y se cumplirá un protocolo de fabricación que asegure la organización de la microempresa, además del cumplimiento de los requisitos legales. Para el cumplimiento del objetivo mencionado, se requiere implementar una herramienta de diagnóstico que permita identificar posibles y actuales fallas del sistema de producción a través de cada proceso, para ello se propone ejecutar un análisis detallado de las leyes y

regulaciones vigentes, los factores que afectan a la microempresa y a BPM. La propuesta destaca como relevante brindar a la microempresa PJP Catering herramientas útiles para lograr de forma adecuada la implementación de las (BPM).

La finalidad de este manual es brindar una fuente de información vital y precisa para la microempresa que actualmente espera incorporar procesos y procedimientos nuevos que ayuden integralmente en la eficiencia y eficacia de estos. En general, las operaciones de este manual lograrán significativas mejoras que aportarán un valor agregado a sus actividades de producción de alimentos de alta calidad, aportándole ventajas competitivas y comparativas. En consecuencia, el aporte del presente proyecto de investigación se enmarca en la generación de buenas prácticas gerenciales y de gestión, aspectos que corresponden con la línea de investigación relacionada a la gestión estratégica prospectiva de negocios sustentables. El propósito de la indicada orientación apunta a generar buenas prácticas gerenciales y de gestión mediante la incorporación del manual de procesos y procedimiento, el mismo que tendrá los procesos establecidos para cada área de la microempresa, con los cuales se logrará la ejecución de procesos de calidad en el sector productivo.

Entre los resultados más relevantes que se buscan obtener de la ejecución del presente trabajo, destaca la mejora en los procesos de planificación, organización, ejecución y coordinación, partiendo desde la parte gerencial de la empresa, hasta las personas que generen procesos que pueden parecer insignificantes pero muy necesarios para un correcto funcionamiento. Los beneficios relacionados con la gestión de proceso son amplios, se considera que “lo importante de la gestión administrativa y su análisis porque a través de dicha gestión se pueden analizar y examinar los sistemas administrativos de la empresa, incluyendo los procedimientos, políticas, métodos, funciones, estructura, recursos, planes y programas, entre otros, para evaluar y determinar su buen funcionamiento. En todas las organizaciones grandes o pequeñas, se lleva la gestión administrativa” (Ruiz 2015, p. 73).

4. METODOLOGÍA

En el siguiente apartado, se exponen las herramientas metodológicas que se aplicarán en el presente proyecto y que se orientan a la recolección de datos empíricos relacionados con el tema. Por la naturaleza del problema se reconoce la importancia de trabajar con un enfoque mixto el mismo que permite la incorporación de datos de tipo cuantitativo y cualitativo necesarios para el entendimiento de la situación actual de la microempresa logrando con ello la creación y aplicación de un manual de procesos y procedimientos. Entre los beneficios de los enfoques mixtos se considera la implementación de “diversas fuentes de información y tipos de datos como pruebas de laboratorio, entrevistas, preguntas, tomando en cuenta técnicas cuantitativas y cualitativas” (Hernández, Fernández y Baptista 2014, p. 35). A continuación, se explica el aporte de cada una de las herramientas consideradas en el presente estudio.

Cuantitativo, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014) la investigación cuantitativa se caracteriza por diseñar y aplicar instrumentos para obtener datos que serán analizados e interpretados posteriormente. Esta investigación ha diseñado dos instrumentos de medición, uno de los cuales serán aplicados una sola vez, con la finalidad de obtener datos relevantes que sienten las bases y den el punto de partida para realizar una propuesta que ayude a superar la problemática encontrada y uno que medirá la eficacia del manual de procesos y procedimientos, será aplicado en dos ocasiones, tanto antes y después de aplicar el mismo.

Cualitativo, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014) la investigación cualitativa realiza el análisis de los fenómenos que se dan derivados de cualquier situación, en el caso de la presente investigación se va a realizar un análisis de las opiniones de los miembros de la microempresa PJP Catering, opiniones que serán recolectadas en una entrevista diseñada, con el objetivo de recolectar información que dará la base de cómo se encuentra la compañía en la actualidad y por ende los procesos que se deben mejorar.

Las técnicas que se va a utilizar en la presente investigación son tres:

- 1) Observación: esta técnica ayudará a captar datos sobre los procesos que se realiza en el momento de la aplicación de protocolos de buenas prácticas de manufactura y

de servicio, con la finalidad de ver la eficacia y eficiencia del servicio y detectar problemas en la atención al público.

- 2) Entrevista: esta técnica pretende reunir las opiniones del personal administrativo de la empresa PJP Catering, con la finalidad de obtener datos relevantes que permiten entender la situación actual que tiene la microempresa.
- 3) Encuesta: con esta técnica ayudará a evaluar la eficiencia del manual de proceso y procedimientos a ser creado y aplicado como posible solución a la problemática encontrada. Esta técnica será aplicada, tanto antes como después de la aplicación de manual y así cuantificar y poder comprobar si el manual ayuda a mejorar los proceso y procedimientos en la microempresa PJP.
- 4) Es importante mencionar que, dentro de las estrategias metodológicas, se ha considerado necesario para conocer el estado actual de la microempresa de catering PJP, la implementación de análisis de tipo cualitativo mediante la ejecución de entrevistas, grupos focales a los colaboradores, técnicas que permitirán identificar factores positivos y negativos necesarios para lograr la evaluación de necesidades que mantiene la microempresa. La aplicación de manuales de procesos y procedimientos se considera necesaria para mejorar el funcionamiento de locales comerciales y productivos, especialmente en el área operativa, por lo que se puede determinar que no existe una herramienta de gestión adecuada que se haya implementado en la actualidad. Además, se advierte que existen retrasos en el cumplimiento de los procesos productivos lo que genera confusión del personal. En este contexto el desarrollo de un manual de procesos y procedimientos que permita implementar BPM y con ello la optimización y mejoramiento de la calidad del proceso de desarrollo dentro de las operaciones de la empresa, se vuelve necesaria para superar las crisis que han afectado el crecimiento empresarial y económico en los últimos años.

5. RESULTADOS

5.1. CAPÍTULO I: FUNDAMENTAR TEÓRICAMENTE BPM (BUSINESS PROCESS MANAGEMENT), GESTIÓN POR PROCESOS

En el siguiente capítulo se desarrolla una revisión de los principales aportes teóricos relacionados con la gestión de procesos y los diversos modelos propuestos, donde se destaca el Business Process Management (BPM), se reconoce a partir de los estudios hasta la fecha realizados, los principales entornos y aplicaciones generados bajo este enfoque de gestión de procesos.

5.1.1 DEFINICIÓN BUSINESS Y ORIGEN DE BPM (BUSINESS PROCESS MANAGEMENT)

Sobre las definiciones del BPM se destaca la propuesta por Garimella, Lees y Williams (2017) que lo describen como un

Conjunto de métodos, herramientas y tecnologías utilizados para diseñar, representar, analizar y controlar procesos de negocio operacionales. BPM, es un enfoque centrado en los procesos para mejorar el rendimiento que combina las tecnologías de la información con metodologías de proceso y gobierno. BPM es una colaboración entre personas de negocio y tecnólogos para fomentar procesos de negocio efectivos, ágiles y transparentes (Garimella, Lees y Williams 2017, p. 34)

El BPM abarca un conjunto de personas, sistemas, funciones, clientes, proveedores y socios, esta herramienta permite combinar métodos ya probados y verificados en base a una gestión de procesos con una nueva clase de herramientas de software empresarial. De acuerdo a la página corporativa de INTEL (2018) “El Process Management posibilita tener un padrón de procesos corporativos y ganar puntos de productividad y eficiencia. Las soluciones de BPM sirven todavía para medir, analizar y perfeccionar la gestión del negocio y de los procesos de análisis financiera de una empresa” (p. 16).

De acuerdo a varios autores el BPM se originó en los Estados Unidos, pero en sus comienzos no era una herramienta tan utilizada o cotizada. A partir del 2003 el BPM comienza a generar un gran interés para las empresas y organizaciones interesadas en nuevas herramientas para la implementación y el control en sus estrategias.

El apareamiento del BPM aconteció a partir de la ola de implementación de los sistemas integrados de gestión (ERPs) en las grandes empresas privadas. Están en esta categoría productos como SAP, Peoplesoft y sus similares nacionales: Microsiga, Datasul etc. Los ERPs contienen una infinidad de reglas, cuya alteración es costosa y demorada, requiriendo personal especializado de TI. Ya los BPMs extraen de los ERPs la administración de estas reglas y posibilitan a los analistas de proceso hacer alteraciones sin modificar la programación (INTEL 2018, p. 15).

Acotando a lo que menciona estos autores, se dice que el objetivo del BPM es el acompañamiento del desempeño de los recursos físicos, financieros, humanos y tecnológicos de una organización, es decir, permite el análisis, ejecución, definición de ellos diferentes procesos, incluyendo el soporte para la interacción entre personas y aplicaciones informatizadas diversas. Se menciona también que la meta de del sistema BPM es tener un patrón de procesos corporativos y ganar puntos en productividad y eficiencia. Este sistema posibilita que las reglas de una operación o de un proceso sean creadas e informatizadas por las propias áreas encargadas, sin interferencia de las otras áreas.

Los beneficios que presenta esta herramienta según Cetina (2016) son los siguientes:

- Los directores de negocio pueden, de forma más directa, medir, controlar y responder a todos los aspectos y elementos de sus procesos operacionales.
- Los directores de tecnologías de información pueden aplicar sus habilidades y recursos de forma más directa en las operaciones de negocio.
- La dirección y los empleados de la organización pueden alinear mejor sus esfuerzos, mejorar la productividad y el rendimiento personal.
- La empresa, como un todo, puede responder de forma más rápida a cambios y desafíos a la hora de cumplir sus fines y objetivos.

Con lo detallado en el presente apartado se resalta la importancia de la gestión de procesos, en las microempresas de forma particular se considera que “son herramientas que ayudan a proyectar las potencialidades de los negocios, permitiendo que muchos de ellos puedan manejarse de forma acertada” (Rosas 2018, p. 18). Es importante reconocer que en un contexto de inestabilidad económica como el que actualmente enfrenta el país es

importante generar alternativas que ayuden a los negocios a proyectar sus ganancias y crecimiento de forma planificada y efectiva.

El contexto de la pandemia en Ecuador generó entornos de inestabilidad que pusieron en evidencia las debilidades en el plano organizativo de gran parte de las microempresas del país, lo que se observa a partir del impacto económico generado en las mismas. Es importante por ello reconocer que uno de los principales retos a nivel comercial es la capacidad de adaptarse y con ello la posibilidad de aumentar la rentabilidad de los emprendimientos. La optimización de los procesos es una de las alternativas más efectivas para asegurar la reactivación económica en el país, considerando que “la aplicación de la gestión por procesos, permite alinear e integrar los resultados planificados y la capacidad para concentrar los esfuerzos en la eficacia, eficiencia, flexibilidad de esos procesos y contribuir al desempeño coherente de la organización” (Llanes, Isaac, Moreno y García 2014, p. 256).

5.1.1. LAS TRES DIMENSIONES DE BPM

Los modelos de gestión por procesos constituyen herramientas que permiten la mejora constante dentro de las empresas en miras de lograr mayores niveles de rentabilidad. Se considera que los modelos de gestión se integran se construyen a partir de la “fases de gestión y de uso de tecnologías, las que en algunos casos permiten la reingeniería de varias empresas considerando las condiciones de entorno que limitan su crecimiento” (Agip y Andrade 2007, p. 11). Sin embargo, las características de los insumos que integran los modelos de gestión pueden variar de conformidad con la teoría expuesta.

La herramienta del BPM presenta tres dimensiones fundamentales: el negocio, el proceso y la gestión, los mismos que se encuentran relacionados con la oferta de servicios, los procesos y servicios. En la Figura 1 se expone el proceso de articulación de las dimensiones mencionadas y la manera en la que operan mediante el modelo de gestión BPM.

Figura 1. Tres dimensiones del BPM

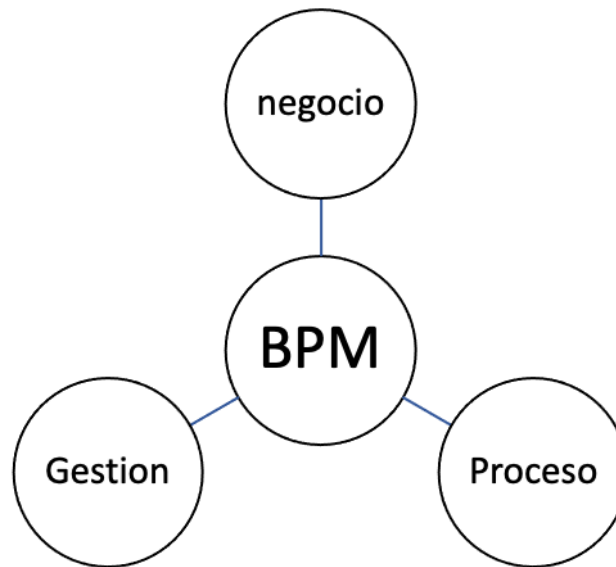


Figura 1. El negocio es la dimensión de negocio es la dimensión de valor y de la creación de valor tanto para los clientes como para las personas interesadas en la buena marcha de la empresa. Los procesos operacionales transforman los materiales en productos o servicios para clientes y consumidores finales. La gestión pone a las personas y a los sistemas en movimiento y empuja a los procesos a la acción en pos de los fines y objetivos del negocio. Adaptado de Business Process Management (BPM) por Herrera, N. (2017). Aplicación de técnicas de *process mining* a la secuencia de *logs* de eventos de un proceso de negocio. *TIA*, 5(1), p.19-26.

5.1.3. EL NEGOCIO: LA DIMENSIÓN DEL VALOR

El negocio constituye una de las dimensiones relacionadas con el valor, esto considerando el aporte que se genera con las iniciativas propuestas por los emprendedores y que permiten la puesta en marcha de un servicio. La dimensión del valor:

Hace referencia a la creación de valor tanto para los clientes como para los “Stakeholders” (como empleados, accionistas, proveedores, gobierno, entre otros). Facilita los fines y objetivos del negocio tales como crecimiento de los ingresos brutos, mejora de la productividad, aumento de la fidelidad y satisfacción del cliente, mejora la eficiencia del personal y aumento de la innovación. BPM permite alinear la operación de la empresa con los objetivos y estrategias y permite mejor

adaptación al cambio, puesto que debe estar sujeto a constante cambio (Muños, s.f.).

Este facilita los fines y objetivos de negocio de la compañía: crecimiento sostenido de los ingresos brutos y mejora del rendimiento mínimo; aumento de la innovación; mejora de la productividad; incremento de la fidelidad y satisfacción del cliente y niveles elevados de eficiencia del personal. Incorpora más capacidad que nunca para alinear actividades operacionales con objetivos y estrategias. Se considera además que esta dimensión “concentra los recursos y esfuerzos de la empresa en la creación de valor para el cliente. También permite una respuesta mucho más rápida al cambio, fomentando la agilidad necesaria para la adaptación continua” (Calidad y Procesos 2013, p. 1).

El BPM incorpora más capacidad que nunca para alinear actividades operacionales con objetivos y estrategias. Concentra los recursos y esfuerzos de la empresa en la creación de valor para el cliente. El modelo de gestión BPM también permite una respuesta mucho más rápida al cambio, fomentando la agilidad necesaria para la adaptación continua.

5.1.4. EL PROCESO: LA DIMENSIÓN DE TRANSFORMACIÓN

La dimensión de proceso crea valor a través de actividades estructuradas llamadas procesos. Para los autores Garimella, Lees y Williams (2017) “los procesos operacionales transforman los recursos y materiales en productos o servicios para clientes y consumidores finales. Esta “transformación” es el modo en que funciona un negocio; el elixir mágico de la empresa” (p. 22). Los procesos operacionales transforman los recursos y materiales en productos o servicios para clientes y consumidores finales. BPM incorpora las metodologías de Deming, Jurán, Crosby, y prácticas como Lean y Six Sigma y las acelera con sistemas de definición, medida, análisis y control. Mediante BPM los procesos producen menos errores y estos se detectan más rápido y se resuelven antes.

El BPM no impone la efectividad a través de sistemas de control rígidos e improductivos centrados en dominios funcionales. En su lugar, BPM permite la respuesta y adaptación continuas a eventos y condiciones del mundo real y en tiempo real. Con BPM se puede visualizar de forma directa todos los elementos del diseño de los procesos como el modelo, flujo de trabajo, reglas, sistemas y participantes así como su rendimiento en tiempo real, incluyendo eventos y tendencias.

BPM permite a las personas de negocios gestionar de forma directa la estructura y flujo de los procesos y realizar el seguimiento de los resultados así como de las causas. Además, cada plataforma BPM viene equipada con componentes tecnológicos que facilitan y aceleran el desarrollo sin código y la integración (Calidad y Procesos 2013, p.1).

Esta dimensión crea valor a través de los procesos operacionales que transforman recursos en productos y servicios para el cliente final, dicha transformación es el modo en que funciona un negocio, mientras más efectiva sea con mayor éxito se crea valor. Mediante BPM, los procesos de negocio son más efectivos, más transparentes y más ágiles, los problemas se resuelven antes de que se conviertan en asuntos más delicados, los procesos generan menos errores y estos se detectan más rápido y se resuelven antes.

El proceso refleja uno de los elementos de mayor relevancia dentro de los modelos de gestión, lo que destaca la importancia de generar información de la manera en la que los mismos funcionan. Los modelos sistemáticos dentro de una microempresa permiten “disponer de información de gestión, la misma que es importante para garantizar la coherencia frente a estrategia y objetivos comerciales así como información de los factores clave que afectan su desarrollo” (Banchieri, Blasco y Campa- Planas 2013, p. 489). Por tanto, es importante reconocer que desde la dimensión de los procesos se genera información importante lo que justifica la implementación de manuales y modelos de gestión exitosos.

5.1.5. LA GESTIÓN: LA DIMENSIÓN DE CAPACITACIÓN

La gestión pone a las personas y a los sistemas en movimiento y empuja a los procesos a la acción en pos de los fines y objetivos del negocio. Para la gestión los procesos son las herramientas con las que se forja el éxito empresarial. Antes de BPM, construir y aplicar estas herramientas engendraba una mezcla poco manejable de automatización de clase empresarial, muchas herramientas de escritorio aisladas, métodos y técnicas manuales.

Con BPM se puede unir todos los sistemas, métodos, herramientas y técnicas de desarrollo y gestión de procesos en un sistema estructurado, completo, con la visibilidad y los controles necesarios para dirigirlo y afinarlo. BPM fomenta de forma directa un aumento en la efectividad de los procesos mediante la automatización adaptativa y la coordinación de personas, información y sistemas

(Velasco 2019, p. 33).

Entre los beneficios que aporte este modelo de gestión también se considera aquellos relacionados con la organización y control, se considera desde esta perspectiva que “el BPM, puede aunar todos los sistemas, métodos, herramientas y técnicas de desarrollo de procesos y la gestión de procesos en un sistema estructurado, completo, con la visibilidad y los controles necesarios para dirigirlo y afinarlo” (Intalio 2015, p.3).

5.1.6. ESTRUCTURA DEL BPM

Al referirnos de la estructura del BPM, debemos partir desde el punto certero de esta herramienta que es que ataca justamente la automatización de procesos por toda la empresa, pero con total adherencia a las modificaciones de negocios que un mercado de fuerte competición exige. No existe una combinación única y exacta de los procesos, metodologías e indicadores, y en muchos casos estos existen aisladamente.

Según la revista Intel (2018). Una herramienta de BPM debe soportar las actividades básicas de la gestión, que pueden ser resumidas en:

- Definir una estrategia para conducir el performance;
- Traducir la estrategia en objetivos, indicadores y metas;
- Acompañar el progreso en relación a las metas;
- Analizar los motivos en Ocaso de metas no alcanzadas y
- Seleccionar e implementar acciones correctivas.

Sistemas de BPM sirven para ayudar la empresa a controlar mejor sus propios

Procesos, a reformarlos cuando es necesario y a realizar tareas importantes con más eficiencia. Estos sistemas dan al usuario más control sobre la automatización de procesos, lo que alivia el trabajo de la informática. El BPM impone a la empresa un desafío muy grande, pues obliga al usuario a dos acciones que, casi siempre, a él no le gusta hacer: repensar en las tareas del día a día y, al menos en la fase de implementación, trabajar lado a lado con el personal de informática.

5.1.7. ESTÁNDARES DEL BPM

La aplicación del BPM se relaciona con el cumplimiento de determinadas condiciones, entre las que se considera elementos organizativos, principalmente. Entre los estándares que exige la implementación del BPM, destacan los siguientes:

- BPMI (Business Process Management Initiative)

Es una organización sin ánimo de lucro erigida en el año 2000 para crear los estándares de BPM enfocados en el proceso del negocio como el elemento principal, unificando de esta manera los conceptos referentes a BPM.

- BPMN (Business Process Modeling Notation)

Es una notación estándar de procesos de negocio y servicios web en un diagrama llamado Business Process Diagram (BPD), que permite notaciones especiales, han sido agregadas al diagrama para describir eventos basados en mensajes y paso de mensajes entre organizaciones.

De acuerdo a Bigazi (2016) menciona que el planeta de los negocios cambió dramáticamente en los últimos años. Los procesos tienen la posibilidad de ahora implicar diversos competidores y su coordinación podría ser compleja. Antecedente de BPMN, no existía una técnica de modelamiento estándar realizada, en lo que ahora los usuarios se beneficiarán de esta notación al igual que el planeta de la ingeniería de programa.

Este procedimiento tiene el primordial objetivo de BPMN es dar una notación estándar que sea de forma sencilla legible y entendible a causa de todos los relacionados e interesados del comercio, con el objetivo de obtener un lenguaje común; para cerrar la brecha de comunicación que muchas veces se muestra entre el diseño de los procesos de comercio y su utilización.

Freund, Rucker y Hitpass (2018) menciona las siguientes ventajas:

- La notación gráfica BPMN es sencilla, simple, y comprensible.

- La comunicación con otros aliados de comercio que hayan aprendido BPMN (clientes, consultores, proveedores, etcétera.) va a ser más inmediata, dinámica y expresiva.
- Posibilita manifestar con exactitud excepciones de comercio, subprocessos, competidores, etcétera.
- Se puede aguardar que nuevo personal traiga el razonamiento de BPMN. Fue desarrollado con hincapié en arquitectura dirigida en servicios.

De acuerdo a la OMG (2017) la notación de BPMN debería ser fácil y adoptable por los analistas del comercio, por lo que hace falta generar un mecanismo fácil para diagramar flujos de proceso y que paralelamente maneje la dificultad inherente a los procesos del comercio. Esto otorga un diminuto grupo de categorías de notación para que el lector de un diagrama BPMN logre reconocer de forma fácil los tipos básicos de recursos y comprender el diagrama.

También indica que deben existir los siguientes elementos:

- Objetos de flujo
- Objetos de conexión
- Swimlanes
- Artefactos

- BPML (Business Process Modeling Languages)

Es una vista de BPMN, son metalenguajes basados en XML usados como medio de modelamiento de procesos de negocios en un formato XML. Hay diferentes BPML que han sido propuestos, muchos de ellos usan XML y se construyen sobre un Web Service Description Language (WSDL).

- Business Process Query Language (BPQL)

Es la interfaz de administración para una infraestructura de procesos de negocio que permite realizar queries del estado y controlar la ejecución de los procesos de negocio manejados por un servidor de procesos. Se debe pensar en un modelo de procesos de la organización, así como se piensa en un modelo entidad relación.

5.1.8. CICLO DE VIDA DEL BPM

Se considera que la implementación de modelos de procesos basados en la propuesta del BPM necesitan la ejecución de diversas etapas, las mismas que se organizan de forma secuencial con el propósito de asegurar el resultado. El ciclo del vida del BPM, desde esta perspectiva incluye las diversas etapas de organización y procesos que son necesarias cumplir, como se expone en la siguiente gráfica.

Figura 2. Ciclo de Vida de BPM

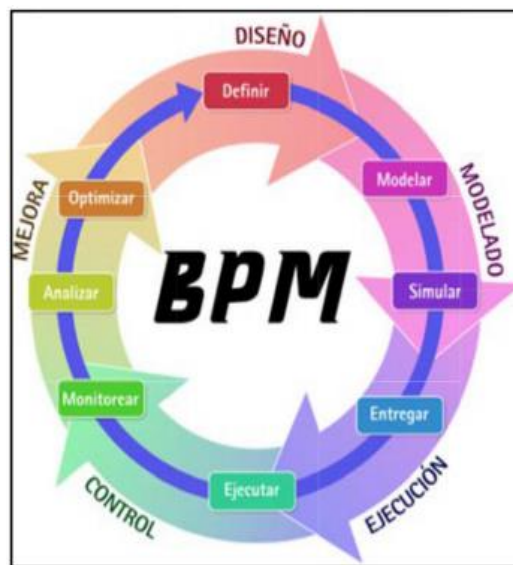


Figura 2. Diseño implemente metas y estrategias aquí para cumplir con la dimensión de valor. Modelado, los usuarios y sus roles se ejecutan en el proceso. La fase de ejecución es crucial, porque aquí se reemplaza el proceso antiguo por un proceso optimizado. Control una vez que el proceso se pone en producción, es importante monitorear si el proceso está funcionando normalmente y analizar cualquier falla que pueda ocurrir para hacer sugerencias de mejora. Optimizar, el descubrimiento de la fase de control será el punto de partida para la optimización del proceso, ya que se analizan rutas clave, procesos a mejorar y se producirán cambios. Adaptado de Aplicación de técnicas de *process mining* a la secuencia de *logs* de eventos de un proceso de negocio. *TIA*, 5(1), p.19-26. por Herrera, N. (2017).

5.1.9. DISEÑO

El diseño se considera como la parte más importante del proceso, esta etapa se relaciona con el cumplimiento de los objetivos y estrategias con la finalidad de dar cumplimiento a la dimensión de valor (ver arriba el negocio).

5.1.10. MODELADO

En la fase de modelado se identifican los usuarios y se asignan los roles que cada uno de ellos debe cumplir, los mismos que deben estar reconocidos y detallados como parte del proceso. Los actores o usuarios que son parte de esta etapa son quienes ejecutan o autorizan un estado del proceso; además se realizan las reglas para la ejecución del paso a paso, así, por ejemplo, se deben cumplir unas condiciones mínimas para poder ejecutar el paso siguiente del proceso. Una vez modelado el proceso se deben hacer las respectivas pruebas que corroboren que el proceso efectivamente soluciona la necesidad por la que fue concebido, para ello es importante simular el proceso en las herramientas de modelado antes de aplicarlo en ambiente real.

5.1.11. EJECUCIÓN

Una vez realizado un modelo de acuerdo a nuestras necesidades, se debe hacer un proceso de entrega donde se da a los usuarios involucrados la información necesaria para paso a producción del proceso. La etapa de ejecución es de vital importancia porque es aquí donde se reemplaza el proceso antiguo por el optimizado, en caso de que ya existiera el proceso, o se pone en marcha el nuevo proceso automatizando las tareas necesarias siempre con miras al cumplimiento de los objetivos del negocio.

5.1.12. CONTROL

Después del paso a producción del proceso, es importante monitorear y controlar que el proceso se esté ejecutando correctamente y analizar los fallos que se llegaran a presentar para proponer mejoras en los mismos. Por tanto, la fase de control incluye el seguimiento a la efectividad de cada una de las etapas propuestas, con el propósito de identificar que el desarrollo de las mismas sea el correcto garantizando con ello el cumplimiento de las metas propuestas. Otra de las fortalezas de esta etapa es reconocer las posibles fallas para la generación de soluciones o alternativas.

5.1.13. OPTIMIZACIÓN

Los hallazgos de la etapa de control serán el punto de partida para la optimización de los procesos, pues se identificarán rutas críticas, flujos a mejorar, cuellos de botella, entre otros, que deben ser analizados, de ellos se generarán cambios, eliminación de pasos que sean innecesarios, modificación de actores y roles que deben ser redefinidos con el fin de

optimizar cada proceso que presente falencias. La fase de optimización, permite superar los inconvenientes que se puedan presentar en cada una de las etapas además que permite el perfeccionamiento de los procesos.

5.1.14. HERRAMIENTAS PARA DISEÑO

Actualmente, en el mercado se encuentran herramientas open source y otras bajo licencia paga para el diseño, modelado ejecución y mejora de procesos; todas aportan lo esencial para la creación de los procesos, la diferencia radica en los módulos de cada suite ofrecida, el uso de una u otra dependerá de las necesidades y reglas del negocio. A continuación, se mencionan las herramientas más usadas en el mercado y al final nos centraremos en ver el ciclo de vida a través de bizagi una de las herramientas más conocida y amigable.

5.1.15. OTRAS HERRAMIENTAS PARA LAS MIPYMES

Si bien este trabajo se centra en la utilización del BPM como base para las actuaciones desarrolladas en la generación y mejora de los procesos internos en la empresa PJP Catering, es necesario mencionar la existencia de otras herramientas de menor nivel que pueden ser complementarias, o garantizar la comprensión del por qué la seleccionada es la más útil en este caso.

Dentro del lean manufacturing existen diversas herramientas como el 5S, basado en cinco pasos para alcanzar la eficiencia en la organización, primero eliminar (Seiri) donde se deben establecer los elementos innecesarios del área de trabajo, garantizando que el área de trabajo no tenga elementos que no se necesiten y se pueda observar de mejor forma el funcionamiento de las tareas esperadas. Segundo, ordenar (Seiton), para que los elementos necesarios se encuentren con facilidad, por lo que es necesario identificarlos y ubicarlos siempre en el mismo lugar.

El tercer paso es la limpieza o inspección (Seiso) para eliminar la suciedad mediante procedimientos de limpieza, todo con el fin de identificar el defecto y eliminarlo; en el cuarto está la estandarización (Seiketsu) para consolidar las metas alcanzadas con los pasos anteriores mediante una sistematización que permita establecer los procedimientos para que las tareas se realicen de forma continua; finalmente la disciplina (Shitsuke) busca convertir en un hábito los métodos estandarizados que se han aplicado, desde la

autodisciplina y la adaptación de los aprendizajes obtenidos (Pérez-Sierra y Quintero-Beltrán, 2017).

Otra herramienta es el Mantenimiento Productivo Total (TPM), el cual busca direccionar hacia la eliminación de pérdidas en la empresa, desde la participación de las personas que están en la organización para garantizar la conservación de los activos productivos mediante equipos adecuados, un sistema de mantenimiento preventivo, que sea sistematizado, y la inclusión de todos los procesos que puedan generar afectaciones en el funcionamiento del equipo. El trabajo con el personal permite la anticipación de las fallas en los equipos y operacionales desde controles periódicos o con mantenimientos totales que reduzcan las pérdidas de velocidad y los defectos (Hernández, 2013).

Mediante el Value Stream Mapping (VSM) o diagramas de mapeo del flujo de valor se puede entender la relación entre los diferentes departamentos o unidades operativas de un proceso determinado para establecer en qué parte se producen los fallos. Con este se pueden determinar los procesos inter funcionales, las conexiones y relaciones existentes en las dependencias de trabajo y los pasos, actividades y tareas que existen en un proceso, de forma tal que se establece cómo se avanza de principio a fin en la cadena de valor para establecer mejorar o realizar los cambios que sean necesarios (Conner, 2001).

Con el Poka Yoke se busca estandarizar los procesos al punto que los errores no puedan cometerse, de esta forma, se analizan los procesos de producción cuando ocurre algún defecto y se define su causa para ser tratada y evitar que esto vuelva a suceder, es por ello que brinda un especial papel a las inspecciones de trabajo, ya que son las encargadas de reconocer esos problemas. Presenta dos funciones principales, realizar la inspección del 100% de las partes producidas y dar retroalimentación e implementar acciones correctivas ante las anormalidades; para ello pueden realizarse tres tipos de inspecciones, primero la inspección de criterio, donde se comparan los productos con un estándar y se desechan los defectuosos; segundo, la inspección informativa que busca obtener los datos y tomar acciones correctivas desde la auto inspección, la inspección sucesiva y la auto inspección resaltada o reforzada; y finalmente, la inspección en la fuente previene los defectos al controlar las condiciones que influyen la calidad de las fuentes (Maldonado, 2008).

Por su parte, utilizar el Just in Time garantiza que se elimine el despilfarro en los procesos de producción, en todas las etapas de su ciclo de vida. Busca regular procesos, automatizar, garantizar una manufactura flexible, la productividad de la mano de obra, etc., mediante el equilibrio, la sincronización, la calidad, la participación de los empleados y la reducción de los inventarios, todo ello con la finalidad de que la empresa responda económicamente al cambio eliminando las pérdidas que se puedan generar (Tapping, 2003).

Finalmente, mediante el Flujo Continuo o One piece flow, se busca que no se genere más que lo que ha sido demandado por el cliente, produciendo solamente lo que se necesita, en el momento que se necesita y en la cantidad exacta que se necesita. Con esto se garantiza que la empresa no realice actividades de más y que se actúe con relación a los requerimientos del mercado y a las necesidades de los clientes, con lo cual se simplifican las acciones y se enfatiza en el control simple de lo que se realiza (Villaseñor, 2007).

Si bien existen otras herramientas, que como las mencionadas, son más sencillas de aplicar para la generación de sistemas de modelado y mejora un poco más generales y fáciles de desarrollar para una persona que no cuente con estudios específicos de Administración de empresas, sino simplemente, que busca conocer de forma general el funcionamiento y problemas de su organización, estas son muy útiles para ello, dado que no evalúan tantos aspectos como en el BPM, sino que buscan la especificidad dentro del ciclo de producción de determinado bien o servicio; para una Mipyme, esto es útil dado que, si bien no se generan manuales y procedimientos específicos como la herramienta seleccionada en este estudio, si pueden servir a estos negocios a conocer sus alcances y necesidades.

Es claro que estas herramientas también pueden ser desarrolladas como lo es el BPM en este estudio, de forma específica y con una herramienta de modelado y mejora específica que garantice conocer los pormenores y detalles de la organización, sin embargo, para el establecimiento del manual se considera que esta es la más útil al garantizar todo un esquema y un trabajo paso por paso que permite determinar la forma en que la empresa PJP Catering ubicada en la provincia de Riobamba presenta falencias, oportunidades de mejora y necesidades de optimización a ser resueltas.

5.2. CAPITULO II: IDENTIFICAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA MICROEMPRESA PJP CATERING, A TRAVÉS DE UNA ENTREVISTA APLICADA A LOS RESPONSABLES DEL PROCESO

En el presente capítulo se desarrolla la exposición de los factores que han afectado el crecimiento de las empresas de *catering* en el Ecuador, se toma como evidencia empírica el caso de la empresa PJP Catering ubicada en la provincia de Riobamba con el propósito de identificar las principales falencias que existen en la parte interna de procesos para con ello lograr proponer opciones que permitan superar dichos inconvenientes y proyectar mejores niveles de rentabilidad.

5.2.1. INDUSTRIA DE CATERING

Las empresas relacionadas con el servicio de *catering* se caracterizan por el alto impacto que generan en la organización de eventos sociales, se encuentran relacionadas de forma directa con el turismo y la reactivación económica del país. Sin embargo, se reconoce que uno de los problemas que de forma más frecuente afecta a este tipo de emprendimientos se relaciona con la metodología de trabajo, los resultados de la dirección de los mismos y los costos que representan para el proveedor como para el consumidor. Existe, desde esta perspectiva, una demanda insatisfecha de esta clase de servicios, lo que representa un nicho de mercado que puede ser atendido por emprendimientos similares, lo que conlleva a que el consumidor opte por obtener servicios que no satisfacen por completo sus necesidades.

El *catering* ha estado vinculado de forma tradicional con la oferta de servicios culinarios, lo que permite reconocer que se trata de un área de trabajo delicada pero necesaria en cualquier época del año, con gran potencial de crecimiento en el mercado. Una de las características principales de este tipo de servicios es la organización de eventos o de acciones que relacionan dicha actividad con organizaciones hoteleras y una gran variedad de servicios (Melo 2020). De acuerdo al manual de procesos (Melo 2016) en el área operativa, una empresa de *catering* puede adquirir las siguientes características:

- Servicio de alimentos fuera del establecimiento de producción.
- El sitio de servicio no es fijo.

- Los volúmenes de producción mayormente son en gran volumen.
- En varios de los casos esta clase de servicio se da a veces especiales para el comprador.
- Si el servicio de alimentos es fuera del establecimiento de producción, entonces se puede deducir que para estas ocupaciones es importante tener en cuenta como aspecto fundamental el transporte.
- En cada una de las clases de organizaciones de catering se menciona la clase de consumidores a las cuales se van a ofrecer el servicio por lo que, se sabrá el volumen preciso o por lo menos aproximado al cual alimentaremos.

A continuación, se exponen algunas propiedades que se considera como ventajas para el comercio de catering:

- Los precios de comidas controlables
- Los precios de tarea controlables
- Los inventarios limitados.
- Los réditos extras.
- La previsión precisa.
- La inversión inicial baja.
- El sistema del pago directo.
- La publicidad independiente.

Lo descrito en el presente apartado permite considerar que los servicios de catering requieren proyectar un capital importante basado principalmente, en la capacidad del servicio y la satisfacción del cliente. La existencia de una demanda constante en el mercado permite identificar a este tipo de iniciativas como una de las más sostenibles dentro del campo productivo y económico, siendo necesario con ello proponer opciones de mejora en el servicio y sostenibilidad del emprendimiento.

5.2.2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Siendo el tema de interés principal de la presente investigación el conocimiento de la microempresa PJP Catering, a continuación se exponen algunas de las condiciones que en la actualidad caracterizan a este emprendimiento. Se considera dentro de los elementos

más relevantes aquellos aspectos relacionados con la iniciativa y la organización de la empresa.

5.2.3. LA EMPRESA

En vista de las necesidades de alimentación del sector empresarial de Riobamba, se crea la microempresa PJP Catering, esta empresa fue fundada y se ha posesionado en el mercado durante los últimos seis años, la fundadora quien a través de su esfuerzo visionario y la adecuada aplicación de una identidad corporativa basada en la calidad y cumplimiento, ha logrado que la microempresa tenga cabida en el mercado local y provincial como una de las compañías de renombre en el sector de servicios de Catering. El crecimiento de la empresa se advierte a partir de la cobertura de los servicios, los que a la fecha permiten cobertura de forma cantonal. Entre las oportunidades que ha impulsado a nivel local, destaca la generación de empleos, se trata de cinco plazas de trabajo, donde más del 90% de sus empleados pertenecen a la misma ciudad, lo que constituye una oportunidad de empleo para la localidad.

En relación con la valoración de los servicios, es importante referir la calidad del servicio que ofrece la empresa. Entre las evaluaciones generadas a la oferta de servicios de dicha empresa se logra identificar el compromiso por una exhaustiva evaluación y análisis de los productos que se compran a los indistintos proveedores, demostrando el cumplimiento de las expectativas y requerimientos de sus clientes, ya que se logra ofrecer productos de calidad, como garantía de la satisfacción y preferencia en el mercado.

5.2.4. IMAGEN

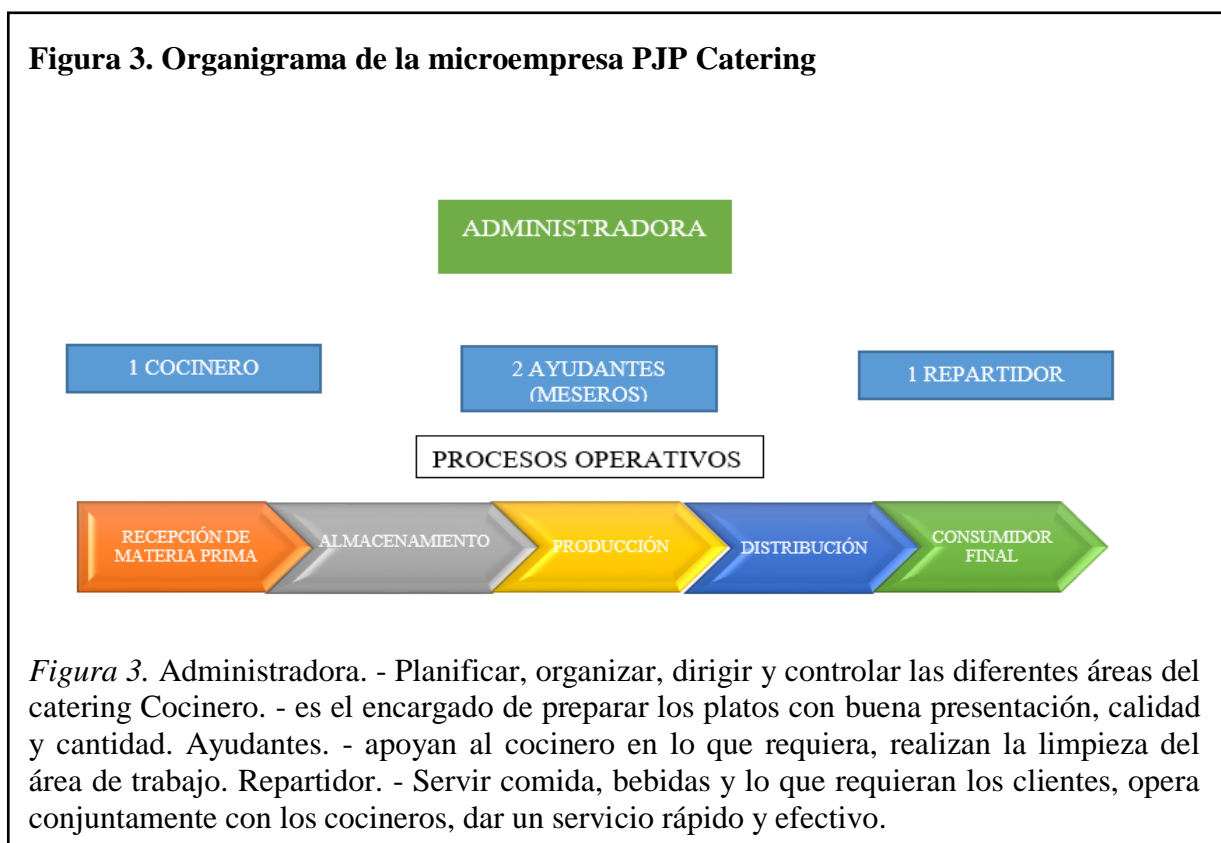
La imagen de la empresa PJP catering, está asociada a la responsabilidad en el cumplimiento de los servicios que brinda hacia la sociedad. La imagen que ha creado esta microempresa está fundamentada en los valores corporativos que, a través del tiempo y su posicionamiento en el mercado, ha logrado la fidelización de clientes que confían en los servicios que presta esta microempresa.

La imagen que se ha fomentado la empresa de *catering*, ha sido por el buen trabajo tanto frente a sus colaboradores como de la zona gerencial, que se encargan siempre de seleccionar productos de primera calidad para elaborar los menús o platillas que elijan sus

clientes. El personal que colabora en la microempresa está calificado para brindar servicios de primera y que van acorde con la excelencia que ofrece la microempresa.

5.2.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional hace referencia a los actores que intervienen dentro de la empresa. En el caso de la microempresa PJP Catering, se considera como parte de la estructura organizacional que se exponen en la Figura 3, los cargos asignados, como los roles que cada uno de ellos desempeña.



5.2.6. PRODUCTOS/SERVICIOS

La microempresa empresa PJP catering ofrece productos/ servicios enfocados en brindar servicios de alimentación para todo evento social. Entre los productos que a la fecha se ofertan destacan aquellos relacionados con alimentos, como es:

- Comidas para empresas
- Bufets para cenas de gala

- Diferentes estilos de menús para cenas de negocios
- Mini platillos, en este caso tienen que ser platos fáciles de comer y que no requieran el uso de cubiertos.
- Pausas para el café, adecuadas para los descansos entre reuniones, ofrecen a los participantes pequeños aperitivos y algo de bebida.
- Almuerzos empaquetados, en este caso son menús que se entregan directamente a los clientes en envases desechables. Este tipo de servicio es, por ejemplo, muy útil para excursiones organizadas o situaciones similares.

Dentro de los servicios que la empresa ofrece, destaca:

- Cátering móvil: La microempresa cuenta con una unidad móvil que le permite prestar sus servicios en el lugar elegido por el cliente, trasladando tanto la comida a servir como el equipo necesario.
- Cátering a domicilio: este servicio suele contratarse para cubrir las necesidades de una fiesta o reunión, garantizando que los invitados tendrán fácil acceso a la comida y la bebida.
- Cátering puerta a puerta: en este caso, la empresa te lleva el menú que hayas elegido hasta la puerta de tu domicilio, pero no se encargará de servirlo.
- Cátering para eventos especiales: Normalmente en estos casos, la empresa organizadora del cátering se encarga de otros aspectos además de la comida y su presentación. Como por ejemplo la decoración del lugar, la planificación, etc.
- Cátering de empresa: Enfocado a las reuniones de negocios, cursos de formación, presentaciones de productos, etc. que suelen contar con un periodo de pausa en el que se agasaja a los participantes con algo de comida y bebida.
- Cátering Industrial: es el que se dedica a grupos muy grandes de personas, como por ejemplo colegios, hospitales, etc. En este caso no se trata de eventos puntuales, sino que suelen ser servicios semestrales o anuales.

5.2.7. DISTRIBUCIÓN

La distribución de esta microempresa se hace en el sitio indicado por la/ el comprador. Para eso, la organización tendrá que disponer de medios de transporte adecuados para los alimentos. Los costes de desplazamientos irán ya integrados en el costo del servicio.

Los sitios en los cuales se va a hacer la prestación del servicio deberán constar de un lugar apropiado para la preparación de los menús en platos.

Por otro lado, para la contratación de los servicios, poseen tres posibilidades:

- Comercialización directa al/la cliente/a: Los individuos tienen la posibilidad de moverse al local y ahí instruirse de todos los servicios prestados por el comercio.
- Comercialización por medio de la página web: Los/as clientes/as poseen ingreso a la página web de la organización. A partir de ahí tienen la posibilidad de documentarse de los diversos servicios que ésta da, así como visualizar imágenes de las infraestructuras de las que dispone el comercio.
- Comercialización telefónica: Además de nuestra página web de la organización, hay en internet directorios que integran las diversas organizaciones de catering establecidas en cada provincia. Los servicios tienen la posibilidad de contratarse, tal, por medio del contacto telefónico.

5.2.8. COMERCIALIZACIÓN

La gestión comercial de la microempresa PJP Catering puede llegar a sus clientes e incrementar la cartera de clientes que mantiene actualmente, por lo tanto, el área de comercialización es la encargada de investigar, prospectar y conocer el mercado potencial. De la manera como presente la imagen de la empresa serán los réditos en contratos, pues al momento PJP Catering, cuenta con clientes de las grandes empresas petroleras, nacionales, transnacionales y públicas, sin embargo, es necesario que el personal de esta área se encuentre atenta al desarrollo de las actividades en proyectos a gran escala a desarrollarse dentro de la ciudad, investigar posibilidades, realidades, y mediante éstas, efectuar licitaciones.

En la actualidad, para esta área de la empresa se muestra necesario realizar estudios de mercado periódicos, de forma que la empresa pueda conocer las necesidades de sus potenciales clientes y mejorar la calidad de sus servicios de catering.

5.2.9. COMUNICACIÓN INTERNA

Como parte de la comunicación interna se identifica los procesos de talento humano que permiten que la empresa se organice, se trata de acciones y procesos que permiten que las personas que son parte de este emprendimiento ejecuten sus roles y que además se garantice el cumplimiento de normas de seguridad y derechos laborales. La comunicación interna es entendida como un recurso que permite que la empresa gestione el recurso humano con el que cuenta a través de procesos efectivos de comunicación.

5.2.10. CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO

En esta capacidad, se puede evidenciar que en PJP Catering, ya que al ser una microempresa cuenta únicamente en el área administrativa con la administradora encargada de todas las zonas de la organización, de tal forma que el personal se descubre bajo la responsabilidad de un grado preeminente, no obstante es prudente que se establezca un manual de políticas y métodos de recursos humanos que les posibilite mejorar el desenvolvimiento del personal en sus diferentes zonas de responsabilidad, puesto que es necesario de que todos los procesos se manejen técnicamente apoyándose para esto en los Manuales de Métodos, puesto que esto les dejará obtener eficiencia y efectividad en el funcionamiento de las funcionalidades.

Actualmente el primordial problema entre el personal de PJP Catering se da en la zona operativa, puesto que las funcionalidades y responsabilidades no se hallan bien delimitadas, lo cual hace que los procesos en esta área se retrasen y no se cumplan las responsabilidades con eficiencia, no obstante, la vivencia del personal en el desempeño de alimentos, les permitió ir adoptando reglas y normas, lo cual le posibilita a la microempresa confirmar la calidad de sus servicios.

5.2.11. CAPACIDAD COMERCIAL

Esta capacidad de la compañía es una de las más relevantes, puesto que, dependiendo de la administración comercial, PJP Catering puede llegar a sus consumidores y aumentar la cartera de consumidores que preserva en la actualidad, por consiguiente, el sector de venta es la delegada de averiguar, prospectar y conocer el mercado potencial. De la forma como presente la imagen de la Organización van a ser los réditos en contratos, puesto que, al instante, cuenta con consumidores empresas locales, provinciales, nacionales y entidades

públicas, no obstante, se necesita que el personal de esta área esté atenta al desarrollo de las ocupaciones en proyectos a gran escala a realizarse en la Provincia, averiguar modalidades, realidades, y por medio de éstas, realizar licitaciones.

5.2.12. ESTRATEGIAS COMERCIALES QUE USA LA MICROEMPRESA

Actualmente la microempresa cuenta con las siguientes estrategias de mercado:

- Nicho de mercado

Está enfocado en asociarse con diferentes tipos de mercado que ayuden a incrementar sus valores comerciales, el nicho en el cual está enfocado es a pequeñas empresas o grupo de personas que necesiten un servicio de catering para cualquier evento social o cultural.

- Mostar los beneficios de nuestro servicio

La microempresa PJP Catering, muestra a sus clientes porque sus productos y servicios pueden ayudar a resolver sus problemas, mediante asesorías directas o virtuales. Siempre la microempresa se ha enfocado en destacarse del resto ofreciendo servicios de calidad y demostrando que el servicio que se ofrece es reconocido y sigue todas las normas de sanidad e higiene.

5.2.13. ESTANDARES RELACIONADOS CON BPM

Se reconoce que el modelo de gestión BPM se aplica bajo el cumplimiento de determinadas condiciones, las que permiten asegurar el éxito de los resultados y con ello el desarrollo del emprendimiento. BPM utiliza ciertos estándares, especialmente en la fase de diseño y modelado de los procesos de negocio, donde es necesario utilizar un lenguaje común para la comunicación entre el personal técnico y de negocios. La notación de modelado de procesos de negocio (BPMN) es una notación gráfica que se utiliza para describir la lógica de los pasos en un proceso de negocio. Este símbolo está diseñado específicamente para coordinar el flujo de procesos y la secuencia de mensajes entre los participantes en diferentes actividades. El sistema de símbolos que utiliza BPMN es muy extenso, pero básicamente representa: eventos, actividades y decisiones. La notación BPMN principal se muestra a continuación, de la cual se derivan muchas variantes.

Los modelos de gestión por procesos, como es el caso del BPM pueden ser considerados como una oportunidad efectiva para incrementar la productividad y rentabilidad de las microempresas, se considera por tanto como una oportunidad y una destreza empresarial. Identificar las falencias y características comerciales de los emprendimientos permite “sentar buenas bases en la estructura de la gestión de la organización para poder implementar diferentes metodologías que permitirán mejorar continuamente sus procesos y por ende productos de calidad para el cliente” (Santillán 2018, p. 4). Desde esta perspectiva la implementación de los modelos de gestión debe ser la adecuada y garantizar con ello la optimización de los recursos y la generación de nuevas oportunidades comerciales para los pequeños y grandes emprendimientos.

La administradora debe ser capaz de orientar las decisiones de forma efectiva de manera que se pueda superar las actuales deficiencias. A partir de la implementación del modelo BPM es posible crear una atmosfera en la microempresa de calidad, fluidez y liquidez llena de estándares de calidad para que la empresa se desarrolle de la mejor manera encaminada al crecimiento y acaparar el mayor número de clientes en el mercado. Lograr las metas de crecimiento son importantes para reconocer el crecimiento económico que en la actualidad se ha cuestionado, considerando el impacto de la pandemia y la crisis con ella generada en el 2020 es importante que las empresas reconozcan nuevos procesos y metas de crecimiento con el propósito de proyectos nuevos resultados. En los siguientes apartados se expone los resultados de los procesos organizativos que en la actualidad se aplican en la empresa objeto de la presente investigación.

5.2.14. SESIONES BPM – RAD

Tabla 1. Equipo de trabajo

Pre – Análisis del área de Organización de la microempresa PJP Catering.

Equipo de trabajo		Sesiones de trabajo
1 Coordinador de proyecto		
1 Administrador	fortalece la empresa facilitador- capital	Uno (1) día a lo largo de la semana Horas promedio por día: 3 horas
1 Cocinero	elaboración del producto	
2 Ayudantes	Asisten al cocinero entrega del producto	
1 Repartidor	conductor, limpieza y desinfección encargado de los utensilios y materia prima	

Resultados

- 19 Diagramas de flujos de procesos
- Especificaciones detalladas de las actividades, tareas
- Mejora del proceso – menor tiempo de preparación
- Requerimientos de negocios

Beneficios

- Mayor entusiasmo
- Ahorro de tiempo aproximadamente un 65%
- Compromiso constante
- Simplificación de los procesos
- Cambio cultural a los procesos y a todo el equipo
- Se resolvieron problemas que existen entre las áreas
- Ambiente de trabajo satisfactorio

Nota: Luego de las sesiones realizadas se encontró dinámicas de los equipos de trabajo que son parte fundamental para que las labores sean más eficaces y exista mejor entendimiento de los integrantes y así simplificar y optimizar los procesos. Adaptado de Sesiones BPM: RAD – Rapid Analysis & Desing, 2011.

5.2.15. METODOLOGÍA BPM - RAD

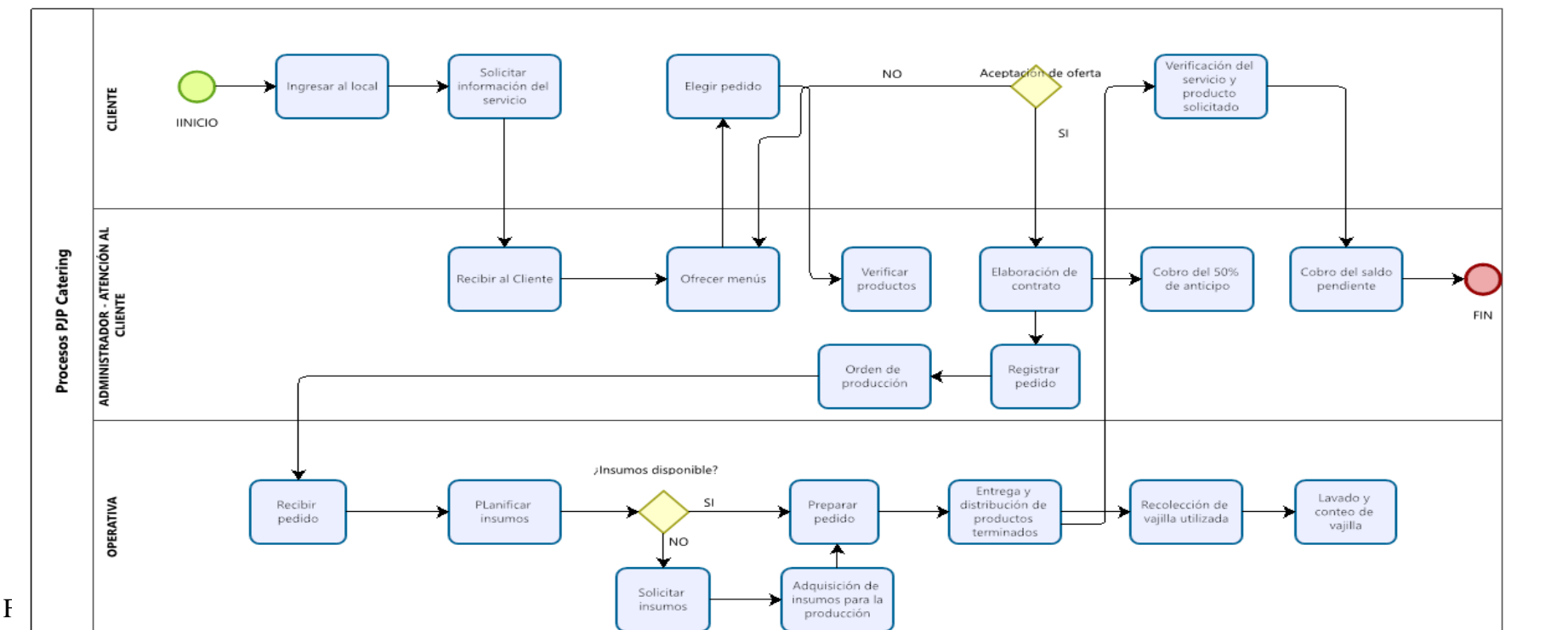
La metodología que se aplica en la generación del modelo organizativo propuesto se basa en una lógica cuantitativa. Los métodos empleados para la generación de información se basan en entrevistas y sesiones de trabajo con los colaboradores obteniendo una propuesta que nos ayude a superar la problemática y midiendo la eficacia del servicio. Considerando

que los datos generados a partir de la investigación se campo, representan opiniones vertidas por los miembros de la microempresa “PJP CATERING”, los mismos se orientan hacia metas de eficacia y eficiencia del servicio, lo que además sirve de ruta para poder establecer soluciones a los problemas que en el tema de atención al público se puedan identificar.

5.2.16. DISEÑO PRELIMINAR

Considerando los resultados obtenidos, a continuación se expone el modelo de actividades que en la actualidad la empresa PJP Catering aplica, el diagrama expone los aspectos específicos en cada uno de los procesos (Actividades, tareas, procesos) desarrolla. En el resultado expuesto se refleja además el modelo de actividades, derivando en tres causales, siendo la propuesta, la que a continuación se plantea:

Figura 4. Proceso actual de la microempresa PJP Catering



Powered by
bizagi
 Modeler

Figura 4. Se ha realizado el levantamiento de los procesos actuales de la microempresa PJP Catering ya que no tiene un proceso claro los principales procesos y la automatización del proceso de administración, atención al cliente y procesos operativos para que puedan administrar y controlar mejor su negocio.

Tabla 2. Herramienta AS IS – TO BE

Microempresa “PJP CATERING”				
ROLES	PROCESOS	AS IS	REQUERIMIENTOS DE NEGOCIO	TO BE
Procesos atención al cliente	Solicitar Información del servicio	1. Personalmente, Vía telefónica o digital (WhatsApp Business) 2. El cliente revisa la variedad de productos y/o servicios y decide de acuerdo con las necesidades que en ese momento requiera	1. Ofrecer información que tenga menús, postres promociones Catering para empresas, dependiendo del tipo de cliente	1. Presentar la información cómo: carta, trípticos, dípticos, hojas volantes. 2. Enviar la información de manera inmediata de los productos y/o servicios con las pertinentes especificaciones vía WhatsApp, Códigos QR en folletos 3. Realizar cotizaciones para eventos que solicite el cliente.
	Recibir y ofrecer productos y/o servicios al cliente	1. Se recibe al cliente por parte de la administradora 2. Se ofrece los productos y servicio que dispone el catering	1. Contar con un protocolo de recibimiento y ofrecimiento. 2. Ofrecer variedad de productos y/o servicios al cliente	1. Dar a conocer a los clientes los productos y servicio de la microempresa, entregar la carta, trípticos y ofrecimiento de alternativas de menús, servicios apoyar al cliente y asegurar su satisfacción.
	Registrar pedido	1. Se registra en un cuaderno el pedido de acuerdo al requerimiento del cliente	1. Crear un formulario que se registre el pedido contratado	1. Utilizar el formulario de registro de pedido contratado

Tabla 2. Herramienta AS IS – TO BE

Microempresa “PJP CATERING” (continuación)				
ROLES	PROCESOS	AS IS	REQUERIMIENTOS DE NEGOCIO	TO BE
Procesos de soporte	Pago anticipo, elaboración y firma de contrato	1. Se realiza el cobro del 50% de anticipo en efectivo 2. Se elabora y se firma el contrato	1. Realizar un contrato de prestación de productos y/o servicios	1. Elaborar el contrato de prestación de servicios y/o productos donde se debe hacer constar la fecha y hora del evento, tipo de evento y números de menús contratados.
	Cobranza (Cobro del saldo pendiente)	1. Se cobra el 50% de saldo pendiente solo en efectivo 2. Se emite la factura	1. Implementar datafast para ofrecer y facilitar a los clientes realizar sus pagos 2. Detallar los productos y/o servicios en la factura	1. Contar con diferentes medios de pago como: Tarjeta de crédito, tarjeta de débito, cheques 2. Llenar y especificar todos los precios individuales y en conjunto de los P y/o s en la factura
	Verificación del servicio y productos solicitado	1. El cliente verifica que los productos y/o servicios que solicito sean entregados de una manera óptima en el tiempo establecido	1. El administrador conjuntamente con el cliente son los encargados de supervisar los productos y/o serv.	1. Revisar que los productos y/ o servicios se entreguen de acuerdo al contrato firmado por el cliente
Procesos operativos – Abastecimiento, logística y Distribución	Planificar y solicitar materia prima e insumos	1. Se realiza la verificación de stock de productos disponibles 2. Se solicita a la administradora materia prima e insumos para la elaboración de productos y/o servicios	1. Tener un stock de productos disponibles 2. Controlar las existencias/ consumo de materia prima e insumos 3. Control de desperdicios	1. Manejar un stock mínimo de todos los productos necesarios para la producción 2. Contar con una plantilla que facilite el control de las existencias y las necesidades de materia prima e insumos agotados

Tabla 2. Herramienta AS IS – TO BE

Microempresa “PJP CATERING” (continuación)				
ROLES	PROCESOS	AS IS	REQUERIMIENTOS DE NEGOCIO	TO BE
Procesos operativos – Abastecimiento, logística y Distribución	Adquisición de insumos para la producción	1. Conseguir la materia prima e insumos de proveedores 2. Se recibe y se verifica que toda la materia prima e insumos sean los solicitados. 3. Se ordena los productos, carnes y bebidas según el lugar	1. Adquirir los productos e insumos de proveedores de materia prima e insumos que cumplan con los requisitos. 2. Comprobar que las unidades y/o pesos netos establecidos cumplan con: la calidad, registros sanitarios, fecha de caducidad, embalaje adecuado y posteriormente documentar la entrada de todos los productos 3. Identificar los lugares apropiados para conservación para cada alimento.	1. Realizar reportes de compras 2. Verificar a los proveedores de materia prima e insumos que cumplan con los estándares de calidad. 3. Realizar un chequeo previo del producto en lo que se refiere a color y olor. 4. Verificar que los productos cumplan con todos los parámetros de calidad, posteriormente en los libros de registro de entrada se anotarán todos los productos que se reciben por parte de los proveedores 5. Almacenar los productos en lugares apropiados para evitar posibles deterioros o pérdidas de género durante el período de almacenamiento.
	Recibir pedido	1. Se recepta el pedido a través de una orden verbal por parte de la administradora del catering.	1. Documentar el pedido en formatos establecidos para evitar errores en la producción.	1. Recibir el formulario de orden de producción autorizado y firmado por el/a administrador/a del catering.

Tabla 2. Herramienta AS IS – TO BE

Microempresa “PJP CATERING” (continuación)				
ROLES	PROCESOS	AS IS	REQUERIMIENTOS DE NEGOCIO	TO BE
	Entrega y distribución de productos terminados	1. Se entrega y distribución los productos y/o servicios solicitados por el cliente	1. Supervisar que todo lo solicitado se encuentre de manera correcta forma ordenada y con todas la medidas de bioseguridad	1. Los productos y/o servicios deberá ser servidos con cuidado, evitando incomodar al cliente e invitados, dispondrá de equipo mínimo de higiene, conformado por: gorro plástico, mascarilla y guantes
Procesos productivos	Orden de producción	1. Se realiza la orden de producción de manera verbal a el área operativa para que procedan a elaborar el producto requerido por el cliente	1. Elaborar un documento de orden de producción autorizado y firmado por la administradora donde apruebe la producción del producto solicitado por el cliente y posteriormente entregarlo al área operativa	1. Realizar formulario de orden de producción donde sea autorizado y firmado por la administradora del catering para posteriormente entregarlo al área operativa

Tabla 2. Herramienta AS IS – TO BE

Microempresa “PJP CATERING” (continuación)				
ROLES	PROCESOS	AS IS	REQUERIMIENTOS DE NEGOCIO	TO BE
Procesos productivos	Preparar el pedido	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se realiza la preparación del producto que cumple con las condiciones de higiene e infraestructura mínimas que debe cumplir PJP Catering. 2. Se planifica las tareas al equipo de trabajo 3. Cumplir con los tiempos de realización del producto 4. Preparar y despachar los platos y menús 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contar con una normativa de manipulación de alimentos y utilizar el equipo de higiene. 2. Implementar una adecuada planificación y organización de las diferentes tareas del equipo de trabajo 3. Realizar un horario de tiempos para realizar el producto. 4. Supervisar la preparación de los menús 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilizar adecuadamente la normativa de manipulación de alimentos y disponer del equipo: gorro de tela, mascarillas y guantas para manipular adecuadamente los insumos. 2. Aplicar manera correcta la planificación y organización de las tareas del equipo de trabajo. 3. Hacer cumplir los tiempos para realizar el producto solicitado. 4. Alistar los materiales para la elaboración de los menús 5. Procesar materia prima 6. Controla la calidad de los productos solicitados 7. Montar y presentar los platos acorde a las especificaciones

Tabla 2. Herramienta AS IS – TO BE

Microempresa “PJP CATERING” (continuación)				
ROLES	PROCESOS	AS IS	REQUERIMIENTOS DE NEGOCIO	TO BE
Procesos productivos	Recolección de vajilla utilizada, lavado y conteo de vajilla	<ol style="list-style-type: none"> 1. Eliminar los residuos de comida. Lavarlos utilizando abundante agua potable, detergente y enjuagarlos; 2. Se verifica la cantidad de vajilla 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desinfectar la vajilla, utensilios y vasos con desinfectantes de calidad. 2. Contar con un sistema de inventarios para controlar vajilla, utensilios y vasos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicar detergente en la vajilla y utensilios para desprender la capa de suciedad y de bacterias y mantenerlas en suspensión o solución 2. Enjuagar con agua para eliminar la suciedad suspendida y los residuos de detergente 3. Controlar la correcta desinfección y secado de la vajilla, utensilios y vasos. 4. Verificar toda la vajilla proporcionada y colocarlas en canastillas o similares y deben guardarse en un lugar cerrado, protegido del polvo e insectos

Nota: El mapeo de procesos AS IS es la definición del estado actual del proceso. Los participantes de esta asignación son los usuarios que participan en el proceso diario. En este caso, se explica cómo ejecutarlo, o hacer un cuestionario para recolectar información. Por otro lado, el mapeo de procesos de TO BE está definiendo el futuro de la situación del proceso, hacia dónde quiere ir. Aquí también es donde registramos las definiciones de mapeo con la ayuda de herramientas que agregan valor al proceso, como la tecnología BPM (Business Process Management) Además, se puede contribuir a optimizar los procesos para cumplir mejor con las prácticas, los objetivos organizacionales y los sistemas de apoyo. Adaptado de *¿Qué es mapeo de procesos AS IS/TOBE?* por J. Angeli, (2018). Recuperado en: <https://blog.neomind.com.br/es/que-es-el-mapeo-de-procesos-as-is-to-be/>

La información que se ha presentado guarda directa relación con los procesos que la empresa aplica, estableciendo de esta manera una relación directa con el éxito y resultados de la misma. Es necesario advertir, que la responsabilidad del crecimiento empresarial se deriva de la aplicación de procesos óptimos que en este caso aseguren la calidad en la elaboración y entrega de los servicios bajo estándares altos de calidad.

5.2.17. RESULTADOS

Los resultados obtenidos tras aplicar la sesión RAD son los resultados definidos en la metodología según la fase en la que se apliquen. Como resultado de la aplicación del curso RAD se obtienen el 75-80% de todos los modelos y diseños, porque el 20-25% se debe completar fuera del curso, porque aún quedan puntos por profundizar, analizar y decidir.

Si la sesión se ha aplicado en la fase de modelado, entonces los resultados son los siguientes:

- Procesos identificados y estructurados
- Diagrama de flujo lógico del proceso modelado mediante BPMN
- Modelo de datos conceptual
- Especificación detallada del proceso (actividades, tareas)

Muestra los procesos que la microempresa de catering realiza para obtener el producto final, cada una de las áreas mencionadas cubren diferentes procedimientos que al implementarse por medio de las BPM ayudaran de manera significativa al sistema de gestión.

5.2.18. PROCESO ACTUAL DE LA MICROEMPRESA PJP CATERING

En el siguiente apartado se expone el proceso para la empresa PJP Catering, considerando las características comerciales y sociales que la definen. Es posible reconocer que las etapas y procesos establecidos comprenden desde la etapa de planificación hasta la entrega del servicio. En la Figura 5 se puede observar el flujo de actividades que permite a la empresa organizar su trabajo bajo parámetros de calidad y satisfacción al cliente.

Figura 5. Proceso actual de la microempresa PJP Catering

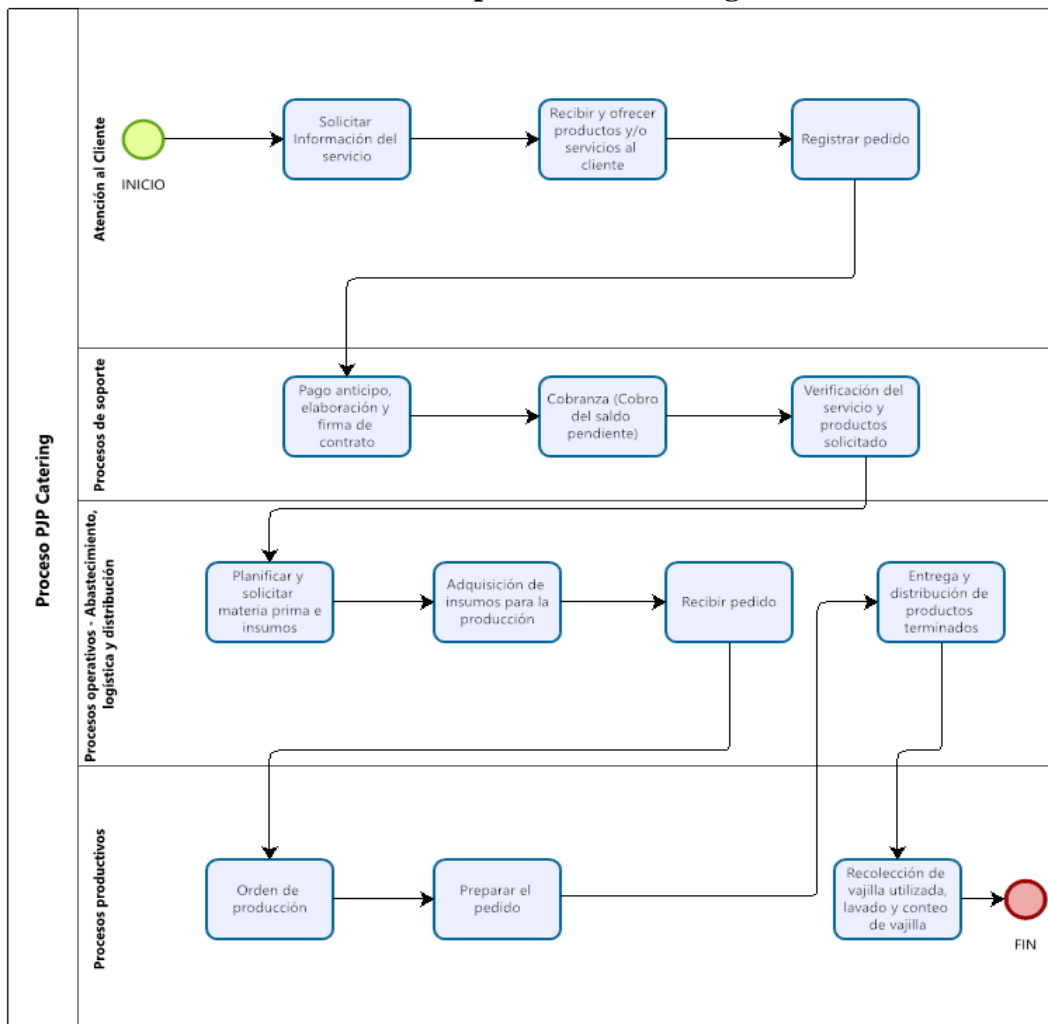


Figura 5. Se ha diseñado un nuevo mapa de procesos de la microempresa PJP Catering, donde los procesos de atención al cliente se garantiza la satisfacción de los clientes debe ser uno de los principales objetivos de la microempresa para asegurar el éxito del negocio. Proceso de soporte es el encargado de apoyar a los procesos operativos. Procesos de abastecimiento, logística es el principal de planificar y solicitar la materia prima e insumos. Procesos productivos una serie de operaciones y procesos necesarios que se llevan a cabo de manera planificada y continua para realizar el refinamiento del producto.

5.3. CAPÍTULO III: IDENTIFICAR LOS PROCESOS CLAVES Y CRÍTICOS DE LA MICROEMPRESA PJP CATERING.

5.3.1. PROCESOS CLAVES O DE SOPORTE

Estos procesos no tienen impacto directo en la producción, pero son necesarios para un buen desarrollo porque apoyan los procesos operativos, los procesos existentes de la organización y los procesos relacionados con el core del negocio. También son responsables de proveer a la microempresa de todos los recursos para poder generar el valor añadido deseado por los clientes. En este tipo de proceso, descubrimos el impacto de la producción, la adquisición de materias primas e insumos, el almacenamiento, la recepción, la logística, la distribución y la facturación.

5.3.2. PROCESOS CRÍTICOS O ESTRATÉGICO

La definición corresponde al puesto de dirección y gerencia. También se enfoca en los procesos de la estrategia. Estos procesos determinan la definición y consideración de otros procesos y actividades. Estos procesos y actividades deben brindar soporte para la toma de decisiones acertadas y fortalecer la operativa del negocio y contribuir a mejorar la perspectiva del cliente. Los procesos estratégicos están compuestos por aquellos procesos que influyen y determinan la dirección estratégica de la microempresa; el proceso operativo son aquellos procesos que interactúan y desarrollan productos o servicios y de apoyo, y están compuestos por procesos que son responsables de la gestión, medición de recursos y mejora.

5.3.3. MATRIZ DE PROCESOS CLAVES Y CRÍTICOS

Tabla 3. Matriz de procesos claves y críticos

MATRIZ DE PROCESOS CLAVES Y CRÍTICOS		
TIPOS DE PROCESOS	DESCRIPCIÓN	PROCESOS
Procesos claves/ soporte	Procesos de soporte	1.- Pago anticipo, elaboración y firma de contrato 2.- Cobranza (Cobro del saldo pendiente) 3.- Verificación del servicio y productos solicitado
	Procesos operativos - abastecimiento	1.- Planificar y solicitar materia prima e insumos 2.- Adquisición de insumos para la producción 3.- Recibir pedido 4.- Entrega y distribución de productos terminados
Procesos críticos / estratégicos	Procesos atención al cliente	1.- Solicitar Información del servicio 2.- Recibir y ofrecer productos y/o servicios al cliente 3.- Registrar pedido
	Procesos de producción	1.- Orden de producción 2.- Preparar el pedido 3.- Recolección de vajilla utilizada, lavado y conteo de vajilla

Nota: la matriz de procesos claves y críticos, procesos claves inciden directamente en la satisfacción o insatisfacción, mientras que los procesos críticos permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización.

5.4. CAPITULO IV: DISEÑAR UN MANUAL DE PROCESOS Y APLICACIÓN QUE AYUDEN A MEJORAR LOS PUNTOS CRÍTICOS DEL PROCESO.

En el presente capítulo se desarrolla la propuesta que permita superar las dificultades hasta el momento identificadas en el desarrollo de la microempresa PJP Catering, se considera para ello fundamental la aplicación de un modelo de organización basado en la gestión de procesos, como a continuación se expone. Los apartados siguientes detallan la forma en la que cada apartado del manual propuesto se deba desarrollar.

5.4.1. DISEÑO DE FORMATO

Se realiza el diseño de formato con el propósito de tener una estructura estándar y un documento formal de la microempresa PJP Catering, en el cual se levanta un formato, se realiza un diseño que contiene los siguientes elementos.

5.4.2. DATOS INFORMATIVOS DEL PROCESO

En este apartado se consigna los datos informativos del procedimiento tales como: Proceso o actividad, líder o responsable, código, versión, fecha de versión, elaborador por, revisado por, aprobado por.

5.4.3. OBJETIVO, ALCANCE Y USUARIOS

En esta sección se define claramente los roles y responsabilidades de cada zona de trabajo y las actividades de la microempresa ayuda a eliminar todas las posibles brechas o áreas donde las responsabilidades no están definidas.

Tener un manual de procedimientos permite a la microempresa estandarizar sus conocimientos para todo el personal. Lo más importante es que los productos y servicios entregados a los clientes siempre serán los mismos, sin importar quién los fabrique. Es importante no solo documentar el proceso, sino también capacitar a los empleados para garantizar que se complete lo que está escrito.

Este procedimiento es aplicable a todo el personal de diferentes niveles y ámbitos que tengan relación de dependencia con la microempresa PJP Catering.

5.4.4. RESPONSABILIDADES

En este elemento se describe se describe quienes son los responsables de mantener este formulario actualizado, además quienes son los responsables de cada proceso.

5.4.5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

En este apartado se describe en detalle el orden de ejecución de las tareas del procedimiento el camino a seguir para obtener una serie de resultados de cada uno de los procesos.

5.4.6. PROCEDIMIENTOS GENERALES

En este elemento se detalla cómo se realizan las funciones de cada uno de los procedimientos como tiempos de respuesta, tiempos de entrega, acuerdos de servicios, así como las responsabilidades en relación con dichas funciones, si proceden los cambios oportunos.

5.4.7. GESTIÓN DOCUMENTAL Y DE RIESGOS

En este apartado se consigna los datos de gestión documental y de riesgos tales como: nombre del registro, ubicación de archivo, persona responsable del archivo, controles para la protección del registro, tiempo de retención.

5.4.8. VALIDEZ Y APROBACIONES

El/a administrador/a es el Líder de proceso, que debe verificar, y si es necesario actualizar el documento por lo menos una vez al año.

En caso de duda respecto a la vigencia y validez del actual procedimiento, se debe consultar al Líder del proceso o en su defecto acceder al repositorio documental de la microempresa, disponible en los archivos y documentos.

5.4.9. GLOSARIO DE TÉRMINOS

En este elemento se describe un catálogo de palabras de un campo de estudio explicadas o comentadas.

5.4.10. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

En este apartado se detalla todos los documentos que intervienen en cada uno de los procedimientos para su ejecución.

5.4.11. ANEXOS

En esta sección se adjunta cualquier información de soporte necesaria para aplicar los procedimientos tales como formularios, tablas, fotografías, diagramas etc.

5.4.12. CATEGORIZACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS

Tabla 4. Categorización de los procedimientos

CATEGORIZACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS			
PROCESO	NOMBRE PROCEDIMIENTO	ACTIVIDADES	CÓDIGO
Atención al Cliente (AC)	Servicio al Cliente (SC)	-Solicitar información -Recibir y ofrecer al cliente -Registrar pedido	AC-SC
Soporte (S)	Cobranza (C)	-Pago anticipo, elaboración y firma de contrato -Cobro del saldo -Verificación del P y/o S solicitado	S-C
Operativos (O)	Abastecimiento (A)	-Planificar y solicitar materia prima e insumos -Adquisición de insumos para la producción	O-A
Producción (P)	Producción (P)	-Recibir pedido -Orden de producción -Preparar el pedido -Entrega y distribución de productos terminados -Recolección de vajilla, lavado y conteo de vajilla	P-P

Nota: La categorización de los procedimientos es emplear alguna fórmula que afine el sistema de categorías.

5.4.13. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Procedimiento	
Proceso o Actividad:	ATENCIÓN AL CLIENTE/ SERVICIO AL CLIENTE
Líder o Responsable:	Administrador/a
Código:	AC-SC
Versión:	V.01
Fecha de la versión:	21-08-2021
Elaborado por:	Cristian Dávalos
Revisado por:	Administrador/a
Aprobado por:	Administrador/a

- **Historial de modificaciones:**

Fecha	Versión	Creado por	Descripción de la modificación

- **Objetivo, alcance y usuarios**

Conseguir clientes con el fin de estimular o crear demanda para los productos y/o servicios que ofrece la Microempresa PJP catering. Además, se espera que el alcance del trabajo se logre con calidad y a satisfacción del cliente.

- **Responsabilidades**

Atención al cliente (administrador/a)

Asegurarse de que la información del servicio se encuentre activa, estar pendiente para ofrecer y recibir los productos y/o servicios y asegurar que el registro de pedido sea ejecutado.

- **Descripción del procedimiento atención al cliente**

- El procedimiento de atención al cliente se procede a través de presentar la información como: carta, trípticos, dípticos, hojas volantes a los clientes.
- Se envía la información de manera inmediata de los productos y/o servicios que ofrece PJP Catering, con las pertinentes especificaciones vía WhatsApp, Códigos QR en folletos o personalmente.
- Se procede a realizar la cotización para el evento que solicite el cliente.
- Utilizar el formulario de registro de pedido contratado.

- **Procedimientos generales**

El responsable de atención al cliente debe realizar la cotización en un documento que no genera un registro contable, donde se informen los valores individuales, la suma total y se ofertan otros servicios adicionales.

El administrador es el encargado de utilizar y llenar el formulario de registro de pedido.

- **Gestión documental y de registro**

Nombre del registro	Ubicación de archivo	Persona responsable del archivo	Controles para la protección del registro	Tiempo de retención
Registro de cotización	de Archivos de la microempresa	Administrador	Talonnario enumerado de cotizaciones	Indefinido
Registro de pedido	Formulario de la microempresa	Administrador	Formulario con numeración	Indefinido

- **Validez y aprobaciones**

El/a administrador/a es el Líder de proceso, que debe verificar, y si es necesario actualizar el documento por lo menos una vez al año.

En caso de duda respecto a la vigencia y validez del actual procedimiento, se debe consultar al Líder del proceso o en su defecto acceder al repositorio documental de la microempresa, disponible en los archivos y documentos.

Este procedimiento fue aprobado en Riobamba, el 21 de agosto del 2021

Elaboración	Revisión	Aprobación
<hr/> Nombre: Cristian Dávalos Cargo: Jefe de Capacitación	<hr/> Nombre: Patricia Arguello Cargo: Administradora	<hr/> Nombre: Patricia Arguello Cargo: Administradora

- **Documentos de Referencia**

- Talonario de cotizaciones

5.4.14. PROCEDIMIENTO DE SOPORTE

Procedimiento

Proceso o Actividad: SOPORTE / COBRANZAS

Líder o Administrador/a

Responsable:

Código: S-C

Versión: V.01

Fecha de la versión: 21-08-2021

Elaborado por: Cristian Dávalos

Revisado por: Administrador/a

Aprobado por: Administrador/a

- **Historial de modificaciones:**

Fecha	Versión	Creado por	Descripción de la modificación

- **Objetivo, alcance y usuarios**

Efectuar el cobro de deudas y cerrar el círculo de venta ya que permite recuperar la inversión realizada en el producto y/o servicio y permitirá realizarlo en las condiciones y términos acordados.

- **Responsabilidades**

Administrador/a

Se encarga de realizar el cobro pendiente mediante medios de pago o efectivo, además es responsabilidad de emitir la correspondiente factura.

- **Descripción del procedimiento cobranza**

- Se realiza el cobro del 50% de anticipo en efectivo, tarjeta de crédito, tarjeta de débito, cheques.

- Se elabora el contrato de prestación de servicios y/o productos.
- Se cobra el 50% de saldo pendiente utilizando los diferentes medios de pago.
- Se emite la factura.
- Verificación del servicio y productos solicitados.

- **Procedimientos generales**

- Se procede a cobrar el 50% de anticipo sea este en efectivo o utilizando el datafast para cobrar con tarjetas de crédito, tarjeta de débito, o cheques.
- Se procede a elaborar el contrato de prestación de servicios y/o productos donde se debe hacer constar la fecha y hora del evento, tipo de evento y números de menús contratados.
- Se procede a cobrar el 50% de saldo pendiente sea este en efectivo o utilizando el datafast para cobrar con tarjetas de crédito, tarjeta de débito, o cheques.
- El cliente verifica que los productos y/o servicios que solicito sean entregados de una manera óptima en el tiempo establecido.
- Emitir facturas a los clientes detallando cada uno de los productos y servicios contratados.
- Llevar un registro diario de las ventas, para posteriormente proceder con el cuadro de caja.
- Entregar el reporte diario de ventas, documentos de crédito y dinero en efectivo

- **Gestión documental y de registro**

Nombre del registro	Ubicación de archivo	Persona responsable del archivo	Controles para la protección del registro	Tiempo de retención
Registro de facturas	Facturas	Administrador	Inventario de facturas trimestrales	Indefinido
Contratos	Archivos de la microempresa	Administrador		Indefinido

- **Validez y aprobaciones**

El/a administrador/a es el Líder de proceso, que debe verificar, y si es necesario actualizar el documento por lo menos una vez al año.

En caso de duda respecto a la vigencia y validez del actual procedimiento, se debe consultar al Líder del proceso o en su defecto acceder al repositorio documental de la microempresa, disponible en los archivos y documentos.

Este procedimiento fue aprobado en Riobamba, el 21 de agosto del 2021

Elaboración	Revisión	Aprobación
<hr/> Nombre: Cristian Dávalos Cargo: Jefe de Capacitación	<hr/> Nombre: Patricia Arguello Cargo: Administradora	<hr/> Nombre: Patricia Arguello Cargo: Administradora

- **Documentos de referencia**

- Contratos de prestación de servicios
- Facturas

- **Anexos**

Anexo 1: Acta de entrega al cliente

5.4.15. PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS

Procedimiento

Proceso o Actividad: OPERATIVOS/ ABASTECIMIENTO

Líder o Responsable: Administrador/a

Código: O-A

Versión: V.01

Fecha de la versión: 21-08-2021

Elaborado por: Cristian Dávalos

Revisado por: Administrador/a

Aprobado por: Administrador/a

- **Historial de modificaciones:**

Fecha	Versión	Creado por	Descripción de la modificación

- **Objetivo, alcance y usuarios**

Garantizar el abastecimiento de materia prima e insumos para el proceso productivo.

- **Responsabilidades**

Administrador

Supervisar el manejo de bodega, ingreso, egresos e inventarios.

Verificar y cuantificar cantidades de productos requeridos para los procesos.

Es el encargado de controlar las existencias/ consumo de materia prima e insumos.

Realizar reportes de compras.

Depósitos, retiros bancarios

Pagos proveedores

Cocinero

Es el encargado de solicitar la materia prima e insumos que hace falta para la producción de los menús.

Se recibe y se verifica que toda la materia prima e insumos que se ha solicitado.

Recibir el formulario de orden de producción autorizado y firmado por el/a administrador/a del catering.

Ayudante

Es el encargado de recibir la requisición de la materia prima e insumos, y de guardarla correctamente.

Servir a los clientes e invitados cumpliendo con todas las medidas de higiene.

- **Descripción del procedimiento operativo**

El procedimiento operativo se realiza la verificación de stock de productos disponibles

- **Procedimientos generales**

Se realiza la verificación de los productos en existencia para proceder con la adquisición de los productos faltantes.

Realizar los respectivos pedidos a los proveedores.

Revisa las órdenes de compras entregados por el cocinero y comprarlas con el manejo de inventarios.

Receptar todos los productos alimenticios y de limpieza que llegan, verificando previamente el estado y calidad de los mismos bajo las normativas de calidad, fechas de caducidad, embalaje adecuado (en caso que sea necesario), control de temperaturas de cuartos fríos y congeladores.

Acopiar cada producto recibido: cárnicos, vegetales, de limpieza o químicos en forma adecuada, emperchar aquellos que es factible hacerlo en los lugares correspondientes llevando el registro y codificación de cada producto, y en productos cárnicos controlar que no se mezclen los distintos tipos de carnes.

Recibir el formulario de orden de producción autorizado y firmado por el/a administrador/a del catering.

Entrega y distribución de productos terminados utilizando el equipo mínimo de higienes, conformado por: gorro plástico, mascarilla y guantes.

- **Gestión documental y de registro**

Nombre del registro	Ubicación de archivo	Persona responsable del archivo	Controles para la protección del registro	Tiempo de retención
Formulario control de existencia	Archivos de la microempresa	Administrador/a	Inventario de formulario de control de existencia anualmente	Indefinido
Formulario de orden de producción	Archivos de la microempresa	Administrador/a	Inventario de formulario de orden de producción anualmente	Indefinido

- **Validez y aprobaciones**

El/a administrador/a es el Líder de proceso, que debe verificar, y si es necesario actualizar el documento por lo menos una vez al año.

En caso de duda respecto a la vigencia y validez del actual procedimiento, se debe consultar al Líder del proceso o en su defecto acceder al repositorio documental de la microempresa, disponible en los archivos y documentos.

Este procedimiento fue aprobado en Riobamba, el 21 de agosto del 2021

Elaboración	Revisión	Aprobación
<p>_____</p> <p>Nombre: Cristian Dávalos Cargo: Jefe de Capacitación</p>	<p>_____</p> <p>Nombre: Patricia Arguello Cargo: Administradora</p>	<p>_____</p> <p>Nombre: Patricia Arguello Cargo: Administradora</p>

- **Documentos de Referencia**

- Facturas
- Formulario control de existencia
- Formulario de orden de producción

- **Anexos**
 - Anexo 1: Formulario control de existencia
 - Anexo 2: Formulario de orden de producción

5.4.16. PROCEDIMIENTOS PRODUCTIVOS

Procedimiento

Proceso o Actividad: PRODUCTIVOS / PRODUCCIÓN

Líder o Administrador/a

Responsable:

Código: P-P

Versión: V.01

Fecha de la versión: 21-08-2021

Elaborado por: Cristian Dávalos

Revisado por: Administrador/a

Aprobado por: Administrador/a

- **Historial de modificaciones:**

Fecha	Versión	Creado por	Descripción de la modificación

- **Objetivo, alcance y usuarios**

Coordinar y ejecutar los distintos procesos del proceso productivo, con el fin de hacer llegar el producto final al consumidor con todos los estándares mínimos de calidad.

- **Responsabilidades**

Cocinero

Organizar las labores de producción en cocina y distribuir a los ayudantes en actividades específicas.

Prepara el plato fuerte y la ensalada, al mismo tiempo dirige el cumplimiento del menú.

Ayudantes

Coordinar con el Cocinero y/o con el Responsable de Cocina y ejecutar actividades de producción y preparación de comidas asignadas a su cargo.

Retirar todos los productos que se van a necesitar para la elaboración del menú.

Recolección de vajilla utilizada, lavado, desinfección y conteo de vajilla.

- **Descripción del procedimiento de producción**

- Prepara y cocina los alimentos
- Prepara los menús con la ayuda del asistente de cocina

- **Procedimientos generales**

Preparación de menús solicitado por el cliente, previa autorización por parte del/a administrador /a.

Prepara los alimentos con la ayuda de los ayudantes de cocina.

Cocina los alimentos según tiempo y cantidad.

Verifica que se cumpla las normas de higiene y que el personal a su cargo desempeñe correctamente sus funciones.

- **Gestión documental y de registro**

Nombre del registro	Ubicación de archivo	Persona responsable del archivo	Controles para la protección del registro	Tiempo de retención
Contrato de prestación de servicios	Archivos o Documentación de la microempresa	Administrador/a		Indefinido

- **Validez y aprobaciones**

El/a administrador/a es el Líder de proceso, que debe verificar, y si es necesario actualizar el documento por lo menos una vez al año.

En caso de duda respecto a la vigencia y validez del actual procedimiento, se debe consultar al Líder del proceso o en su defecto acceder al repositorio documental de la microempresa, disponible en los archivos y documentos.

Este procedimiento fue aprobado en Riobamba, el 21 de agosto del 2021

Elaboración	Revisión	Aprobación
<hr/> Nombre: Cristian Dávalos Cargo: Jefe de Capacitación	<hr/> Nombre: Patricia Huaraca Cargo: Cocinera	<hr/> Nombre: Patricia Arguello Cargo: Administradora

6. CONCLUSIONES

Considerando los principales aportes del presente trabajo de investigación, a continuación, se exponen las principales conclusiones.

En la investigación teórica de BPM (Business Process Management) permite establecer la base conceptual de la terminología utilizada que ayuda a identificar las consideraciones teóricas que sustenta la investigación, además se identificó que esta metodología sea utilizada manualmente, si puede ser aplicada a la microempresa PJP Catering, ya que ha permitido en disminuir el tiempo de cada uno de los procesos.

En base a la situación de la microempresa se identificó situaciones reales que puede resaltar las debilidades administrativas y de procesos que ponen en riesgo a la microempresa, ya que existían muchas actividades dentro del proceso en lugar de tener una metodología para guiar a la organización a lograr sus metas.

Se identificaron los procesos claves y críticos y que se genera una lista de observaciones en la que se concluye que los procesos claves no tienen impacto directo en la producción, pero son necesarias para el buen desarrollo y los procesos críticos deben brindar soporte para la toma de decisiones.

Se diseñó el manual de procesos y procedimientos considerando los puntos más críticos para que cada uno de los colaboradores que trabajan en la microempresa PJP Catering sepan exactamente cuáles son los roles que deben desarrollar y donde deben intervenir para que no haya duplicidad de funciones y que se aproveche de mejor manera el tiempo de cada uno.

7. RECOMENDACIONES

Se estableció el manual de procesos y de procedimientos, teniendo en cuenta lo determinado en este estudio y los resultados obtenidos, es recomendable:

Se recomienda que la metodología BPM se aplique manualmente y no por medio de una plataforma o sistema y además debería realizar actualizaciones periódicamente.

Realizar el respectivo seguimiento el nuevo proceso que se estableció para identificar su ejecución y realizar cambios pertinentes para que la productividad de la microempresa se incremente.

Se recomienda a la microempresa PJP Catering no descuidarse tanto de los procesos claves y de los procesos críticos ya que los dos procesos van de la mano y alguna forma contribuyen al correcto funcionamiento de las operaciones.

Se recomienda a la microempresa PJP catering aplicar el Manual de procesos y procedimientos y este se vaya revisando y actualizando cada cierto tiempo para que el proceso se mantenga productivo.

ANEXOS

FORMATO PROCEDIMIENTOS

Procedimiento	
<hr/>	
Proceso o Actividad:	
Líder o	
Responsable:	
<hr/>	
Código:	
Versión:	
Fecha de la versión:	
<hr/>	
Elaborado por:	
Revisado por:	
Aprobado por:	

Historial de modificaciones:

Fecha	Versión	Creado por	Descripción de la modificación

- Objetivo, alcance y usuarios
- Responsabilidades
- Descripción del Procedimiento de -----
- Procedimientos Generales
 - **Gestión documental y de registros**

Nombre del registro	Ubicación de archivo	Persona responsable del archivo	Controles para la protección del registro	Tiempo de retención

- **Validez y Aprobaciones**

Este procedimiento fue aprobado en (ciudad), el (día/mes/año)

Elaboración	Revisión	Aprobación
<hr/> Nombre: Cargo:	<hr/> Nombre: Cargo:	<hr/> Nombre: Cargo:

- **Glosario de Términos**

Término	Descripción

- **Documentos de Referencia**
- **Anexos**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencia Pública de Noticias del Ecuador. (2014). *www.andes.info.ec*: . Recuperado de <http://www.andes.info.ec/es/econom%C3%ADa-turismo/5243.html>
- Agip, J. y Andrade, F. (2007). Gestión por procesos (BPM) usando mejora continua y reingeniería de procesos de negocio. Tesis de Grado, Universidad Mayor de San Marcos, Perú. P. 78. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/2628>
- Angeli, J. (2018) *¿Qué es mapeo de procesos AS IS/TOBE?* Neomind web. Recuperado en: <https://blog.neomind.com.br/es/que-es-el-mapeo-de-procesos-as-is-to-be/>
- Banchieri, L., Blasco, M. y Campa-Planas, F. (2013). “Auto evaluación de la gestión por parte de pequeñas empresas y microempresas: Estudio exploratorio”. *Intangible Capital* , 9 (2): 477-490.
- Banco Central de Ecuador. (2020). El COVID-19 pasa factura a la economía ecuatoriana. <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1366-elcovid-19-pasa-factura-a-la-economia-ecuatoriana-decrecera-entre-73-y-96-en-2020>.
- Bigazi, F. (2016). *Bigazzi process modeler*. Recuperado de BPMN SPA: <http://www.bizagi.com/docs/BPMNbyExampleSPA.pdf>
- Bonitasoft. (2021). Digital process automation for a competitive edge. Recuperado de https://www.bonitasoft.com/bonita-platform#how-we-do-it_editions
- Calidad y Procesos. (2013). *Cooperacion 3D*. Recuperado de <http://calidad-procesos.blogspot.com/2013/07/las-3-dimensiones-esenciales-en-bpm.html>
- CEPAL. (2020). Recomendaciones para la publicación de estadísticas oficiales a partir de encuestas de hogares frente a la coyuntura de la enfermedad por coronavirus (COVID-19). Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45372/4/2000274_es.pdf
- Cetiña, M. (2016). “Gestión de procesos con BPM”. *Tecnología, Gestión y Academia*, 4 (2): 46- 56.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.

- Conner, G. (2001). *Lean manufacturing for the small shop*. Dearborn: Society of Manufacturing Engineers.
- Donoso, D. (2015). *Ideas y emprendimiento para la vida diaria*. Quito: Universidad Internacional SEK – Ecuador.
- Donoso, D., Donoso, S., Escobar, E. y Rosero, G. (2017). *Emprendimientos, Empresas & Negocios*. Lineamientos para creación y desarrollo de negocios. Madrid: DEUTSCHE STIFTUNG.
- Freund, J., Rucker, B. y Hitpass, B. (2018). *BPMN 2.0. Manual de Referencia y guía practica*. Santiago de Chile: Hispana .
- Garimella, K., Lees, M. y Williams, B. (2017). *BPM (GERENCIA DE PROCESOS)*. Granada - España: Primera Edición.
- Hernández, J. (2013). *Lean manufacturing: Conceptos, técnicas e implantación, Mantenimiento Productivo Total TPM*. Madrid: Editor Fundación EOI.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación, sexta edición*. México: McGraw-Hill.
- Intalio. (2015). *Intalio*. Recuperado de <https://www.intalio.com/products/bpms/overview/>
- Intel. (2018). Recuperado de Intel: <http://www.dre-learning.com/download/cursos/BPM.pdf>
- Llanes, M., Isaac, C. Moreno, M. y García, G. (2014). “De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos”. *Ingeniería Industrial*, XXXV (3): 255-264.
- Maldonado, G. (2008). *Herramientas y técnicas lean manufacturing en sistemas de producción y calidad*. Tesis de Grados, Universidad Autónoma de Hidalgo. Recuperado de <http://dgsa.uaeh.edu.mx:8080/bibliotecadigital/bitstream/handle/231104/226/Herramientas%20y%20tecnicas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Manzanaelli, P., Calvo, D. y Basualdo, E. “Un balance preliminar de la crisis económica en la Argentina en el marco del coronavirus”. *Documento de trabajo N°17*, Argentina: FLACSO Argentina.

- Melo , A. y Guambi , D. (2016). “Manual de procesos operativos para una empresa de catering”. *Procesos de catering* , 5: 18 - 22.
- Melo , F. (2020). Proyecto de Factibilidad para la Implementación De Una Empresa Prestadora De Servicios De Catering Social Temático. Tesis de Grado, Universidad Tecnológica Equinoccial. Recuperado de : http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/8905/1/47397_1.pdf
- Ministerio de Turismo. (2020). *Guano Se Suma A Los Nuevos Pueblos Mágicos Del Ecuador*. Recuperado de Gestión Institucional: <https://www.turismo.gob.ec/guano-se-suma-a-los-nuevos-pueblos-magicos-del-ecuador/>
- Münch, L. (2016). *Administración*. Pearson Educación.
- Muñoz, J. (s.f.). BPM para dummies. En, Garimella, K. Lees, M. y Williams, B. Introducción a BPM. Willey Publishing. Pág. 6-9.
- OMG. (2017). *Object Managemnet Group* . Recuperado de SPEC BPMN: <http://www.omg.org/spec/BPMN/2.0/>
- Organización Mundial de la Salud. (2020). *Organización Mundial de la Salud*. Recuperado de <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses#:~:text=sintomas>
- Pérez Sierra, Valeria, & Quintero Beltrán, Lewis Charles (2017). Metodología dinámica para la implementación de 5's en el área de producción de las organizaciones. *Revista Ciencias Estratégicas*, 25(38),411-423. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151354939009>
- Ramirez Cardona, C., y Ramirez. (2016). *Fundamentos de Administracion*. Bogota: Ecoe Ediciones Ltda.
- Rosas, P. (2018). Gestión por procesos como opción para las microempresas del sector restaurantero de la ciudad de Puebla. Tesis de maestría, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla- México, p. 58.
- Ruiz, J. (2015). *Fundamentos para el análisis de Gestión*. Caracas: PANAPO.
- Santillán, Y. (2018). Aplicación de gestión por procesos de una microempresa del rubro gráfico para incrementar la productividad y rentabilidad. Tesis de Grado,

- Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú. P. 67.
<https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/7560>
- Tapping, D. (2003). *Lean Pocket Guide*. Estados Unidos: Msc Medi Inc.
- Velasco, B. y Molina, A. (2014). *La gestión por procesos para las microempresas del sector artesanal del Cantón Quevedo, año 2013*. Tesis de Grado. Universidad Técnica Estatal de Quevedo. Ecuador. P. 115.
<https://repositorio.uteq.edu.ec/handle/43000/4855>
- Velasco, J. (2019). *Gestión por procesos*. Fundación Universitaria del Área Andina. Colombia.
- Vergara, M. (2014). *Eurismo una actividad en expansión*. . Quito: IDE.
- Villaseñor, A. (2007). *Manual de Lean Manufacturing*. México: Limusa.