

DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA DOCUMENTAL TOMANDO COMO REFERENCIA
LOS COMPONENTES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA LA
EMPRESA CASA DE BANQUETES Y BUFFETS BRAUM S.A.

JANIS YESENIA PEREZ CAMPO

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA SAN MARTÍN
FACULTAD DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA
“EDUCACIÓN A TRAVÉS DE ESCENARIOS MÚLTIPLES”
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SABANETA

2013

DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA DOCUMENTAL TOMANDO COMO REFERENCIA
LOS COMPONENTES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA LA
EMPRESA CASA DE BANQUETES Y BUFFETS BRAUM S.A.

JANIS YESENIA PEREZ CAMPO

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas

Asesor

JUAN PABLO VALLEJO BERNAL

Especialista en Gerencia de la Calidad

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA SAN MARTÍN
FACULTAD DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA
“EDUCACIÓN A TRAVÉS DE ESCENARIOS MÚLTIPLES”
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SABANETA

2013

NOTA DE ACEPTACIÓN:

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado 1

Firma del Jurado 2

Sabaneta, 20 de Mayo de 2013

RESUMEN

El lector encuentra a través del desarrollo del presente proyecto, el modelamiento de una estructura que en la actualidad es necesaria para una organización que desde sus inicios ha buscado generar satisfacción en sus clientes y fidelidad con la marca.

Partiendo de los criterios que se desarrollan a través del curso de profundización “Gerencia de Procesos y el Sistema de Gestión de la Calidad”, se ofrece a la empresa una serie de herramientas que permiten la identificación detallada de las actividades organizacionales y sus responsables.

Esto permite que con el tiempo la mejoría de las acciones conlleve a disminuir los acontecimientos que han hecho ver la empresa carente de un modelo funcional y estructurado.

Al mismo tiempo se puede apreciar el desempeño de la autora del proyecto frente a la propuesta de un trabajo para una organización, a la utilización de conocimientos y la estructuración a futuro de todo un plan de mejora.

Palabras Clave: Mejoramiento, calidad, indicadores, procesos, procedimiento, flujograma, caracterización, indicador.

ABSTRACT

The reader is through the development of this project, the modeling of a structure that is currently required for an organization that since its inception has sought to generate customer satisfaction and loyalty to the brand.

Based on the criteria that are developed through the course of deepening "Process Management System and Quality Management" provides the company with a series of tools that allow detailed identification of organizational activities and those responsible.

This allows improvement in time the actions lead to decrease events see the company have lacked a functional model and structured.

At the same time we can see the performance of the author of the project for the proposed work for an organization, the use of knowledge and structuring the future of an entire improvement plan.

Keywords: Improvement, quality indicators, processes, procedures, flowchart, characterization, indicator.

TITULO

Diseño de una estructura documental tomando como referencia los componentes del Sistema de Gestión de la Calidad para la empresa Casa de Banquetes y Buffets Braum S.A.

CONTENIDO

APENDICE	11
INTRODUCCION	14
PROBLEMA	15
→ Planteamiento del Problema.....	15
→ Formulación del Problema	16
→ Sistematización del Problema	17
JUSTIFICACIÓN	18
→ Teórica.....	18
→ Metodológica.....	19
→ Práctica.....	19
OBJETIVOS	21
→ General	21
→ Específicos	21
MARCO REFERENCIAL	23
→ Marco Teórico / Conceptual.....	23
→ Marco Histórico.....	49
→ Marco Legal	55
DISEÑO METODOLÓGICO	64
→ Referente Metodológico.....	64
→ Referente Práctico	65
DESARROLLO DE LA ESTRUCTURA DOCUMENTAL.....	67
A. ELEMENTOS DE LA GESTIÓN ESTRATEGICA	69
B. MAPA DE PROCESOS.....	73
C. CARACTERIZACIONES DE PROCESOS.....	77
D. MATRIZ DE INDICADORES	80
E. PROCEDIMIENTO DOCUMENTADO	85
F. HERRAMIENTA DE MEJORA	91
CONCLUSIONES	116
RECOMENDACIONES	118

PRESUPUESTO	119
➔ Materiales	119
➔ Financieros	120
➔ Institucionales	121
CRONOGRAMA	122
BIBLIOGRAFÍA.....	123
CIBERGRAFÍA	124

LISTADO DE TABLAS

Tabla No. 1: Trilogía de Joseph Juran	26
Tabla No. 2: Matriz de Indicadores	80
Figura No.3: Procedimiento del Proceso Comercial	88
Tabla No. 4: Análisis del impacto, riesgo y costo de las soluciones	98
Tabla No. 5: Medición de Tiempos	107
Tabla No. 6: Porcentaje en Inventario	108
Tabla No. 7: Presupuesto Financiero	120
Tabla No. 8: Costo de la Propuesta	120
Tabla No. 9: Presupuesto Institucional	121
Tabla No. 10: Costo de Implementación de la propuesta	121
Tabla No. 11: Cronograma de Actividades	122

LISTADO DE FIGURAS

Figura No. 1 Ciclo de Deming	27
Figura No. 2 Diagrama de Causa y Efecto	29
Figura No. 3: Grado de conocimiento del SGC en la empresa	67
Figura No. 4: Mapa de Procesos	73
Figura No. 5: Caracterización del proceso Gestión Comercial	77
Figura No. 6: Caracterización del proceso Gestión de Producción	78
Figura No. 7: Caracterización del proceso Gestión Logística	79
Figura No. 8: Flujograma del Proceso Comercial	90
FiguraNo. 9: Comportamiento del nivel de ventas	91
FiguraNo. 10: Nivel de ventas del año 2012	91
Figura No. 11: Tipos de variables que afectan la solicitud del servicio	94
Figura No. 12: Diagrama Causa – Efecto para la Casa de Banquetes y Buffets Braum	95
Figura No. 13: Promedio de votación	96
Figura No. 14: Infraestructura de espacios de trabajo	100
Figura No. 15: Explicación de las 5S.	103
Figura No. 16: Nivel de ventas en el 1er. Trimestre del año 2013	109
Figura No. 17: Nivel de ventas esperado para el año 2013	110

APENDICE

BANQUETE¹: Se conoce bajo el título de banquete a aquellas celebraciones en las cuales la comida (en abundancia) es el centro de atención. Un banquete es una reunión alrededor de grandes cantidades de comida de todo tipo y color, incluyendo desde las entradas hasta los postres.

CALIDAD²: La calidad es diferenciarse cualitativa y cuantitativamente respecto de algún atributo requerido, esto incluye la cantidad de un atributo no cuantificable en forma monetaria que contiene cada unidad de un atributo.

CARACTERIZACION³: Permite la Identificación de elementos esenciales necesarios para llevar a cabo el proceso y la definición de las principales características del proceso facilitando su entendimiento, gestión y el control de sus interrelaciones como parte de un sistema.

GESTION DE LA CALIDAD⁴: La Gestión de Calidad es una filosofía adoptada por organizaciones que confían en el cambio orientado hacia el cliente y que persiguen mejoras

¹ Definición tomada de: <http://www.definicionabc.com/general/banquete.php>

² Definición tomada de: <http://es.scribd.com/doc/18014848/Definiciones-de-Calidad>

³ Definición tomada de:

http://www.corpoica.org.co/sitioweb/intranet/Download/Documentos/taller_caracterizacion_procesos_Mayo_24_1_.pdf

⁴ Definición tomada de: http://www.kalitate-katedra.ehu.es/p211-content/es/contenidos/informacion/introduccion/es_introduc/definicion_gestion.html

continuas en sus procesos diarios. Esto implica que su personal (Profesorado y Personal de Administración y Servicios), también puede tomar decisiones. Los principios de la Gestión de Calidad son adoptados por las organizaciones para realzar la calidad de sus productos y servicios, y de esta manera aumentar su eficiencia.

INDICADORES⁵: Un indicador se usa para describir un problema: Cómo y dónde ocurre y cómo afecta a éste. Los indicadores se desarrollan recolectando datos y se expresan a través de fórmulas matemáticas, tablas o gráficas.

MAPA DE PROCESOS⁶: El mapa de procesos ofrece una visión general del sistema de gestión. En él se representan los procesos que componen el sistema así como sus relaciones principales. Dichas relaciones se indican mediante flechas y registros que representan los flujos de información.

MEJORA CONTINUA⁷: La mejora continua es un concepto adoptado por la mayor cantidad de empresas modernas en todo el mundo, ya que su implementación implica la intención de la alta dirección de seguir un proceso de mejoramiento en todas sus áreas, que redundarán en beneficios como una mayor calidad de los productos, servicios, de los procesos, disminución de accidentes y muchos otros medibles de la industria y comercios en general.

⁵ Definición tomada de:

http://www.dgplades.salud.gob.mx/descargas/dhg/DEFINICION_INDICADORES.pdf

⁶ Definición tomada de: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Mapas-De-Procesos/3900789.html>

⁷ Definición tomada de: <http://www.dscuento.com.mx/62287-mejora-continua/>

NORMA⁸: Norma es un término que proviene del latín y significa “escuadra”. Una norma es una regla que debe ser respetada y que permite ajustar ciertas conductas o actividades. En el ámbito del derecho, una norma es un precepto jurídico.

PROCEDIMIENTO⁹: Procedimiento es un término que hace referencia a la acción que consiste en proceder, que significa actuar de una forma determinada. El concepto, por otra parte, está vinculado a un método o una manera de ejecutar algo.

PROCESO¹⁰: La noción de proceso halla su raíz en el término de origen latino *processus*. Según informa el diccionario de la Real Academia Española (RAE), este concepto describe la acción de avanzar o ir para adelante, al paso del tiempo y al conjunto de etapas sucesivas advertidas en un fenómeno natural o necesario para concretar una operación artificial.

⁸ Definición tomada de: <http://definicion.de/norma/>

⁹ Definición tomada de: <http://definicion.de/procedimiento/>

¹⁰ Definición tomada de: <http://definicion.de/proceso/>

INTRODUCCION

Las organizaciones modernas cada vez más ven con mayor atracción como la aplicación de los sistemas de gestión de la calidad a sus procesos hace que se dinamice su mercado y la forma de responder a este, pero ¿Cómo es posible dicha dinamización desde la creación de los SGC?, la respuesta es sencilla, ya que estos elementos son una fuente de información útil para dar a los integrantes de cualquier empresa una línea clara y definida de cómo deben ser las acciones para generar valor a los clientes.

En el caso de la Casa de Banquetes y Buffets Braum, el impulso de alcanzar la formalización de sus actividades y procesos parte de la necesidad de reflejarse a sus clientes tanto internos como externos de forma competitiva y como una organización capaz de interpretar las necesidades de los usuarios de forma correcta a fin de satisfacer sus necesidades y perfilarse como una organización competitiva.

Para ello se establece el diseño de una estructura documentada que parta de los componentes de los SGC y así lograr definir una ruta de acción para la organización, a fin de que mejore sus procesos e impregne un grado de calidad a sus acciones, esto a través de la definición de responsabilidades, criterios, definición de entradas de información, pero sobre todo la definición de la cadena de valor que es la que transforma los deseos de los clientes en satisfacción partiendo de una prestación del servicio adecuada y coherente.

PROBLEMA

→ Planteamiento del Problema

La Casa de Banquetes y Buffets Braum, es una empresa familiar creada en el año 2009, la cual nace de la necesidad de aplicar todos los conocimientos en cuanto a culinaria se refiere por parte de su creador, motivado por ese impulso personal en querer celebrar sus eventos familiares de modo sofisticado y diferente a los demás, pues de allí partió la idea de crear un negocio en su lugar de residencia ubicado en la ciudad de Barranquilla en la calle 55 # 44 - 65 del barrio Boston.

En los últimos tiempos aunque la casa de banquetes se muestra como una organización creciente y sólida hasta el momento dentro de su nicho de mercado, se ha venido presentando una disminución en el número de atenciones mensuales de eventos, conllevando esto a prescindir de personal, a desmejorar la calidad de los elementos utilizados en cada evento (por su obsolescencia por falta de uso), disminuir el catálogo de productos (por falta de presupuestos), entre otras acciones.

Dentro de este panorama también se puede observar que la empresa no cuenta con un sistema de comunicación efectiva, un establecimiento de responsabilidades, carencia de seguimientos a las actividades, escasas de información sobre la percepción del cliente y hasta en ocasiones malos manejo por falta de capacitación en los temas relacionados al negocio.

De continuar así el modelo de negocio se puede ver afectado en factores como la migración de clientes hacia la competencia, ocasionando pérdida en la rentabilidad y esto a su vez deriva en el despido repentino del personal, pérdida de credibilidad en el mercado, y por ende una poca participación en el mismo, poniendo en riesgo la supervivencia de la organización.

A través de este trabajo se pretende ofrecer a la organización algunos de los componentes de un Sistema de Gestión de la Calidad (mapa de procesos, caracterizaciones, matriz de indicadores, documentación de procedimientos, entre otros) con el fin de mejorar los procesos internos y ofrecer a sus propietarios un panorama más amplio de su negocio, ya que permite obtener una integración más apropiada entre la información, las responsabilidades y el cumplimiento de metas.

No obstante, también abre las puertas para el desarrollo de una ventaja competitiva difícil de igualar por los competidores, obtener una mejor planeación en la operación, lograr el establecimiento de una plataforma que permita la implementación exitosa de las estrategias, lograr la disminución de clientes insatisfechos, disminución en la pérdida de clientes por mala calidad en productos y/o servicios, evitar los desperdicios y reprocesos.

➔ Formulación del Problema

¿Cómo mejorar los procesos que se desarrollan hoy en la Casa de Banquetes y Buffets Braum con el fin de lograr un aumento en su productividad?

→ Sistematización del Problema

¿Cuáles son las herramientas de un SGC que apoyarían la gestión de la empresa?

¿Qué mecanismos pueden ser implementados para tener un mayor control sobre los procesos de la Casa de Banquetes y Buffets Braum?

¿Qué factores del entorno (medio ambiente de la empresa) podría tomar la empresa como referencia en la aplicación de procesos de planeación?

¿Qué criterios y normatividad debe tener en cuenta la empresa para establecer elementos de un sistema de gestión a sus procesos?

JUSTIFICACIÓN

→ Teórica

Dentro de la cultura occidental, las celebraciones de eventos trascienden debido a la importancia que significa para las personas que participan de ellas, a través del tiempo se ha mejorado la interpretación de necesidades de los clientes debido a la variedad de atenciones que se han ido especializando para así ofrecer lo que éstos quieren y están dispuestos a pagar.

Este aspecto de la vida cotidiana no es ajeno a las exigencias de un público que cada vez es paga más por la calidad de los productos y servicios, y que en ocasiones son quienes imponen las condiciones para la prestación del mismo.

Gracias a la incursión de los sistemas de gestión de la calidad para todo tipo de mercados, se hace coherente y práctico que a través del presente proyecto se busque una idea de mejoramiento a partir de la construcción de una propuesta documental que impulse la forma como se llevan a cabo hoy los procesos y que permita una mejora continua al interior de la Casa de Banquetes y Buffets Braum.

→ Metodológica

El presente proyecto es realizado bajo la metodología de investigación tipo básica y aplicada. En cuanto al tipo básica porque se extraerá un diagnóstico de la situación actual de la empresa para luego determinar la posibilidad de brindarle soluciones pertinentes a su problema, además porque permite construir propuestas con respecto al tema a abordar; y en cuanto al tipo aplicado porque por medio de su utilización los conocimientos se podrán poner en práctica para aplicarlos dentro de la organización y que los cuales en su mayoría representan un provecho para la sociedad.

Gracias a estos métodos que por lo general suelen catalogarse como simples la empresa encontrará una de las tantas alternativas o herramientas que puede aportar una estructura documental tomando elementos de los sistemas de gestión de la calidad para mejorar la problemática que actualmente presenta.

→ Práctica

Tomando como referente práctico se ofrece una propuesta de estructura documental tomando elementos de los Sistemas de Gestión de la Calidad para la empresa CASA DE BANQUETES Y BUFFETS BRAUM la cual le brinde herramientas primordiales para garantizar la excelente gestión de los procesos que la identifican en cuanto a su razón de ser y de existir en el mercado.

Todo esto se puede lograr gracias a la ejecución de aspectos importantes como la definición de la planeación estratégica (Misión, Visión, objetivos y valores), la aplicación de objetivos de calidad, la consideración de descifrar la cadena de valor a través de la caracterización de cada uno de sus procesos misionales, diseñando un procedimiento y diagrama de flujo al más crítico que posea, además de identificar los indicadores de gestión mediante la elaboración de matriz de indicadores para los mismos procesos.

Finalmente, se proporciona una herramienta de mejora continua para dar continuidad a las actividades que generan valor para el cliente y así poder establecer mecanismos que a través del tiempo establecen una recordación de marca, paso importante para mantenerse en el mercado como una organización que interpreta las necesidades de sus clientes.

OBJETIVOS

→ General

Diseñar una estructura documental tomando como referencia los componentes del Sistema de Gestión de la Calidad, para la empresa Casa de Banquetes y Buffets Braum S.A., el cual contribuya al aumento de la productividad, fidelización de los clientes y garantice la mejora continua en la organización.

→ Específicos

Aportar a la organización la definición de la planeación estratégica, la política y objetivos de calidad y cadena de valor con el fin de garantizar la mejora de los procesos.

Sintetizar la cadena de valor mediante la caracterización de cada uno de los procesos misionales.

Construir una tabla de indicadores de gestión y de resultado que permita llevar a cabo el control de los procesos que se desarrollan al interior de la Casa de Banquetes y Buffets Braum.

Elaborar un procedimiento con su respectivo flujograma de un proceso misionalde la Casa de Banquetes y Buffets Braum.

Diseñar propuesta de aplicación de una herramienta de mejoramiento continuo en un proceso de la organización.

Entregar a la organización la propuesta de forma escrita en donde ésta identifique un modelo documentado para que pueda aplicarlo y emprender acciones de mejora a partir de este.

MARCO REFERENCIAL

➔ Marco Teórico / Conceptual

- **Generalidades del concepto Calidad**

El concepto de calidad ha ido evolucionando a lo largo de los años, desde el control de la calidad donde se promulgaba la inspección al final del proceso para asegurar la calidad de los productos, a un sistema de gestión de la calidad, donde el énfasis está en el enfoque al cliente, la gestión de los procesos, el mejoramiento continuo y el bienestar organizacional.

El término Calidad se ha introducido en el mundo de la empresa industrial, comercial y de servicios, pero son muchas las empresas que no conocen o confunden el significado de este concepto.

Unos lo confunden con un producto de unas cualidades inmejorables. Sin embargo, la Calidad va más allá de las características de un producto o servicio.

Otros la asocian con una acumulación de papeles que no sirven sino para torpedear el trabajo y el desarrollo de las actividades. Sin embargo, la Calidad, es algo más que una serie de documentos y papeles para llenar. Además, muchos otros identifican Calidad con

Control de Calidad, siendo este último sólo una parte que constituyen un Sistema de Calidad.

- **¿Qué es Calidad?**

La **calidad** es una herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie. La palabra calidad tiene múltiples significados. De forma básica, se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. Por otro lado, la calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.

- **Calidad desde la perspectiva de producción**

La calidad puede definirse como la conformidad relativa con las especificaciones, a lo que al grado en que un producto cumple las especificaciones del diseño, entre otras cosas, mayor su calidad o también como comúnmente es encontrar la satisfacción en un producto cumpliendo todas las expectativas que busca algún cliente, siendo así controlado por reglas las cuales deben salir al mercado para ser inspeccionado y tenga los requerimientos estipulados por las organizaciones que hacen certificar algún producto.

- **Calidad desde la perspectiva de valor**

La calidad significa aportar valor al cliente, esto es, ofrecer unas condiciones de uso del producto o servicio superiores a las que el cliente espera recibir y a un precio accesible. También, la calidad se refiere a minimizar las pérdidas que un producto pueda causar a la sociedad humana mostrando cierto interés por parte de la empresa a mantener la satisfacción del cliente.¹¹

Teniendo en cuenta los anteriores conceptos descritos se puede concluir que la mayoría de los clientes busca calidad al mejor precio, sin embargo, lo que puede ser "excelente" para algunos, no lo es para otros. Cuando un individuo adquiere un producto o servicio, lo hace para satisfacer una necesidad, pero siempre espera que la "nueva adquisición" funcione como lo esperado, o al menos como se lo prometieron en el anuncio publicitario.

De este modo, el significado de esta palabra puede adquirir múltiples interpretaciones, ya que todo dependerá del nivel de satisfacción o conformidad del cliente. Sin embargo, la calidad es el resultado de un esfuerzo arduo, la cual se trabaja de forma eficaz para poder satisfacer el deseo del consumidor. Dependiendo de la forma en que un producto o servicio sea aceptado o rechazado por los clientes, se puede decir si éste es bueno o malo.

¹¹Información tomada de la URL:<http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad>

Por ende se puede concluir que calidad es todo aquello que cumple con las especificaciones y requerimientos del cliente para satisfacer las necesidades que presente, contando con un producto o servicio que durante su elaboración o prestación respectivamente, no le faltó ningún componente estipulado previamente para cumplir con las especificaciones de su diseño o al momento de brindarle el servicio al cliente se caracterizó por cumplir con altos estándares de calidad, logrando así lo que él buscaba: conformidad ante lo recibido.

- **Autores de la Calidad y sus aportes**

Para Juran (1951), la calidad es sencillamente la ausencia de deficiencias en el proceso de producción, tales como retraso en las entrega, fallas durante los servicios, facturas incorrectas, entre otras. Además señala que la administración para lograr calidad abarca tres procesos básicos: la planificación de la calidad, el control de la calidad y el mejoramiento de la calidad. (Estos procesos son comparables a los que se han utilizado durante largo tiempo para administrar las finanzas). Su “trilogía”, muestra cómo se relacionan entre sí dichos procesos.

Procesos de la Trilogía	Terminología Financiera
Planificación de la Calidad	Presupuestar, planificar el negocio, control de costos, control de gastos
Control de Calidad	Control de inventario
Mejoramiento de la Calidad	Reducción de costos, mejoras de beneficios

Tabla No. 1: Trilogía de Joseph Juran

Fuente: Información tomada de la URL:

<http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/2587/1/28-TEISISIC010G34.pdf>

A su vez Shewhart (1924) define la calidad como un problema de variación, el cual puede ser controlado y prevenido mediante la eliminación a tiempo de las causas que lo provocan. También fué el primero que habló del concepto de PDCA en su libro de 1939, *Statistical Method From the Viewpoint of Quality Control*. Shewhart dijo que el ciclo atrae su estructura de la noción de que una evaluación constante de prácticas empresariales, así como la disponibilidad de los empresarios de adoptar e ignorar ideas sin apoyo, son clave para la evolución de un proyecto con éxito. W. Edwards Deming fue el primero que dio a conocer el término "ciclo Shewhart" para PDCA, llamándolo por el nombre de su mentor y maestro en Bell Laboratories en Nueva York.



Figura No. 1 Ciclo de Deming

Fuente: Información tomada de la URL <http://gestionempresarial4.wordpress.com/174-2/>

El ciclo PHVA es una herramienta de la mejora continua, presentada por Deming a partir del año 1950, la cual se basa en un ciclo de 4 pasos: Planificar (Plan), Hacer (Do), Verificar (Check) y Actuar (Do). Es común usar esta metodología en la implementación de un sistema de gestión de la calidad, de tal manera que al aplicarla en la política y objetivos de calidad así como la red de procesos la probabilidad de éxito sea mayor. Los resultados de la implementación de este ciclo permiten a las empresas una mejora integral de la competitividad, de los productos y servicios, mejorando continuamente la calidad, reduciendo los costes, optimizando la productividad, reduciendo los precios, incrementando la participación del mercado y aumentando la rentabilidad de la empresa.¹²

Otra definición totalmente diferente pero relacionada entre sí es la propuesta por Ishikawa (1994), el cual afirma que: “Practicar el control de la calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más útil, económico y satisfactorio al consumidor”.

En una de sus “Siete herramientas básicas para la Administración de la Calidad”, propuso el Diagrama de Causa y Efecto (o espina de pescado), la cual es una técnica gráfica ampliamente utilizada que permite apreciar con claridad las relaciones entre un tema o problema y las posibles causas que puedan estar contribuyendo para que el ocurra, representada a continuación:¹³

¹²Información tomada de la URL: <http://gestionempresarial4.wordpress.com/174-2/>

¹³Información tomada de la URL: <http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/2587/1/28-TEISISIC010G34.pdf>

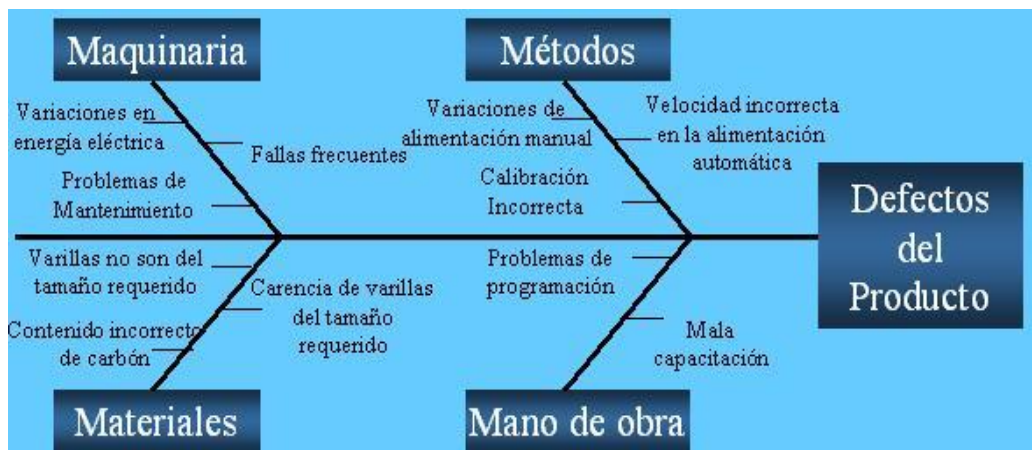


Figura No. 2 Diagrama de Causa y Efecto

Fuente: Información tomada de la URL:

<http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/2587/1/28TESISIC010G34.pdf>

Uno de estos pioneros en el desarrollo de criterios sobre control y la administración de la calidad es el Dr. W. Edwards Deming (1989), quien establece que “...la dificultad para definir la calidad reside en la traducción de las necesidades futuras del usuario a características conmensurables...”

Deming estadista, profesor y fundador de la calidad total propone que mediante el uso de mediciones estadísticas, una compañía podría ser capaz de graficar como un sistema en particular estaba funcionando para luego desarrollar maneras con el fin de mejorar dicho sistema, a través de sus escritos como “Los Catorce (14) Puntos y Siete (7) Pecados Mortales” que plantean un nuevo concepto de enseñanzas y así prometer que si los clientes obtienen productos de calidad, las compañías obtienen mayores ingresos y la economía crece.

Feigenbaum (1992), afirma que para lograr una administración de la calidad más eficiente es necesaria la aplicación del control de la calidad total (CCT), el cual define como un “...sistema efectivo para integrar el desarrollo y mantenimiento de la calidad y los esfuerzos por mejorarla de tal forma que se logre aplicar la mercadotecnia, ingeniería, producción y servicio a todos los niveles para lograr la satisfacción total del cliente...”

Crosby (1991), otro autor norteamericano, quien define a la calidad como el cumplimiento con los requisitos “... es una entidad alcanzable, medible y rentable que puede ser incorporada una vez que desee hacerlo, se entienda y se esté preparado para un arduo trabajo...”

Para Philip Crosby creador del concepto "cero defectos"(CD), el cual se enfocó en prevenir y evitarla inspección, buscando así que el cliente salga satisfecho al cumplir ciertos requisitos desde la primera vez y todas las veces que el cliente realice transacciones con una empresa u organización.¹⁴

Aun cuando las estrategias que rigen la calidad han cambiado constantemente, las expectativas de los clientes se han mantenido alrededor del tiempo. No obstante los clientes son aquellos quienes definen los parámetros de la misma porque son ellos quienes a menudo demandan calidad en cada producto y servicio que desean adquirir.

¹⁴Información disponible en la URL: <http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/2567/1/11-TEISISIC010B22.pdf>

Es por esto que hoy se puede decir que gracias a todos y cada uno de los aportes de los autores exponentes de la Calidad, es que se ha podido conocer desde diferentes puntos de vista el concepto de la misma, la cual permite tener amplios modos de aplicación en la vida cotidiana en cuanto al momento de elaborar un producto o prestar un servicio para satisfacer las necesidades del cliente.

- **Factores que influyen en la Calidad**

- Las exigencias del cliente
- Los insumos o materiales
- Los recursos humanos
- El equipo y la maquinaria
- El tipo de administración
- Los recursos financieros
- Los métodos de trabajo
- El medio ambiente
- Otros requisitos¹⁵

¹⁵Información disponible en la URL:

<http://www.onsec.gob.gt/descargas/calidadgestionpublica/MATERIALINDUCCIONALACALIDADParte1.pdf>

- **La Calidad en los servicios**

Los servicios, a diferencia de los productos industriales, son generalmente inmateriales, por lo que el concepto de calidad ha tardado más en introducirse en las empresas de servicios que en las empresas industriales.

El sector de los servicios es el que más ha crecido en el mundo en los últimos años. Algunos ejemplos de servicios son:

- Servicios bancarios, cajas de ahorros, seguros.
- Servicios de salud: hospitales, consultas médicas.
- Servicios de transporte: ferrocarril, aéreo, por carretera.
- Comercio: grandes almacenes, tiendas.
- Asesorías: fiscal, contable, legal.
- Comunicación: televisión, radio.
- Ocio y turismo: hoteles, museos, cines, restaurantes.

Al ser en general bienes inmateriales, los servicios no pueden definirse con la misma exactitud que los productos y, por tanto, resulta más difícil evaluar su nivel de calidad. En el sector industrial, cuando un cliente se dirige a un proveedor para comprar un producto, el cliente exige unos requisitos, generalmente en forma de especificaciones del producto: dimensiones, planos o características de funcionamiento.

En el sector de los servicios no siempre existen estas especificaciones, que son sustituidas en este caso por las expectativas de los clientes, es decir, lo que el cliente espera del servicio. La calidad de cualquier servicio depende, fundamentalmente, de lo bien que funcionen de forma integrada todos los elementos que intervienen en el proceso de prestación del servicio y de la capacidad que tengan estos elementos de satisfacer las expectativas de los clientes.¹⁶

- **La Calidad en servicios al cliente: su importancia estratégica**

La misión suprema de toda empresa debe ser el mayor nivel de satisfacción para sus clientes y usuarios, pues éstos con sus compras permiten que la empresa siga existiendo y creciendo, generando de tal forma beneficios para sus integrantes (propietarios, directivos y empleados). La época de “eso se venderá de todas formas” concluyó. El cliente es, pues, el punto de partida de una estrategia de servicio.

El objetivo de una buena estrategia de servicio debe consistir en mantener a los actuales clientes y atraer a los clientes potenciales. Todas las empresas que se olvidan de este principio elemental están condenadas a desaparecer en un plazo más o menos corto.

La calidad, y más concretamente la calidad del servicio, se está convirtiendo en nuestros días en un requisito imprescindible para competir en las organizaciones

¹⁶Información disponible en la URL: <http://www.aulafacil.com/calidad-empresa/curso/Lecc-26.htm>

industriales y comerciales de todo el mundo, ya que son muy positivas las implicaciones que tiene en la cuenta de resultados, tanto en el corto como en el largo plazo.¹⁷

Calidad de atención al cliente

La calidad de atención al cliente es un proceso para la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los mismos. Los clientes constituyen el elemento vital de cualquier organización, sin embargo no todas las organizaciones consiguen adaptarse a las necesidades de sus clientes ya sea en cuanto a calidad, eficiencia o servicio personal. Es por ello que los directivos deben iniciar el proceso de mejorar la calidad del servicio que ofrecen a los clientes, ya que nos es cuestión de elección: la imagen de la organización depende de ello.

Para mantener la imagen de la organización, es necesario entre otras cosas mejorar continuamente el lugar de trabajo, enfocándolo hacia la calidad y la mejora continua.¹⁸

- **Importancia de la satisfacción del cliente**

En la actualidad, lograr la plena "*satisfacción del cliente*" es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la "mente" de los clientes y por ende, en el mercado meta. Por ello, el objetivo de mantener «satisfecho a cada cliente» ha traspasado las fronteras del departamento de mercadotecnia para constituirse en uno de los principales

¹⁷Información disponible en la URL:

http://opcion.com.uy/recursos/pdf/publicaciones/opcion_calidad_servicios.pdf

¹⁸Información disponible en la URL: <http://www.slideshare.net/jcfdezmxvtas/calidad-en-la-atencion-al-cliente>

objetivos de todas las áreas funcionales (producción, finanzas, recursos humanos, etc...) de las empresas exitosas.

Por ese motivo, resulta de vital importancia que tanto mercadólogos, como todas las personas que trabajan en una empresa u organización, conozcan cuáles son los beneficios de lograr la *satisfacción del cliente*, cómo definirla, cuáles son los niveles de satisfacción, cómo se forman las expectativas en los clientes y en qué consiste el rendimiento percibido, para que de esa manera, estén mejor capacitadas para coadyuvar activamente con todas las tareas que apuntan a lograr el cumplimiento de las expectativas de los mismos.¹⁹

- **Posicionamiento como consecuencia de la Calidad**

El concepto de posicionamiento es de primordial importancia para resolver los problemas de comunicación en una sociedad saturada de información. Es fundamental conocer la imagen de la marca que existe en la mente del consumidor, es decir, en lugar de que la marca se pregunte a sí misma, se ha de preguntar qué posición ocupa ya en la mente del cliente.

En otras palabras, se trata de construir una percepción en la mente de las personas que le interesan a la compañía para que ellos la califiquen como la mejor solución ante una necesidad y la ubiquen en un lugar preferente cuando tengan que tomar una decisión de elección. Es por eso que el posicionamiento (consecuencia positiva de la implementación de herramientas que brinda un Sistema de Gestión de la Calidad) adquiere gran importancia

¹⁹Información disponible en la URL: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/satisfaccion-cliente.htm>

y hace referencia en el presente trabajo teniendo como base la teoría de los siguientes autores:

Kotler (2005) plantea que existen demasiadas compañías que piensan de adentro hacia fuera, en vez de hacerlo de afuera hacia adentro, es decir, están centradas en el producto y no en el mercado, también plantea que el posicionamiento consiste en diseñar la oferta de la empresa de modo que ocupe un lugar claro y apreciado en la mente de los consumidores meta. Por otra parte señala que en el posicionamiento la empresa debe decidir cuantas y cuales diferencias destacar entre los clientes meta.²⁰

Este pensamiento es muy cierto puesto que hoy en día existen muchas empresas o negocios que en tan poco tiempo deben cerrar y aunque sus productos sean de gran calidad esta situación sucede porque con anterioridad no realizaron un estudio de mercado que les arrojará información veraz del mercado al que debían ir dirigidos.

Por eso se puede concluir que el posicionamiento es crear en la mente del mercado meta, una imagen clara y diferenciada de los productos y servicios, mediante el uso de ciertas estrategias de comunicación, con el fin de mantener su lealtad y un lugar privilegiado dentro de la competencia.

Stanton (2005) plantea que el posicionamiento forma parte de la estrategia mercadológica que decida a ejecutar cada empresa. Para poder definirla es necesario llevar a cabo una planeación estratégica con los siguientes pasos:

²⁰Información tomada de: http://digeset.ucol.mx/tesis_posgrado/Pdf/Beatris_Adriana_Lares_Barbosa.pdf

1. Análisis de la situación: Consiste en examinar donde ha estado el programa de la compañía, cómo ha funcionado y que es probable que enfrente en los años por venir.

El análisis de la situación implica las fuerzas del ambiente externo e interno. Este análisis también considera los grupos de clientes que atiende la compañía las estrategias para satisfacerlos y las medidas fundamentales del desempeño de mercadotecnia. Hay prestar atención debida a identificar y evaluar los competidores que atiende a los mismos mercados.

Como parte del análisis de la situación algunas empresas realizan evaluación FODA, mediante la cual identifican y evalúan las Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Para cumplir su misión una organización necesita capitalizar sus fuerzas principales, superar o aliviar sus mayores debilidades, evitar las amenazas importantes y aprovechar oportunidades promisorias.

Para eso se debe llevar a cabo un análisis en dos fases, un análisis externo, en que se observan los factores macroeconómicos y un análisis interno, en el que determinan las fuerzas y debilidades de la organización.

2. **Objetivos de marketing:** Los objetivos de marketing se derivan en varios fines pero para lograr el posicionamiento se debe:
 - Mantener el crecimiento del producto estrella.
 - Incrementar el nivel de notoriedad de la marca.
 - Puesta en marcha de un servicio de atención al cliente.

3. **Posicionamiento y ventaja diferencial:** Para determinar una estrategia de mercadotecnia abarca las dos decisiones complementaria “como posicionar el producto en el mercado y cómo distinguirlo de sus competidores”. Después de posicionar el producto hay que encontrar una ventaja diferencial. Esta se refiere a cualquier característica de una organización o marca que el cliente percibe distinta y deseable de la competencia.

4. **Mercados meta y demanda de mercados:** Va hacia los que dirige sus esfuerzos de marketing con la finalidad de lograr los objetivos que se ha propuesto.

La demanda de mercados no es más que la venta de un producto a una determinada parte del mercado durante un período con un plan de marketing determinado. Está basado en la demanda que tengan los productos para el consumidor final.

Con esta estrategia lo que se busca es tener definido el mercado donde se quiere mover la compañía y detectar las necesidades que haya en él.

5. Mezcla de marketing: Se refiere a las variables de decisión sobre las cuales su compañía tiene mayor control. Estas variables se construyen alrededor del conocimiento exhaustivo de las necesidades del consumidor. Estas cuatro variables son las siguientes y se las conoce como las cuatro Pes: Política del producto, política, política de precio, política de comunicaciones.²¹

Según **Martín Cerdeño (2009) En el estudio de Mercados municipales: la respuesta de los consumidores** de la **Universidad Complutense de Madrid**. Los mercados municipales en España son los que comercializan productos pereceros que ha supuesto su consolidación como uno de los formatos más importantes en el tejido distributivo español. Los mercados municipales no permanecen ajenos a la demanda: necesitan conocer el comportamiento del consumidor actual que mediante un proceso racional o irracional selecciona, compra, usa y dispone de productos, ideas o servicios para satisfacer sus necesidades y deseos. Este artículo plantea las bases para la articulación de una estrategia de calidad del servicio comercial orientada a lograr la verdad completa en los mercados municipales.

Es precisamente lo que se busca en el andar de la compañía, es decir, que se conozca el cliente con la claridad de su servicio, la verdad completa de lo que se quiere brindar.

²¹Información disponible en la URL:
http://digeset.uco1.mx/tesis_posgrado/Pdf/Beatris_Adriana_Lares_Barbosa.pdf

Los productos comercializados en los mercados municipales tienen que generar sorpresa y admiración para los compradores. El proceso de compra ha de iniciarse con impulsos visuales. La oferta emocional supone una mejora en la calidad de vida de los clientes.

Los mercados municipales han de mostrar una diferenciación de su oferta y una segmentación de productos acorde con las demandas de sus consumidores. En ocasiones, el individuo compra lo que le gusta, no lo que necesita. Ante esta circunstancia, los mercados municipales deben conseguir que la configuración de sus puestos permita una identificación del cliente con los mismos (efecto espejo, el cliente se ve reflejado en la oferta del mercado).²²

Llevado esto al interior de la CASA DE BANQUETES Y BUFFETS BRAUM, es indispensable mostrar al cliente una segmentación del producto que se desea ofrecer, no desviar el servicio enfocar y alinear el portafolio a la necesidad que exista, muchas empresas desean abarcar mucho y poco es lo que reciben porque no identifican que es lo que los hace líderes.

No obstante, después de leer acerca de los mercados municipales en España dejan en claro que la clientela solo se retiene cuando se entregan buenas ofertas, calidad de servicio y un buen producto, también se logra cuando se muestra en que categoría se tiene la espacialidad.

²²Información disponible en la URL: http://www.munimerca.es/mercasa/DyC/109/pag_015-028_cerdeno.pdf

En conclusión, resulta fundamental para toda empresa el seleccionar una estrategia adecuada para diferenciar su producto de la competencia y así lograr posicionarse de manera ventajosa en la mente del cliente, de manera que pueda incrementar las ventas y la participación en el mercado, logrando así equilibrar las fuerzas que la afectan.

Según **Varela M., García C., Braña T., y Rial B. (2002) En imagen y posicionamiento de establecimientos minoristas en la Universidad de Santiago de Compostela**, La globalización y el desarrollo económico en los últimos años ha tenido una masiva disponibilidad de productos y marcas donde antes eran unas pocas las conocida hoy en día saturan, lo que se traduce en una avalancha de información para el cliente y la consiguiente dificultad para diferenciar y clasificar la oferta existente. Frente a esta situación, los clientes por crear mapas perceptuales con los que facilitar el proceso de elección. Los mapas perceptuales son gráficos que representan las percepciones de un producto, una marca o una empresa en función de una serie de atributos que los caracterizan y que además de ayuda a los consumidores a organizar el mercado. Los mapas perceptuales también constituyen una información fundamental para la empresa, ya que permiten conocer su posición actual en el mercado identificar oportunidades y planificar su estrategia de posicionamiento futura. Generalmente la mayoría de los Institutos de Investigación realizan el estudio de la Imagen y Posicionamiento a través del análisis Factorial de Componentes Principales. Para poder aplicar esta técnica es necesario contar con datos de perfil (métricos), con el inconveniente de que los sujetos tienen que realizar

una tarea ardua, monótona, larga y, por consiguiente, de dudosa calidad, sobre todo cuando la muestra no posee un alto nivel de formación.²³

Los mapas perceptuales lo cual se hablan en el recorrido de este estudio tiene una función fundamental y es facilitar el proceso de elección, es decir, son gráficos que representan las percepciones de un producto, una marca o una empresa en función de una serie de atributos que los caracterizan. Implementar esta herramienta como una opción para un plan de posicionamiento es de gran apoyo, puesto que allí se puede describir al cliente con claridad y especificaciones el servicio que presta la CASA DE BANQUETES Y BUFFETS BRAUM para que pueda ser más conocida y retenida por el cliente, ante la competencia. Teniendo en cuenta las pautas que brinda el SGC basado en la Norma ISO 9001:2008, con el fin de ganar un lugar en la mente de los clientes.

- **Definición del término Posicionamiento**

El posicionamiento en el mercado de un producto o servicio es la manera en la que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación de los productos de la competencia.²⁴

²³Información disponible en la URL: <http://156.35.33.98/reunido/index.php/PST/article/view/7943>

²⁴Información disponible en la URL:<http://www.monografias.com/trabajos28/posicionamiento/posicionamiento.shtml>

- **El término Cliente**

Probablemente, leer acerca de la definición del término cliente sea considerado como algo muy básico por la gran mayoría de mercadólogos y empresarios. Sin embargo, si se tiene en cuenta que el cliente es "aquel" por quién se planifican, implementan y controlan todas las actividades de las empresas u organizaciones, se llega a la conclusión de que no está demás revisar su definición de vez en cuando para no olvidar "quién realmente es".

Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios.²⁵

- **¿Qué es un Sistema de Calidad?**

La norma ISO 9000 define el sistema de calidad como: Conjunto de la estructura de la organización, de responsabilidades, de los procedimientos, de los procesos y de los recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión de la calidad. Este conjunto consiste en la definición de un método de trabajo que asegure que los servicios prestados cumplen con unas especificaciones previamente establecidas en función de las necesidades del cliente. Un sistema de calidad identifica, coordina y mantiene las actividades necesarias para que los productos / servicios cumplan con los requisitos de la calidad establecidos sin tener en cuenta dónde estas actividades se producen.

²⁵Información tomada en la URL: <http://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>

Un Sistema de Calidad coloca requisitos a las actividades y procesos que se realizan en la empresa y documenta cómo se realizan estas actividades.

El objetivo de un Sistema de Calidad es satisfacer las necesidades internas de la gestión de la organización. Por tanto va más allá de satisfacer los requisitos que impone el cliente.

- **¿Qué alcance tiene un Sistema de Calidad?**

El sistema de calidad debe abarcar todas las actividades que se realizan en la empresa y que puedan afectar (directa o indirectamente) a la calidad del producto/servicio que suministra. Estas abarcan desde las actividades de compra, control del diseño, control de la documentación, realización de ofertas, identificación de los productos, control de los procesos, inspección de los productos, hasta el tratamiento de productos no conformes, almacenamiento y formación del personal. Un Sistema de Calidad ayuda a evitar problemas en la ejecución de estas actividades, ya que la filtración de errores a través de las actividades de la empresa puede ocasionar importantes pérdidas. El costo de corregir un error entre proveedor y cliente antes de firmar el contrato, es mucho menor que si el error se detecta en la entrega al cliente del producto/servicio terminado. El espíritu de los Sistemas de Calidad es prevenir errores para evitar estas filtraciones y pérdidas económicas.²⁶

²⁶Información tomada de la URL:
http://www.ugc.edu.co/webmaster/gestion_calidad/documentos/introduccion_calidad.pdf

- **Gestión de Calidad**

La Gestión de Calidad debe entenderse como: “el proceso emprendido por una o más personas, para coordinar actividades laborales de otras personas, con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que una persona no podría alcanzar por sí sola”.

El modelo de gestión constituido para el estudio, se basa en criterios de planeación, organización y control con utilización de teorías y modelos para accionar el subsistema de calidad total. Un buen manejo de Gestión de Calidad requiere un subsistema de calidad empresarial constituido por ingredientes fundamentales como: insumos, procesos, producto, cliente y mercado.

Dos procesos básicos para accionar la Gestión de Calidad son: Garantía y Certificación, aspectos que se pueden conseguir con la aplicación de las herramientas de un Sistema de Gestión de Calidad, puesto que este es el garante para que las empresas permanezcan en cambio continuo.²⁷

Un **Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)** no es más que una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, es planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en el cumplimiento de los requisitos del cliente y en el logro de la satisfacción del mismo.²⁸

²⁷Libro: H.J. Harrington. Mejoramiento de los procesos de la empresa. Bogotá: Serie Mc Graw-Hill, tomo 4.

²⁸Fragmento tomado de: publicado por: Ing. Rafael J. Mateo C. Adm. De Proyectos – Suprema Qualitas.

- **Beneficios que aporta el Sistema de Gestión de la Calidad**

- Se generan mejoras en los procesos: la mejora de procesos, documentación de normas, manuales, organización, formación se traduce en que los elementos están mejor organizados, todos saben que tienen que hacer, los inputs de un proceso están enlazados con los outputs del proceso precedente, todo ello conlleva a un aumento de la productividad.
- Se mejora la organización interna, al establecerse una comunicación más fluida, con responsabilidades y objetivos de calidad establecidos.
- Incremento de la rentabilidad, esto es consecuencia de los puntos anteriores que posibilitan menores costos y también es consecuencia de la mayor confianza que genera en los clientes, como consecuencia de aportar mayor calidad en los productos y servicios.
- Mejora la capacidad de respuesta y flexibilidad ante las oportunidades cambiantes del mercado. El reto de las organizaciones es ser capaz de anteponerse a las necesidades del mercado, los mercados están muy fragmentados, al igual que los clientes, innovaciones tecnológicas constantes cambian las estructuras. Reducir el tiempo de producción y comercialización de productos / servicios, hay que anticiparse a las necesidades de los clientes, la enorme competencia premia a quien se anticipa. Las empresas tienen que buscar el conocer a los clientes (el enfoque al cliente no es nada fácil, por cierto), tener conocimiento importante del mercado y una organización que le permita una respuesta ágil y rápida, a las nuevas necesidades.

- Mejora la motivación y el trabajo en equipo, lo que da mayores posibilidades de alcanzar metas y objetivos de calidad propuestos. Es necesario la formación, el desarrollo del liderazgo en los directivos, lo que permite una capacidad de cambio y esfuerzo, desarrollar el corporativismo.²⁹
- **¿Qué es la Norma ISO 9001:2008?**

La ISO 9001:2008 es la base del sistema de gestión de la calidad ya que es una norma internacional y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.³⁰

- **Propósitos de implementar la Norma**

Los propósitos que mueven a una organización a involucrarse en un proyecto destinado a implementar la norma ISO 9001:2008, habitualmente comprenden obtener una ventaja competitiva, diferenciarse de la competencia, demostrar su preocupación por la calidad, iniciar un proyecto dirigido hacia la Calidad Total, o simplemente cumplir con las exigencias de sus clientes.

No tan claros como estos propósitos, los beneficios de implementar adecuadamente un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) muchas veces permanecen subyacentes,

²⁹Información disponible en la URL: <http://abc-calidad.blogspot.com/2010/04/beneficio-que-aporta-un-sistema-de.html>

³⁰Información disponible en la URL: <http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html>

subordinados a la necesidad de concretar, en el menor tiempo posible, los propósitos planteados.

Resulta de gran utilidad entonces establecer cuáles son los beneficios de mayor preponderancia en una empresa con un SGC adecuadamente implementado.³¹

Proponer una aproximación de modelo de Sistema de Gestión de la Calidad para la empresa Casa de Banquetes y Buffets Braum, en el caso que sea adoptada y ajustada, será de gran importancia para su futuro desarrollo en la prestación de su servicio, en compañía del conocimiento práctico de aspectos como la manipulación de alimentos, permitirá fortalecerse en un servicio de calidad que a la par conllevará a la excelencia del crecimiento y conocimiento de los procesos y de las personas que la rodean, además mejorará ostensiblemente la disminución de la solicitud del servicio que presenta, de tal manera podrá brindar respuesta a las necesidades del medio, provocando así ganar un espacio en la mente del cliente.

Además, le proporcionará satisfacción y aseguramiento de un servicio altamente competitivo, rentable y sostenible en el tiempo, gracias a la implementación de esta herramienta que conduce al mejoramiento continuo.

Por último, la podría ubicar en un mejor puesto en cuanto a calidad en la prestación de su servicio en comparación a otras empresas que se dedican a lo mismo y que ya tienen un estatus demarcado ante sus clientes, tales como:

³¹ Fragmento tomado de: publicado por Hugo González, 2009.

La **Casa de Eventos Banquetes Paco**, es una empresa que maneja bufet, y no cuenta un salón de eventos propio, pero su posicionamiento se debe a que esta empresa cuenta con aliados como agencias publicitaria y hacen dentro y fuera de la ciudad todo el montaje de fiestas con el fin de complacer al cliente, de ahí su grado de recordación y su posicionamiento.

Banquetes Barranquilla, es la empresa con mayor antigüedad en el mercado de Barranquilla, sin embargo ha cedido terreno frente a otras del mercado, se dedica a la reunión y agasajos empresariales, cuenta con su propio salón de eventos, en donde realiza sus fiestas, reuniones y eventos especiales.

Agasajos Atlántico, es una empresa que cuenta con su propio salón de eventos, también prestan el servicio de picadas, buffet, asados, tiene un alto grado de recordación y además un posicionamiento en el mercado, que le permiten ser más competitivas, dentro del mercado objetivo.

→ Marco Histórico

- **Reseña histórica de la Casa de Banquetes y Buffets Braum**

La Casa de Banquetes y Buffets Braum, es una empresa familiar creada en el año 2009, la cual nace de la necesidad de aplicar todos los conocimientos en cuanto a culinaria se refiere por parte de su creador, motivado por ese impulso personal en querer celebrar sus

eventos familiares de modo sofisticado y diferente a los demás, pues de allí partió la idea de crear un negocio en su lugar de residencia ubicado en la ciudad de Barranquilla en la calle 55 # 44 - 65 del barrio Boston.

Esta empresa ofrece un servicio integral para la celebración de todo tipo de eventos ya sean familiares, sociales y/o empresariales, en los cuales se brinda una variedad de platos al estilo buffet con el toque de etiqueta que requiere un evento sofisticado, con la finalidad de entregar un servicio oportuno que cumpla y sobrepase las expectativas de sus clientes.

Cuenta con un chef de alto conocimiento y rendimiento en cocina internacional que a su vez es el propietario, además cuenta con personas idóneas en el manejo de servicio al cliente y cronograma de eventos. En cuanto a la preparación de alimentos maneja un control de manipulación e higiene, donde se hace más confiable y seguro el servicio.

Además de lo anterior, ofrece clases de comida gourmet y etiqueta, su fuerte es la comida de mar, oriental y francesa, además son los únicos en Barranquilla que prestan el servicio de figuras en hielo al gusto de los clientes, y montaje de decoración de acuerdo a la temática del evento.

Inicialmente se prestaba los servicios para los estratos 3 y 4 de la ciudad, luego de ganar un sin número de clientes expandimos para el año 2010 la cobertura en los estratos 5 y 6 de la ciudad.

En el año 2011 se dejó de trabajar solamente para las personas naturales funcionando así como apoyo también a las necesidades de las personas jurídicas residentes en la ciudad de Barranquilla, dándose a conocer por su buen servicio y responsabilidad; en un mercado que estaba poco acreditado por las falencias que tenía la competencia, primordialmente, por la falta de seriedad en la prestación del servicio.

Durante el año 2012 se generó la idea de ofrecer servicios no solo para la celebración de fiestas de graduación, quinceañeros, cumpleaños, despedidas, bienvenidas, etc., sino también se empezó a funcionar bajo la modalidad de celebración de fiestas temáticas como por ejemplo: fiestas de tribu urbana, disfraces para cumpleaños, casamiento al medio día, fiesta spa, fiesta de los 60 – 80 – 90, entre otros.

Esta empresa con el paso del tiempo, ha crecido paulatinamente de forma objetiva, dando a los consumidores más opciones de servicio, mejorando la prestación del mismo.

En la actualidad es el proveedor más importante de los clubes y gracias a esto, estamos ampliando nuestra cobertura llegando a otros municipios del Atlántico y el Resto de la Región Caribe con el fin de que se convierta en la casa de banquetes número uno del norte de Colombia.³²

³²Información tomada de: Documentos de la Casa de Banquetes y Buffets Braum, suministrada por Sra. Mabel Julio, socia de la empresa.

- **Reseña histórica de la calidad**

La evolución de los conceptos de Calidad en las últimas décadas ha determinado que los preceptos que antes se aplicaban estrictamente a una tarea de control ejercida en alguna dependencia de la fábrica, empresa o taller de manufactura hoy se hayan convertido en una importante herramienta de gestión, que se aplica en todas las áreas de una organización.

Tradicionalmente, "*Calidad*", en su definición básica implica *satisfacción del cliente*. Este, siempre fue visto como el consumidor final de nuestros productos o servicios y era el destinatario de nuestros esfuerzos dirigidos a interpretar y satisfacer sus necesidades.

La calidad era controlada al finalizar el proceso de producción mediante inspecciones, desechando aquellos productos que considerábamos no cumplían con las pautas de calidad determinadas.

Esto implicaba evitar el impacto de la falla en el cliente, pero a un costo muy elevado ya que el proceso estuviera terminado y el gasto consumado.

Sin embargo, los conceptos de Calidad se han desarrollado en los últimos años y han ampliado el universo de todos los involucrados en el proceso productivo. Los clientes de una organización son, además del consumidor final, los dueños de la misma, sus empleados, sus proveedores y en última instancia la sociedad. Todos estos actores esperan

que las actividades de la organización realizadas con efectividad y eficiencia logren satisfacer sus expectativas.

Otro punto de desarrollo importante es el paso del *Control*, como único factor de determinación de la Calidad de un producto, al concepto de *gestión*. Todas las actividades de la empresa quedan bajo el manto del *Sistema de Gestión de Calidad*³³.

“La calidad es la pérdida que un producto causa a la sociedad después de haber sido entregado... algunas otras pérdidas son causadas por su función intrínseca.”³⁴

“La solución a los problemas de calidad se transformó de artesanal a tecnológica en donde el diseño del producto, el proceso de producción, los métodos de trabajo, el mantenimiento de la maquinaria y las herramientas eran el aspecto más importante. La industria introduce el concepto de supervisión de producción según el cual un “maestro” en el oficio, dirigirá a un grupo de operarios, tendrá la responsabilidad de entrenarlos, de asignar las cargas de trabajo, programar las maquinas, definir los flujos y revisar el trabajo de su gente tomando la decisión de aceptar o rechazar el producto.”³⁵

“Calidad consiste en aquellas características de producto que se basan en las necesidades del cliente y que por eso brindan satisfacción del producto”... No obstante,... “calidad consiste en libertad después de las deficiencias”³⁶

³³ Información disponible en la URL: http://www.oocities.org/es/msimoz/ihai/Infografias_GC/Iso012.htm

³⁴ Libro: Tagushi y Yu-in Wu. Introducción al Control de Calidad, Japón 1979.

³⁵ Libro: Mariño, H. (1989). Gerencia de la Calidad Total. 3er. Mundo Editores.

³⁶ Libro: Tomado de Juran, Manual de Control de Calidad, 4ta. Edición Mc Graw Hill, 1988.

- **Reseña histórica de la Norma ISO 9001**

La historia de la normativa de calidad se remonta a los **Estados Unidos** más precisamente en épocas de la Segunda Guerra Mundial.

La ausencia de controles en procesos y productos de carácter bélico hicieron de esta casi una necesidad. A través de la **OTAN** se empezó a expandir por Europa, donde las **Fuerzas Armadas Británicas**, también adoptaron el modelo de normativa para sus productos. En ese momento, el concepto de calidad hacía referencia a “**conformidad**” más que a “**mejora continua**” como se conoce hoy en día.

Mientras tanto en los Estados Unidos, el ejército adoptó la normativa **MIL-Q-9858** para sus proveedores y a este le siguieron la administración nacional Aeronáutica y la Espacial más conocida como NASA.

En Europa, el problema surgió cuando las organizaciones, comenzaron a exigir a sus proveedores la certificación de sus productos, se creó una diversidad tan grande que era imposible satisfacer a todos los sectores interesados, fue entonces cuando el British Standard tomó cartas en el asunto y creó en 1979 la **BS 5750**, antepasada más cercana a la **ISO 9001**. La BS 5750 fue tan eficaz que en 1987 cuando se lanzó la primer ISO 9001, fue tomada prácticamente sin hacer cambios.

- **Revisiones ISO 9001**

- **ISO 9001:1987:** Versión Original.
- **ISO 9001:1994:** Primera revisión del modelo original.
- **ISO 9001:2000:** Segunda revisión del modelo original.
- **ISO 9001:2008:** Tercera revisión del modelo original.

Cabe aclarar que la **única** revisión que se encuentra actualmente en vigencia es la 2008, las demás son **completamente obsoletas**.³⁷

➔ Marco Legal

- **Sistema de Gestión de la Calidad**

Requisitos Generales

La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

³⁷Información tomada de la URL: <http://calidadhoy.wordpress.com/2009/09/29/historia-de-la-iso9001/>

La organización debe:

- a) determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización
- b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos,
- c) determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces,
- d) asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos,
- e) realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos,
- f) implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

La organización debe gestionar estos procesos de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

En los casos en que la organización opte por contratar externamente cualquier proceso que afecte a la conformidad del producto con los requisitos, la organización debe asegurarse de controlar tales procesos. El tipo y grado de control a aplicar sobre dichos procesos contratados externamente debe estar definido dentro del sistema de gestión de la calidad.

NOTA 1 Los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad a los que se ha hecho referencia anteriormente incluyen los procesos para las actividades de la dirección , la provisión de recursos, la realización del producto, la medición , el análisis y la mejora.

NOTA 2 Un “proceso contratado externamente” es un proceso que la organización necesita para su sistema de gestión de la calidad y que la organización decide que sea desempeñado por una parte externa.

NOTA 3 Asegurar el control sobre los procesos contratados externamente no exime a la organización de la responsabilidad de cumplir con todos los requisitos del cliente, legales y reglamentarios. El tipo y el grado del control a aplicar al proceso contratado externamente puede estar influenciado por factores tales como:

- a) El impacto potencial del proceso contratado externamente sobre la capacidad de la organización para proporcionar productos conformes con los requisitos
- b) El grado en el que se comparte el control sobre el proceso.
- c) La capacidad para conseguir el control necesario a través de la aplicación del apartado 7.4.³⁸

- **Legislación sanitaria para empresas manipuladoras de alimentos**

1.1 DECRETO 3075 DE 1997. Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 9 de 1979 y se dictan otras disposiciones. La salud es un bien de interés público. En consecuencia, las disposiciones contenidas en el presente Decreto son de orden público,

³⁸Información tomada de: Norma Técnica Colombiana NTC ISO 9001 (Tercera actualización).

regulan todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos, y se aplicaran:

- a. A todas las fábricas y establecimientos donde se procesan los alimentos; los equipos y utensilios y el personal manipulador de alimentos.
- b. A todas las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos en el territorio nacional.
- c. A los alimentos y materias primas para alimentos que se fabriquen, envasen, expendan, exporten o importen, para el consumo humano.
- d. A las actividades de vigilancia y control que ejerzan las autoridades sanitarias sobre la fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución, importación, exportación y comercialización de alimentos, sobre los alimentos y materias primas para alimentos.

CAPITULO III. PERSONAL MANIPULADOR DE ALIMENTOS

Artículo 13. ESTADO DE SALUD.

- a. El personal manipulador de alimentos debe haber pasado por un reconocimiento médico antes de desempeñar esta función. Así mismo, deber efectuarse un

reconocimiento médico cada vez que se considere necesario por razones clínicas y epidemiológicas, especialmente después de una ausencia del trabajo motivada por una infección que pudiera dejar secuelas capaces de provocar contaminación de los alimentos que se manipulen. La dirección de la empresa tomar las medidas correspondientes para que al personal manipulador de alimentos se le practique un reconocimiento médico, por lo menos una vez al año.

- b. La dirección de la empresa tomara las medidas necesarias para que no se permita contaminar los alimentos directa o indirectamente a ninguna persona que se sepa o sospeche que padezca de una enfermedad susceptible de transmitirse por los alimentos, o que sea portadora de una enfermedad semejante, o que presente heridas infectadas, irritaciones cutáneas infectadas o diarrea. Todo manipulador de alimentos que represente un riesgo de este tipo deberá comunicarlo a la dirección de la empresa.

Artículo 14. EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN.

- a. Todas las personas que han de realizar actividades de manipulación de alimentos deben tener formación en materia de educación sanitaria, especialmente en cuanto a prácticas higiénicas en la manipulación de alimentos. Igualmente deben estar capacitados para llevar a cabo las tareas que se les asignen, con el fin de que sepan adoptar las precauciones necesarias para evitar la contaminación de los alimentos.

b. Las empresas deberán tener un plan de capacitación continuo y permanente para el personal manipulador de alimentos desde el momento de su contratación y luego ser reforzado mediante charlas, cursos u otros medios efectivos de actualización. Esta capacitación estará bajo la responsabilidad de la empresa y podrá ser efectuada por esta, por personas naturales o jurídicas contratadas y por las autoridades sanitarias. Cuando el plan de capacitación se realice a través de personas naturales o jurídicas diferentes a la empresa, estas deben contar con la autorización de la autoridad sanitaria competente. Para este efecto se tendrán en cuenta el contenido de la capacitación, materiales y ayudas utilizadas, así como la idoneidad del personal docente.

c. La autoridad sanitaria en cumplimiento de sus actividades de vigilancia y control, verificara el cumplimiento del plan de capacitación para los manipuladores de alimentos que realiza la empresa.

d. Para reforzar el cumplimiento de las prácticas higiénicas, se han de colocar en sitios estratégicos avisos alusivos a la obligatoriedad y necesidad de su observancia durante la manipulación de alimentos.

e. El manipulador de alimentos debe ser entrenado para comprender y manejar el control de los puntos críticos que están bajo su responsabilidad y la importancia de su vigilancia o monitoreo; además, debe conocer los límites críticos y las acciones correctivas a tomar cuando existan desviaciones en dichos límites.

1.2 LEY 9 de 1979

Código Sanitario Nacional por cuanto dicta medidas sobre las condiciones sanitarias básicas para la protección en el medio ambiente, suministro de agua, saneamiento de edificaciones, alimentos, droga, medicamentos, cosméticos, vigilancia y control epidemiológico, prevención y control de desastres, derechos de los habitantes respecto a la salud.

1.3 RESOLUCIÓN 5109 DE 2005

Reglamento Técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado para alimentos envasados y materias primas de alimentos para consumo humano, expedido por el Ministerio de Protección Social y publicado en el Diario Oficial 46150 de enero 13 de 2006.

1.4 DECRETO 1575 DE 2007

El objeto del presente decreto es establecer el sistema para la protección y control de la calidad del agua, con el fin de monitorear, prevenir y controlar los riesgos para la salud humana causados por su consumo, exceptuando el agua envasada.

Aplica a todas las personas prestadoras que suministren o distribuyan agua para consumo humano, ya sea cruda o tratada, en todo el territorio nacional, independientemente

del uso que de ella se haga para otras actividades económicas, a las direcciones territoriales de salud, autoridades ambientales y sanitarias y a los usuarios.

1.5 RESOLUCIÓN 765 de 2010: Deroga a Res.1090 de 1998 y 127 del 2001.

ARTÍCULO PRIMERO.- OBJETO. La presente resolución tiene por objeto regular el proceso de capacitación para manipulación de alimentos dirigida a:

. Las personas Naturales y Jurídicas – establecimientos destinados al almacenamiento, distribución, preparación y/o expendio de alimentos y de transporte de éstos, en los que se deberá ofrecer al personal manipulador el curso de manejo higiénico de alimentos con intensidad mínima de seis (6) horas, desde el momento de su contratación.

Parágrafo: Las fábricas de Alimentos deberán regirse a lo estipulado en la Ley 1122 de 2007 en la que se establecen las competencias del INVIMA.

2. Las personas Naturales y Jurídicas – establecimientos donde se, almacenen, distribuyen, transporten, expendan y manipulen alimentos que no estén considerados en el numeral anterior y que deberán obtener constancia de asistencia al curso de educación sanitaria en manejo adecuado de alimentos, mínimo una vez al año, el cual no podrá ser inferior a seis (6) horas.

PARÁGRAFO: En los establecimientos antes señalados, donde la capacitación se ofrezca por capacitador particular, deberá reposar como soporte junto a la certificación en

manejo higiénico de alimentos, copia de la autorización vigente de los capacitadores particulares, solicitud de la supervisión la cual debe tener evidencia de radicación ante la autoridad competente y la lista de personas capacitadas.

ARTÍCULO SEGUNDO.- REQUISITOS PARA SER MANIPULADOR DE ALIMENTOS. Para ser manipulador de alimentos se requiere:

1. Certificado de capacitación en educación sanitaria para el manejo adecuado de alimentos expedido por las Empresas Sociales del Estado o capacitador particular autorizado por el ente rector de salud o quién haga sus veces en el Distrito Capital.
2. Reconocimiento médico con certificado sobre las condiciones del estado de salud del manipulador de alimentos.

PARÁGRAFO PRIMERO: De conformidad con lo establecido en el artículo 80 de la Resolución 2905 de 2007, cuando se trate de personal de establecimientos dedicados al expendio y almacenamiento de carne y productos cárnicos comestibles se deberá cumplir con los requisitos de capacitación de dicha norma.³⁹

³⁹Información tomada de la URL: <http://www.manipulaciondealimentoscolombia.com/normatividad>

DISEÑO METODOLÓGICO

→ Referente Metodológico

Tipo de Estudio

El tipo de estudio utilizado en el presente proyecto es de tipo exploratorio y descriptivo. Es exploratorio debido a que se aplica en la problemática que está presentando la empresa Casa de Banquetes y Buffets Braum, con el propósito de destacar aquellos aspectos fundamentales y encontrar los procedimientos adecuados para elaborar una plan de mejora, de tal manera que a través de este tipo de estudio se adquiera un mejor nivel de conocimiento de la empresa.

También es de tipo descriptivo puesto que al partir de la problemática y buscar soluciones para la organización se hace una descripción detallada de los elementos que pueden ser utilizados como lo son el mapa de procesos, las caracterizaciones, los indicadores de gestión, la documentación de un procedimiento y la aplicación de una herramienta de mejora al interior de un proceso seleccionado.

Método de Investigación

El método de investigación del proyecto es analítico, en cuanto a que permite desmembrar cada una de las partes del problema para conocer sus causas y naturaleza de

los efectos que se producen al interior del mismo. Al mismo tiempo este método permite conocer a fondo el objeto de estudio, con lo cual se puede hacer un planteamiento de las necesidades de la organización y establecer posibles soluciones a lo encontrado.

Fuentes de Información

Las fuentes de información utilizadas son de tipo primario (Entrevistas, observación directa, y análisis a los procesos actuales de la empresa, también el acceso a documentación histórica y estructurada que existe al interior de la misma) y de tipo secundario (acceso a fuentes como biblioteca de la Fundación Universitaria San Martín, proyectos de grado similares, documentos de interés, páginas web en internet, entre otros).

➔ Referente Práctico

Se describe a continuación las construcciones que hacen parte del presente proyecto:

- Adaptar las metas organizacionales existentes para que todos los miembros estén bajo un mismo lineamiento estratégico.
- Diseñar el mapa de procesos, identificando claramente cada proceso en conjunto con entradas y salidas correspondientes y ubicándolos de acuerdo a su fin, sea este estratégico, misional o de apoyo.

- Diseñar las caracterizaciones de los procesos según el mapa, identificando alcances, objetivos, actividades, indicadores, entre otros datos que ayudan a entender estos documentos.
- Establecer los indicadores de gestión para cada uno de los procesos misionales, de manera que permitan medir el desempeño.
- Definir, elaborar y aplicar una herramienta de mejoramiento continuo para un proceso de la empresa, que contribuya a su fortalecimiento, en cuanto al desarrollo y crecimiento de su personal, eficiencia en los procesos y satisfacción para los clientes.
- Entregar la estructura documental tomando a la Casa de Banquetes y Buffets Braum de forma que este proyecto se convierta en una importante herramienta para cuando la empresa inicie las acciones de cara a una certificación sobre la calidad de sus procesos.

DESARROLLO DE LA ESTRUCTURA DOCUMENTAL

Para conocer la situación actual de la empresa como fue mencionada en la justificación metodológica del trabajo se hizo necesario la ejecución de una encuesta al interior de la Casa de Banquetes y Buffets Braum en donde se diera a conocer entre todos los miembros de la compañía en conjunto con sus directivos que tipo de conocimientos tenían acerca de la implementación de las herramientas de un Sistema de Gestión de la Calidad. Cabe resaltar que la encuesta fue propuesta por la autora del proyecto con el acuerdo del propietario de la compañía y como resultado arrojó las siguientes cifras:

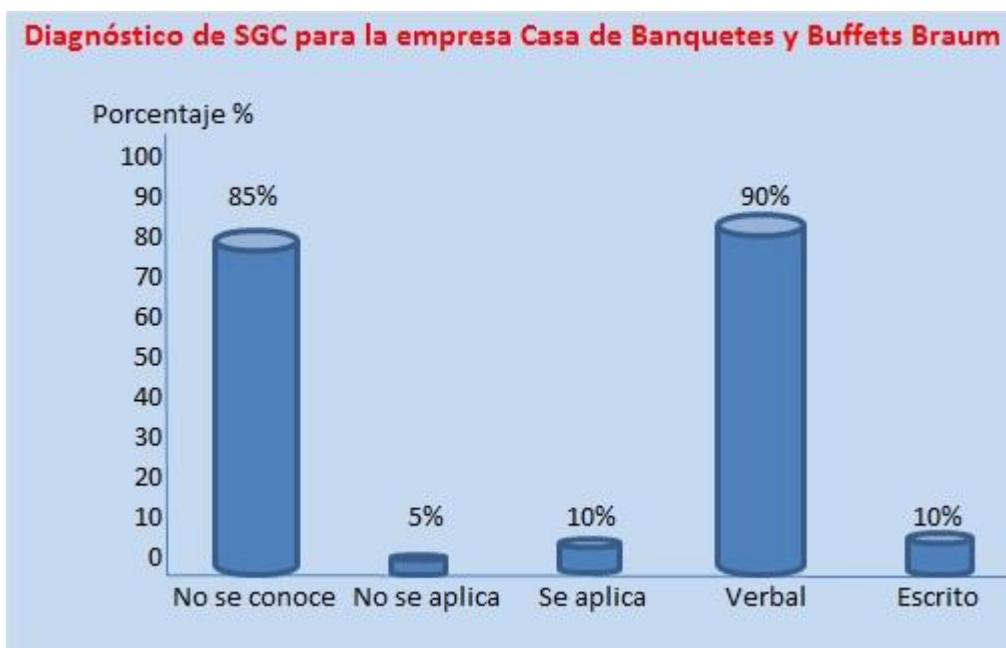


Figura No. 3: Grado de conocimiento del SGC en la empresa

Fuente: Autora del proyecto

Teniendo en cuenta la figura anterior, se logra evidenciar que de los 25 empleados con los que cuenta la organización para la ejecución de las actividades el 85% no tienen conocimiento acerca de los componentes de los Sistemas de Gestión de la Calidad, mientras que el 15% restante que si conocen en alguna manera dichos componentes, solo el 10% lo ponen en práctica y el 5% no lo aplican. No obstante, dentro de los elementos que componen los SGC conocidos por los miembros de la empresa que se aplican, solo hay evidencia por escrito en un 10% y el 90% restante es soportado a nivel verbal.

Por tal motivo, se hizo necesario sugerirle a la empresa Casa de Banquetes y Buffets Braum que implementara en su interior las herramientas que brinda un Sistema de Gestión de Calidad con el fin de lograr la mejora continua en todos sus procesos y contribuir con el progreso de su razón de ser.

A continuación se presentan los desarrollos efectuados para la empresa Casa de Banquetes y Buffets Braum. **Cabe recordar que la totalidad de los elementos fueron desarrollados por la autora del proyecto** ya que la compañía no contaba con estos, los cuales fueron revisados y aprobados por la dirección.

A. ELEMENTOS DE LA GESTIÓN ESTRATEGICA

→ Misión

Casa de Banquetes y Buffets Braum está dedicado al ofrecimiento de servicios para la realización de eventos (gastronómicos y decorativos) con altos estándares de calidad, buscando siempre la distinción entre clientes a través de una oferta integral que satisfaga sus necesidades, apoyados en el conocimiento y en un capital humano idóneo y competente.

→ Visión

Casa de Banquetes y Buffets Braum busca a través del tiempo y su permanencia ser una opción reconocida en el mercado, a través del mejoramiento continuo de sus procesos, incorporación de altos estándares de calidad a sus servicios y promoviendo la satisfacción del cliente, comprometidos siempre con el desarrollo de la región.

→ Valores

Cortesía: capacidad que se tiene para sentir y transmitir emoción, alegría y gozo, agrado y dinamismo, siendo amables y expresando calidez hacia los clientes y grupo de trabajo.

Higiene y pulcritud: ser impecables tanto en lo personal como en todas las actividades que se realizan a diario.

Creatividad: pensar distinto para lograr mejores resultados es lo que lleva a marcar la diferencia con el fin de ser competitivos y ganar la preferencia de los clientes.

Responsabilidad: de manera responsable cumplir con todos los compromisos reflejando credibilidad consecuente con los principios éticos y los estándares de calidad.

Honestidad: ser honestos y francos, trabajando siempre dentro del espíritu de la Ley. Tener presente los valores y principios en cada una de las acciones que se realizan para la atención hacia el cliente.

Puntualidad: la empresa cumple con lo que promete, en la hora y en el lugar acordado, tanto al cliente como al capital humano que posee.

Lealtad: ser fieles a la empresa preservando y cumpliendo con todas sus políticas y actuando con base en resguardar los genuinos intereses de quienes confiaron en la organización.

Confianza: respetar a los compañeros, clientes y consumidores, tratarlos de la misma manera en que se quiere ser tratado. Tener la confianza en la capacidad e intenciones de los demás, creer que la gente trabaja mejor cuando existe un ambiente basado en la confianza.

Trabajo en equipo: es el horizonte que se debe tener a la hora de llevar a cabo las funciones, pues todo en conjunto se hace más rápido y efectivo, teniendo en cuenta las opiniones de todos los miembros del equipo a la hora de tomar decisiones.

→ Política de Calidad

Generar al interior de la empresa una cultura de organización orientada al mejoramiento continuo de sus procesos, para así sostener en el tiempo actividades que generan valor y satisfacción para sus clientes, basados en la interpretación de expectativas y transformación de las mismas en servicio.

→ Objetivos de Calidad

- Implantar de manera efectiva componentes de los Sistemas de Gestión de la Calidad para la culinaria y prestación del servicio en el año 2014.
- Alcanzar un nivel de satisfacción en más de un 80% para los clientes establecidos obteniendo así la captación de los clientes potenciales para el transcurso del 2014.
- Asegurar que el capital humano de la organización posea un alto desarrollo de habilidades creativas, culinarias y en atención al cliente, para lograr un nivel competitivo en el mercado superior o igual al 80% con respecto a la competencia para el año 2014.

- Trabajar bajo la filosofía del mejoramiento continuo para generar un valor agregado hacia los requerimientos y expectativas de los clientes.

→ Objetivos estratégicos

- Desarrollar planes de adecuación e innovación tecnológica en la infraestructura de la empresa.
- Generar una política de precios competitivos que sean atractivos para el cliente.
- Obtener la certificación de la Norma del Sistema de Gestión de Calidad para los procesos culinarios y prestación del servicio en el 2015.

B. MAPA DE PROCESOS

Construcción por parte de la autora del proyecto, revisado y aprobado por parte de los integrantes de la dirección de la empresa.

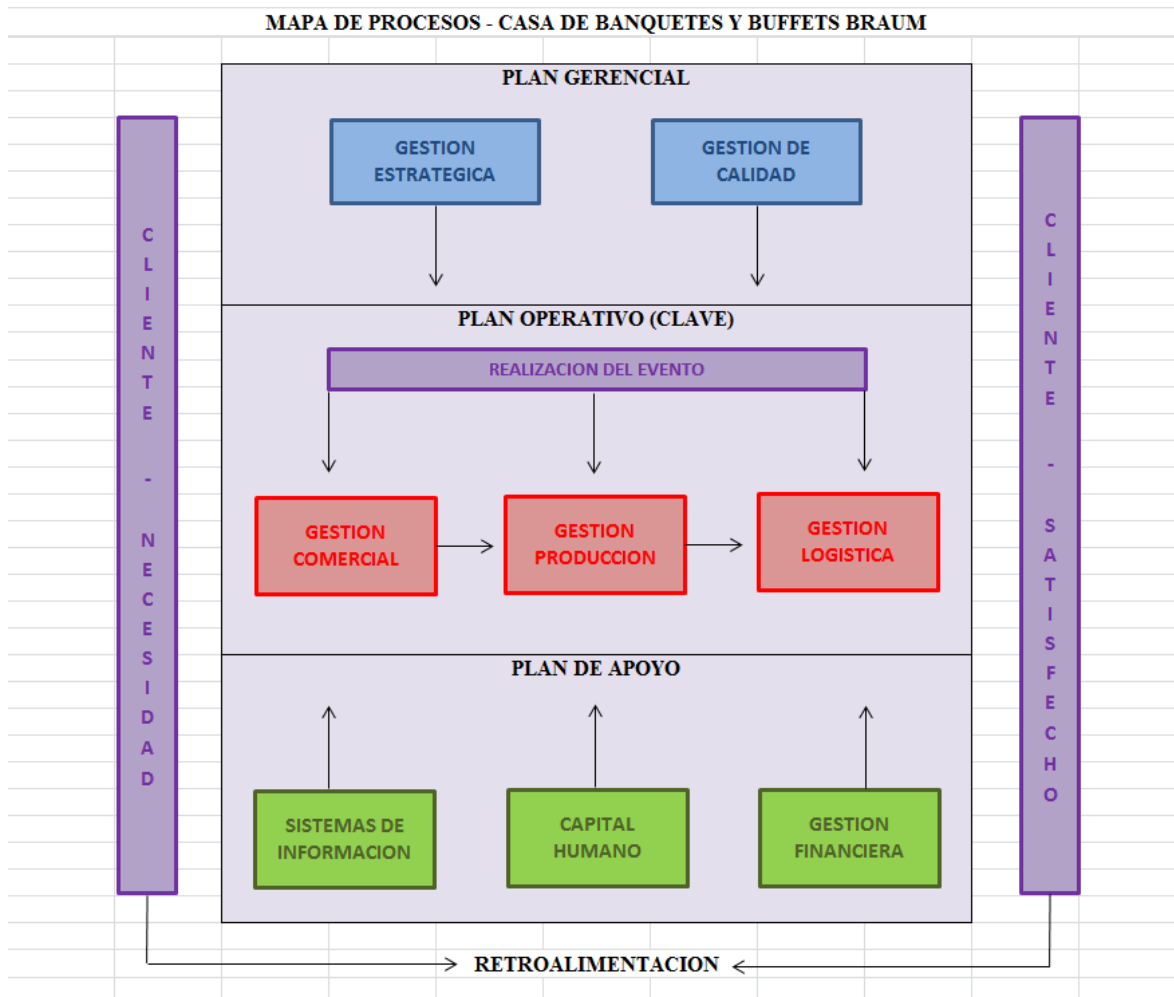


Figura No. 4: Mapa de Procesos

Fuente: Autora del Proyecto

→ Descripción del Mapa de Procesos

Procesos Estratégicos

Los procesos Estratégicos trazados para la empresa de empresa Casa de Banquetes y Buffets Braum, consta de los siguientes:

Gestión Estratégica

Encargada de ofrecer los lineamientos a la organización en cuanto a políticas, verificación de alcance de metas y sustentación de planeaciones y presupuestos.

Gestión de la Calidad

Establecido con el ánimo de ofrecer a la organización los criterios de calidad con la cual se deben abordar los procesos para que ello se vea reflejado en la satisfacción de las necesidades del cliente y por ende el aumento de la imagen en el mercado.

Procesos Misionales

Dentro del componente misional se estructuran tres procesos de la siguiente forma:

Gestión Comercial

Diseñado con el objetivo de promocionar y vender los productos y servicios ofrecidos por la organización.

Gestión de Producción

Encargado de la producción de eventos tanto a nivel de productos (elaborados) o servicios derivados del acompañamiento de los productos, en él recae la responsabilidad principal ya que a partir de la evaluación de la acción de dicho proceso se establece el nivel de conformidad y satisfacción de los clientes, a su vez dicho proceso sirve como realimentación para el proceso comercial en cuanto a la interpretación de las condiciones ofrecidas.

Gestión Logística

Como tal es diseñado como un proceso misional, ya que es el encargado de efectuar los montajes y desmontajes de eventos y esto para la Casa de Banquetes y Buffets Braum, es un factor determinante al momento de la prestación del servicio y la valoración de éste por parte del cliente.

Procesos de Apoyo

Sistemas de Información

Proceso encargado de adquirir, suministrar y almacenar información necesaria para el funcionamiento del modelo de negocio, en cuanto a clientes, servicios, calificaciones de los servicios, proveedores, entre otros.

Capital Humano

Es la gestión del recurso humano que acompaña los procesos de la organización, la capacitación y pertinencia en cuanto a habilidades y conocimientos es la misión principal de dicho proceso.

Gestión Financiera

Para finalizar, la gestión financiera es la encargada de la distribución eficiente de los recursos tanto para el desarrollo del objeto del negocio como en la intermediación entre las pretensiones de los accionistas, clientes, proveedores y acreedores.

C. CARACTERIZACIONES DE PROCESOS

Se hace una construcción de caracterizaciones de los procesos misionales de la empresa Casa de Banquetes y Buffets Braum, con el fin de identificar los diferentes niveles de información, responsabilidades, alcances, implicaciones, entradas y salidas esperadas.

Proceso Gestión Comercial

CARACTERIZACIÓN DE PROCESO PARA CASA DE BANQUETES Y BUFFETS BRAUM					
PROCESO:	GESTIÓN COMERCIAL			RESPONSABLE:	GERENTE COMERCIAL
				ALCANCE:	DESDE: CONTACTAR AL CLIENTE HASTA: ESTABLECER ORDEN DE PRODUCCION
OBJETIVO (MISIÓN):	Promocionar y vender los servicios y productos de la empresa, de manera efectiva y rentable.				
ENTRADAS (QUI)	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	ACTIVIDADES (PIVA)	SALIDAS (Producto o Servicio)	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	
INFORMACION DE CLIENTES	DATOS PERSONALES COMPLETOS Y CORRECTOS	CONTACTAR AL CLIENTE	CONTACTO REALIZADO	INFORMACION ALMACENADA EN BASE DE DATOS	
NECESIDADES	CAPACIDAD DE CUMPLIR CON EL SERVICIO	ASESORAR AL CLIENTE	CLIENTE ASESORADO	VALIDACION DE LA CALIDAD DE LA ASESORIA	
SOLICITUDES	FORMATO COMPLETAMENTE DILIGENCIADO	COTIZAR SERVICIOS	COTIZACION	CUANDO CUMPLA CON TODOS LOS REQUISITOS	
CATALOGO	DEBE CONTENER SERVICIOS, PRECIOS Y TIEMPOS	NEGOCIAR CONDICIONES DEL SERVICIO	NEGOCIACION	ACUERDO ENTRE LAS PARTES	
ORDEN DE COMPRA	CAMPOS DEBIDAMENTE DILIGENCIADOS	ESTABLECER ORDEN DE PRODUCCION	ORDEN DE PRODUCCION	ACTIVIDADES, PLAZOS Y PRESUPUESTO ESTABLECIDO	
RIESGO DEL PROCESO			DOCUMENTOS DE APOYO		
INCUMPLIMIENTO DE LAS CONDICIONES NEGOCIADAS			LISTADO DE PRECIOS		
MALA INTERPRETACION DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE			CATALOGO		
REGISTROS (FORMATOS)					
FORMATO PARA REGISTRO DE NOVEDADES					
COTIZACIÓN					
FORMATO DE VISITA PARA EL CLIENTE					
REQUISITOS LEGALES	INDICADORES DE CONTROL DEL PROCESO				
	NOMBRE	FORMULA	FRECUENCIA	RESPONSABLE	
N.A.	EFFECTIVIDAD EN VENTAS	Eventos realizados / Eventos cotizados x 100	Mensual	Gerente Comercial	
NORMATIVOS	ADQUISICIÓN DE NUEVOS CLIENTES				
N.A.		Eventos realizados para clientes nuevos / Total eventos realizados x 100	Mensual	Gerente Comercial	
CARGOS INVOLUCRADOS			RECURSOS		
GERENTE COMERCIAL			CAPITAL HUMANO		
ASISTENTE COMERCIAL			SOFTWARE		
ASESORA COMERCIAL			EQUIPOS DE COMPUTO Y TELEFONIA		

Figura 5: Caracterización del proceso Gestión Comercial

Fuente: Autora del proyecto

Proceso Gestión de Producción

CARACTERIZACIÓN DE PROCESO PARA CASA DE BANQUETES Y BUFFETS BRAUM					
PROCESO:	GESTIÓN DE PRODUCCION			RESPONSABLE:	GERENTE DE PRODUCCION
				ALCANCE:	DESDE: RECIBIR ORDEN DE PRODUCCION HASTA ENTREGAR PRODUCTOS TERMINADOS A LOGISTICA
OBJETIVO (MISIÓN):	Transformar las materias primas en productos terminados cumpliendo con los requisitos especificados por el cliente.				
ENTRADAS (INE)	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	ACTIVIDADES (PIVA)	SALIDAS (Producto o Servicio Obtenido)	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	
ORDEN DE PRODUCCION	ACTIVIDADES, PLAZOS Y PRESUPUESTO ESTABLECIDO	RECIBIR ORDEN DE PRODUCCION	ORDEN DE PRODUCCION PROCESADA	DEBE TENER VISTO BUENO DEL GERENTE DEL PROCESO	
INSUMOS Y MATERIA PRIMA	DEBEN ESTAR EN OPTIMO ESTADO	RECEPTAR Y RETIRAR LA MATERIA PRIMA E INSUMOS DE ACUERDO A CONTRATO	MATERIA PRIMA E INSUMOS SELECCIONADOS	DEBE CUMPLIR CON ESTANDARES DE CALIDAD	
CATALOGO Y PROPUESTAS	FORMATO CON DISTINTAS OPCIONES DE DISEÑOS	ELABORAR MENU Y TIPO DE DECORACION SEGÚN SOLICITUD	MENU Y DISEÑO DE DECORACION ELABORADOS	CUANDO ESTE ACORDE A LA SOLICITUD DEL CLIENTE	
FORMULARIO DE INSPECCION	CAMPOS DEBIDAMENTE DILIGENCIADOS	INSPECCIONAR PRODUCTOS ELABORADOS	PRODUCTOS PREVIAMENTE REVISADOS	CUANDO CUMPLA CON TODOS LOS REQUISITOS	
ORDEN DEL AREA COMERCIAL	FORMATO COMPLETAMENTE DILIGENCIADO	ENTREGAR PRODUCTOS TERMINADOS A LOGISTICA	PRODUCTO TERMINADO	DEBE ESTAR COMPLETAMENTE ELABORADO Y TERMINADO	
RIESGO DEL PROCESO			DOCUMENTOS DE APOYO		
RETRASO DE LA PRODUCCION POR CAMBIO DE LAS DISPOSICIONES DEL CLIENTE			CATALOGOS - MANUALES DE INSTALACION DE EVENTOS		
INCONCORDANCIA DE ESPECIFICACIONES DEL CLIENTE CON CARACTERISTICAS DEL			RECETARIOS		
REGISTROS (FORMATOS)					
FORMULARIO DE PRODUCCION					
FORMULARIO DE INSPECCION					
REQUISITOS		INDICADORES DE CONTROL DEL PROCESO			
LEGALES	NOMBRE	FORMULA	FRECUENCIA	RESPONSABLE	
REALIZACION Y CERTIFICACION DEL CURSO EN MANIPULACION DE ALIMENTOS	PRODUCTIVIDAD	# De productos elaborados / # de productos programados * 100	Mensual	Gerente de Producción	
NORMATIVOS	CALIDAD	1 - # De productos defectuosos / total de productos fabricados * 100	Mensual	Gerente de Producción	
N.A.					
CARGOS INVOLUCRADOS			RECURSOS		
GERENTE DE PRODUCCION			CAPITAL HUMANO		
ASISTENTE DE PRODUCCION			MAQUINARIA Y EQUIPOS DE COCINA		
CHEF Y COCINEROS			INSUMOS O MATERIAS PRIMAS		
DECORADORES					

Figura No. 6: Caracterización del proceso Gestión de Producción

Fuente: Autora del proyecto

Proceso Gestión Logística

CARACTERIZACIÓN DE PROCESO PARA CASA DE BANQUETES Y BUFFETS BRAUM					
PROCESO:	GESTIÓN LOGÍSTICA			RESPONSABLE:	GERENTE DE PRODUCCION
				ALCANCE:	DESDE: RECIBIR PRODUCTOS TERMINADOS HASTA; ENTREGAR MONTAJE PARA EL DESARROLLO DEL EVENTO DEL CLIENTE
OBJETIVO (MISIÓN):	Adquirir, suministrar e instalar los elementos requeridos para los eventos que realiza la organización de acuerdo a las especificaciones del cliente.				
ENTRADAS (OBS)	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	ACTIVIDADES (PVA)	SALIDAS (Producto o Servicio Obtenido)	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	
PRODUCTOS TERMINADOS	DEBEN ESTAR COMPLETAMENTE ELABORADOS Y TERMINADOS	RECIBIR PRODUCTOS TERMINADOS	PRODUCTOS RECIBIDOS	DEBEN ESTAR COMPLETOS	
INSUMOS	DEBEN ESTAR EN OPTIMO ESTADO	RECEPTAR Y CLASIFICAR PRODUCTOS DE ACUERDO AL TIPO (ALIMENTOS O DECORATIVOS)	PRODUCTOS CLASIFICADOS	DEBEN ESTAR EN COMPLETO ORDEN Y CLASIFICACION	
INFORMACION DEL EVENTO A REALIZAR	FORMATO CON DISTINTAS OPCIONES DE DISEÑOS	EJECUTAR Y MONTAR EL EVENTO	EJECUCION Y MONTAJE REALIZADO	CUANDO ESTE ACORDE A LA SOLICITUD DEL CLIENTE	
FORMULARIO DE INSPECCION	CAMPOS DEBIDAMENTE DILIGENCIADOS	INSPECCIONAR MONTAJE	MONTAJE REVISADO	CUANDO ESTE REVISADO POR EL GERENTE DEL PROCESO	
ORDEN DE PRODUCCION	FORMATO COMPLETAMENTE DILIGENCIADO	ENTREGAR EL MONTAJE PARA EL DESARROLLO DEL EVENTO DEL CLIENTE	MONTAJE TERMINADO	CUANDO CUMPLA CON TODOS LOS REQUISITOS	
RIESGO DEL PROCESO			DOCUMENTOS DE APOYO		
RETRASO DE LOGISTICA POR ENTREGA TARDIA DE PRODUCCION INCONCORDANCIA DE ESPECIFICACIONES DEL CLIENTE CON CARACTERISTICAS DEL MONTAJE FALTA DE MATERIALES Y EQUIPOS PARA EJECUCION Y MONTAJE DEL EVENTO			CATALOGO, MANUAL DE PROCEDIMIENTO		
REGISTROS (FORMATOS)					
FORMULARIO DE LOGISTICA FORMULARIO DE INSPECCION					
REQUISITOS	INDICADORES DE CONTROL DEL PROCESO				
LEGALES	NOMBRE	FORMULA		FRECUENCIA	RESPONSABLE
N.A.	CALIDAD	# De montajes realizados / # total de montajes programados * 100		Mensual	Gerente de Logística
NORMATIVOS					
N.A.	CALIDAD	# De eventos conformes / # total de eventos efectuados * 100		Mensual	Gerente de Logística
CARGOS INVOLUCRADOS			RECURSOS		
GERENTE DE LOGISTICA			CAPITAL HUMANO		
ASISTENTE DE LOGISTICA			MAQUINARIA Y EQUIPOS DE SONIDO Y LUCES		
ASISTENTE DE MANTENIMIENTO			EQUIPO DE COMPUTO Y TELEFONIA		
PERSONAL DE ASEO Y CAFETERIA			MATERIALES DECORATIVOS Y REPRESENTATIVOS DE MESA Y COCINA		

Figura No. 7: Caracterización del proceso Gestión Logística

Fuente: Autora del proyecto

D. MATRIZ DE INDICADORES

La matriz de indicadores tiene por objetivo ofrecer a la organización un mecanismo que permita evidenciar el comportamiento de los procesos y su rendimiento, ella es construida con cada uno de los indicadores establecidos en cada proceso misiona (ver punto anterior) y ampliada en los componentes que permitirán su correcta interpretación y análisis.

La presente matriz de indicadores es una construcción realizada por la autora del proyecto, revisada y aprobada por la dirección de la empresa.

MATRIZ DE INDICADORES PARA CASA DE BANQUETES Y BUFFETS BRAUM										
NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	INDICADOR	PERIODICIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	META	RANGOS DEL INDICADOR				TOMA DE DECISIONES
						Nivel Mínimo		Nivel Satisfactorio		
						Desde	Hasta	Desde	Hasta	

EFECTIVIDAD EN VENTAS	Garantizar cumplimiento y control de los eventos realizados	# de eventos realizados / # de eventos cotizados x 100	Mensual	Porcentaje (%)	100%	95%	97%	97,1%	99%	<p>Si el % se encuentra por debajo del nivel mínimo dar informe al gerente comercial.</p> <p>Si el % se encuentra dentro del nivel mínimo (analizar las causas y aplicar un plan estratégico para cumplir meta).</p> <p>Si el % se encuentra dentro del nivel satisfactorio durante un trimestre, generar campaña de reconocimiento a la asesora comercial de la empresa.</p> <p>Si el % se encuentra en la Meta, buscar nuevos mercados para realización de eventos.</p>
ADQUISICION DE NUEVOS CLIENTES	Garantizar el control de los eventos realizados a clientes captados en el mes	# de eventos realizados para clientes nuevos / # total de eventos realizados x 100	Mensual	Porcentaje (%)	95%	85%	90%	90,1%	94%	<p>Si el % se encuentra por debajo del nivel mínimo convocar a una reunión con el responsable del cálculo para ajustar control del cumplimiento de los objetivos.</p> <p>Si el % se encuentra dentro del nivel mínimo por 3 meses consecutivos, convocar a la asesora comercial para capacitación.</p> <p>Si el % se encuentra dentro del nivel satisfactorio recordar a través de mensajes cada trimestre sobre la importancia de cumplir con la meta</p>

										propuesta.
CALIDAD EN LOGISTICA	Garantizar cumplimiento y control de los montajes realizados	# de montajes realizados / # total de montajes programados * 100	Mensual	Porcentaje (%)	100%	95%	97%	97,1%	99%	Si el % se encuentra por debajo del nivel mínimo informar al Gerente de Logística. Si el % se encuentra dentro del nivel mínimo (Análisis de causas y aplicar acción de mejora). Si el % se encuentra dentro del nivel satisfactorio por 3 meses consecutivos, generar campaña de reconocimiento para el Asistente de Logística. Si el % se encuentra en la Meta, aplazar la revisión del nivel de ejecución a un trimestre.
CALIDAD EN PRODUCCIÓN	Garantizar cumplimiento de las especificaciones para la realización del evento	# de eventos conformes / # total de eventos efectuados * 100	Mensual	Porcentaje (%)	98%	85%	90%	90,1%	97%	Si el % se encuentra por debajo del nivel mínimo convocar a una reunión al asistente de logística para ajustar control del cumplimiento de los objetivos. Si el % se encuentra dentro del nivel mínimo por 3 meses consecutivos, convocar equipo de mantenimiento, aseo y cafetería para capacitación y reentrenamiento. Si el % se encuentra dentro del nivel satisfactorio

										enviar mensajes trimestrales recordando las normas estipuladas por la dirección.
PRODUCTIVIDAD	Garantizar cumplimiento y control de los productos elaborados	# de productos elaborados / # de productos programados * 100	Mensual	Porcentaje (%)	100%	95%	97%	97,1%	99%	Si el % se encuentra por debajo del nivel mínimo informar al Gerente de Producción. Si el % se encuentra dentro del nivel mínimo (Análisis de causas y aplicar acción de mejora). Si el % se encuentra dentro del nivel satisfactorio por 3 meses consecutivos, generar campaña de reconocimiento para el Asistente de Producción. Si el % se encuentra en la Meta, aplazar la revisión del nivel de producción a un trimestre.

CALIDAD CUMPLIMIENTO	Garantizar cumplimiento de las especificaciones de los productos	1 - # de productos defectuosos / # total de productos fabricados * 100	Mensual	Porcentaje (%)	98%	85%	90%	90,1%	97%	<p>Si el % se encuentra por debajo del nivel mínimo convocar a una reunión al asistente de producción para ajustar control del cumplimiento de los objetivos.</p> <p>Si el % se encuentra dentro del nivel mínimo por 3 meses consecutivos, convocar equipo de cocineros para capacitación y reentrenamiento.</p> <p>Si el % se encuentra dentro del nivel satisfactorio enviar mensajes trimestrales recordando las normas.</p>
-------------------------	--	---	---------	----------------	-----	-----	-----	-------	-----	--

Tabla No. 8: Matriz de Indicadores

Fuente: Autora del proyecto

E. PROCEDIMIENTO DOCUMENTADO

El procedimiento documentado es una construcción realizada por la autora del proyecto, revisada y aprobada por la dirección de la empresa.



PROCEDIMIENTO DOCUMENTADO

GESTION COMERCIAL

CÓDIGO: 001 – REVISIÓN: A – VERSIÓN: 1

	PROCEDIMIENTO DOCUMENTADO GESTION COMERCIAL	Código : 001
		Revisión: A
		Versión: 1
		Fecha: 15 de marzo de 2013

■ **OBJETIVO:** Promocionar y vender los servicios y productos de la empresa, de manera efectiva y rentable.

■ **RESPONSABLE:** Gerente comercial

■ **ALCANCE:** Inicia: Contactar al cliente Finaliza: Establecer orden de producción.

■ **DEFINICIONES**

Expectativa: esperanza, sueño o ilusión del cliente para realizar o cumplir un determinado propósito.

Catering: es el servicio profesional que se dedica principalmente a la prestación externa del suministro del servicio de comida preparada, pero también puede tomar parte en abastecer de todo lo necesario para la organización de un banquete o una fiesta.

Catálogo: en términos generales, un catálogo es la lista ordenada o clasificada que se hará sobre cualquier tipo de objetos (monedas, bienes a la venta, documentos, entre otros) o en su defecto personas, en este caso, es el formato donde se muestra los tipos de menú y los distintos tipos de decoración con sus debidos precios para el evento a realizar,

	PROCEDIMIENTO DOCUMENTADO GESTION COMERCIAL	Código : 001
		Revisión: A
		Versión: 1
		Fecha: 15 de marzo de 2013

es decir, muestra las diferentes alternativas de productos y servicios para que el cliente diseñe el evento a su antojo.

Formulario de datos: es el formato de entrada donde se le toman los datos personales al cliente de modo completo y correcto.

Formulario de pedido: aquel formato donde se ingresa la solicitud del cliente de acuerdo a su necesidad para el banquete.

Formulario de cotización: formato en el cual se muestran todos los precios del banquete dependiendo del tipo de menú, decoración, asistentes estimados, lugar, hora y fecha del evento, nombre del contacto, teléfono y dirección, además de los términos y condiciones.

Formulario de producción: formato de suma importancia porque en él se hará constar todas aquellas especificaciones acordadas por el cliente y la empresa para la realización del evento y el cual se entregará al área de producción para su debida elaboración.

■ DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

	PROCEDIMIENTO DOCUMENTADO GESTION COMERCIAL	Código : 001
		Revisión: A
		Versión: 1
		Fecha: 15 de marzo de 2013

No. De Actividad	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Contactar al cliente mediante llamada telefónica o visita personal, ya sea en su lugar de residencia o de trabajo, en la cual se llenara un formulario donde se registrará sus datos personales completos y correctos.	Asesora comercial
2	Asesorar al cliente tratando de identificar sus necesidades para así poder ofrecerle diferentes alternativas de productos y servicios para que diseñe el evento como lo desee, además de analizar de manera conjunta con el cliente si el servicio ofrecido cumple con las expectativas.	Asesora comercial
3	Cotizar servicios de acuerdo a la solicitud del cliente y con lista de precios de acuerdo al lugar escogido, el catering acorde, el tipo de iluminación, ambientación y música, el cual quedará registrado en un formulario de pedido de banquete, además del menú seleccionado para el evento que se hará constar en un formulario de cotización de banquete.	Asesora comercial
4	Negociar condiciones del servicio a través del análisis de todas las variables programadas, teniendo en cuenta el catálogo de la empresa sobre la temática escogida por el cliente para poder armar el evento, en donde las partes lleguen a un mutuo acuerdo tanto de pago como de prestación del servicio.	Asistente comercial

	PROCEDIMIENTO DOCUMENTADO GESTION COMERCIAL	Código : 001
		Revisión: A
		Versión: 1
		Fecha: 15 de marzo de 2013

5	<p>Establecer orden de producción en la cual se definan todos y cada uno de los detalles pertinentes para la realización del evento y por consiguiente queda registrado en un formulario de producción del banquete, el cual se entrega al departamento de producción para su oportuna elaboración.</p>	Gerente comercial
---	---	-------------------

Elaboró	Revisó	Aprobó
Gerente comercial	Propietario	Propietario

Tabla No.3: Procedimiento del Proceso Comercial

Fuente: Autora del Proyecto

■ INDICADORES

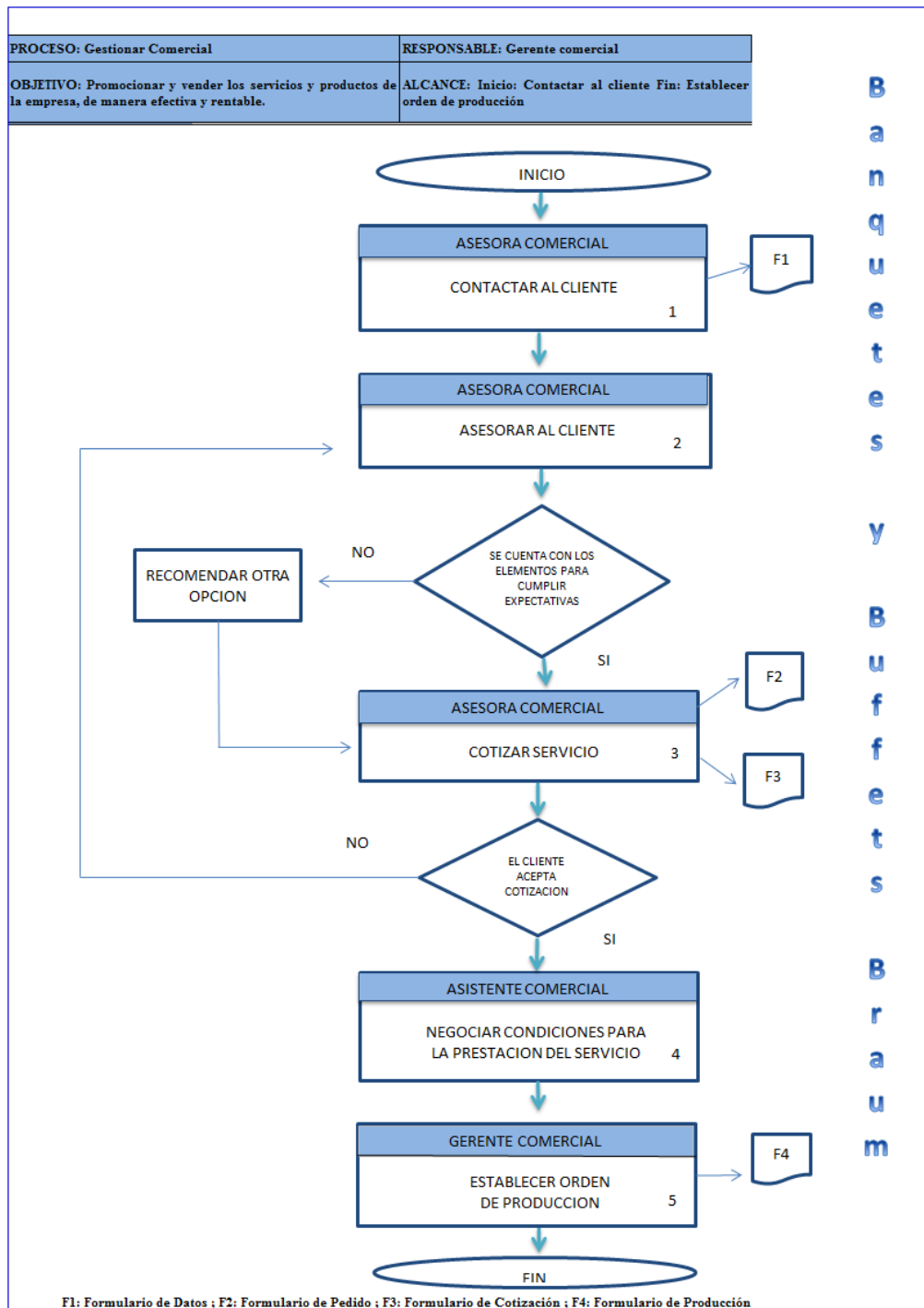
$(\text{Eventos realizados} / \text{Eventos cotizados}) \times 100$

$(\text{Eventos realizados para clientes nuevos} / \text{Total eventos realizados}) \times 100$

■ ANEXOS

Flujograma

	PROCEDIMIENTO DOCUMENTADO GESTION COMERCIAL	Código : 001
		Revisión: A
		Versión: 1
		Fecha: 15 de marzo de 2013



B
a
n
q
u
e
t
e
s

y

B
u
f
f
e
t
s

B
r
a
u
m

Figura No. 8: Flujograma del Proceso Comercial

Fuente: Autora del Proyecto

F. HERRAMIENTA DE MEJORA

Problema

Teniendo en cuenta la información suministrada por la dirección comercial de la Casa de Banquetes y Buffets Braum se evidencia la disminución en la solicitud del servicio por parte de los clientes, la cual se demuestra en la comparación del nivel de ventas, referenciados en la Figura No. 9 (Comportamiento del nivel de ventas), reflejando esta disminución en los últimos periodos, a raíz de su actual gestión, lo que conlleva a la autora del proyecto a realizar un análisis de la situación para hallar las causas que arrojan estos resultados.

Por lo tanto, la problemática que se trabajará a continuación será la disminución de la solicitud del servicio la cual se refleja en la siguiente figura:

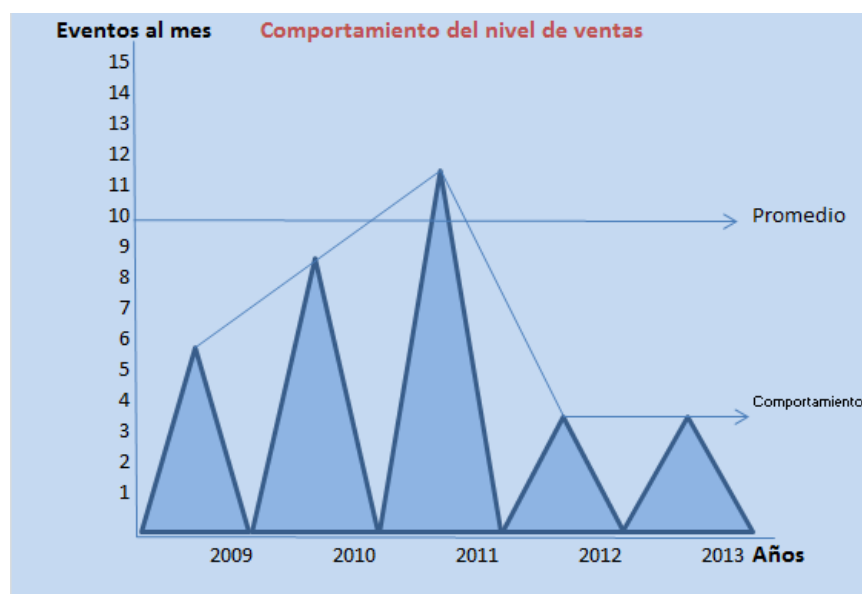


Figura No.9: Comportamiento del nivel de ventas

Fuente: Casa de Banquetes y Buffets Braum

La autora del proyecto realizó un análisis del comportamiento del nivel de ventas presentado en los últimos años desde el inicio de la gestión de la Casa de Banquetes y Buffets Braum hasta el presente año gracias a la información suministrada por los directivos de la empresa, en el cual se muestra que hubo una creciente en ventas desde el año 2009 hasta el año 2011 con un promedio de 10 eventos por mes, mientras que a partir del año 2012 hubo una baja a nivel de contratación de eventos no superando los tres en promedio y en el presente año se continua en lo mismo.

A continuación se presenta la figura No. 10 del comportamiento de ventas en el año 2012, donde se muestra de forma detallada mes a mes como se movió la solicitud del servicio en ese año siendo el más afectado.



Figura No.10: Nivel de ventas del año 2012

Fuente: Casa de Banquetes y Buffets Braum

Datos (medición del comportamiento)

De acuerdo con los datos que suministró la empresa a través de la figura No. 9 de comportamiento del nivel de ventas la autora del proyecto entró a detallar las variables que determinan la causante en la disminución de la solicitud del servicio en acuerdo con los directivos de la compañía quienes consideraron estos factores como los causantes de la disminución en las ventas gracias a una lluvia de ideas que se hizo al interior de la empresa entre los directivos y demás miembros del equipo de trabajo y por lo cual la empresa se está viendo afectada en la actualidad, siendo más relevante la pérdida de inventario con un 50%, con respecto a otras variables.

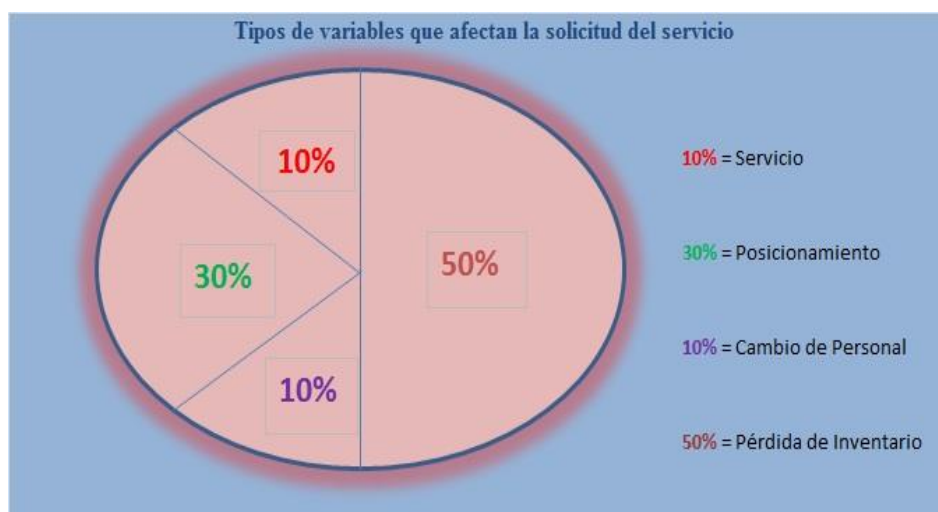


Figura No. 11: Tipos de variables que afectan la solicitud del servicio

Fuente: Casa de Banquetes y Buffets Braum

De acuerdo a la figura anterior, se logra evidenciar cuatro aspectos considerados por los directivos de la empresa y demás miembros del equipo de trabajo que afectan de manera directa a la solicitud del servicio ocasionando su disminución como lo son: el servicio, el posicionamiento, el cambio de personal y la pérdida de inventario, siendo esta última la que mayor porcentaje representa según la figura con un 50% en comparación a las otras variables, ya que según los directivos de la compañía en especial los encargados del área comercial observaron un incremento en la pérdida de inventario afectando considerablemente el servicio y disminuyendo las ventas como se describió con anterioridad.

Análisis de Causas

Apoyada en el diagrama de espina de pescado, la autora del proyecto realizó el respectivo análisis detallando las posibles causas que repercuten en la problemática, con el acuerdo de los directivos de la compañía, entre las cuales se consideraron las siguientes:

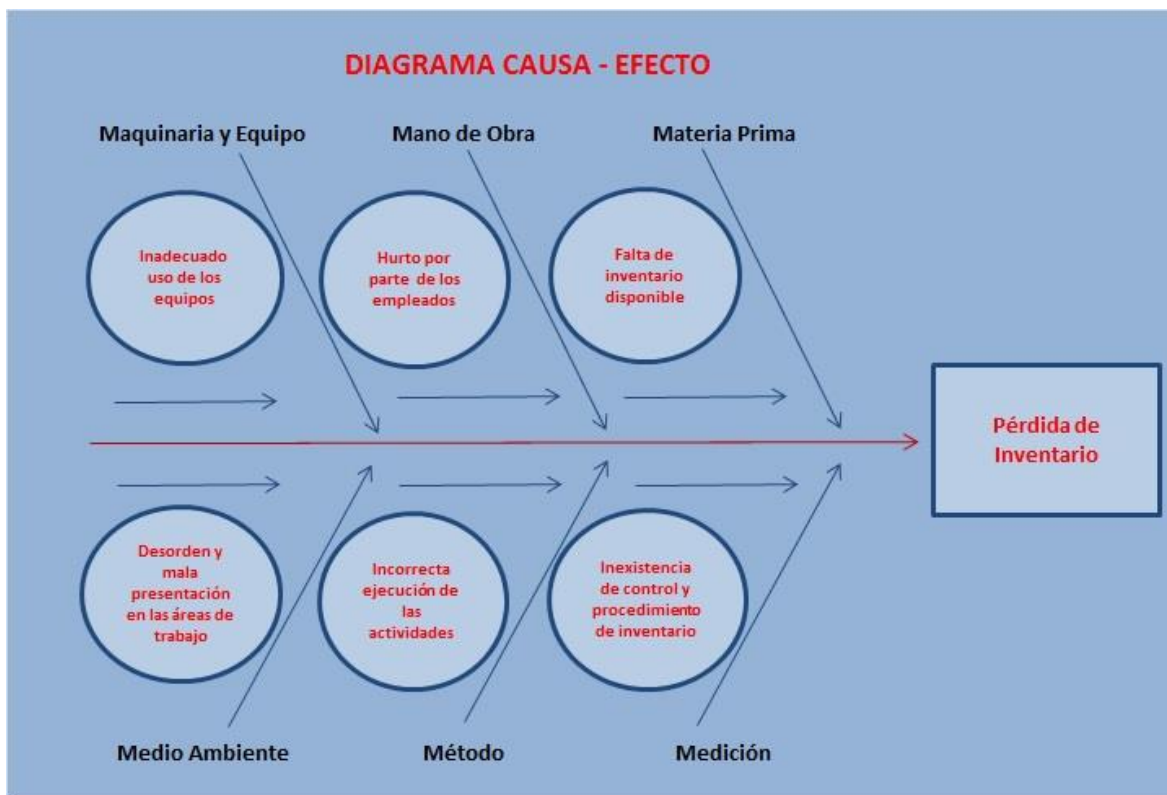


Figura No. 12: Diagrama Causa – Efecto para la Casa de Banquetes y Buffets Braum

Fuente: Autora del proyecto

Síntesis del diagrama de espina de pescado o causa - efecto

Maquinaria y Equipo

- Inadecuado uso de los equipos

Mano de obra

- Hurto por parte de los empleados

Materia prima

- Falta de inventario disponible

Medio ambiente

- Desorden y mala presentación en las áreas de trabajo

Método

- Incorrecta ejecución de las actividades

Medición

- Inexistencia de control y procedimiento de inventario

De acuerdo con el análisis de cada rama del Diagrama de espina Causa-Efecto, se llegó al acuerdo entre los directivos de la empresa y la autora del proyecto en realizar una lluvia de ideas con todos los miembros del equipo de trabajo para identificar claramente la causa - raíz que ocasiona la disminución en la solicitud del servicio, la cual demuestra los resultados en la siguiente figura:

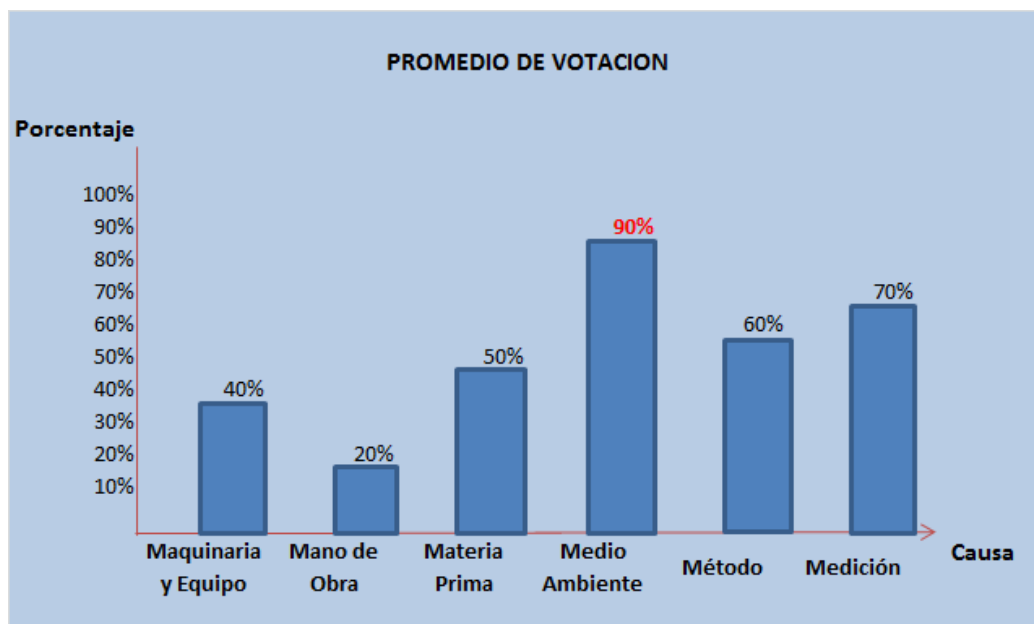


Figura No. 13: Promedio de votación

Fuente: Casa de Banquetes y Buffets Braum y Autora del proyecto

De acuerdo con el análisis de la figura No. 13 promedio de votación, se identifica claramente la causa - raíz que está afectando la disminución en la solicitud del servicio, la cual repercute en el medio ambiente influyendo en la pérdida de inventario de la compañía por:

- El desorden y mala presentación en las áreas de trabajo.

Mejora (Solución)

Una vez identificada la problemática, la autora del presente proyecto en compañía del gerente (propietario) y los directivos del área comercial, sugirieron otra lluvia de ideas con el objetivo de plantear posibles soluciones a dicha problemática que contribuya a un mejor manejo y control en el área comercial, la cual es la más afectada.

Los planes de acción identificados para solucionar el problema de la disminución de la solicitud del servicio relacionado con la pérdida de inventario, teniendo como causa-raíz el desorden y la mala presentación en las áreas de trabajo, son:

Solución 1:

- Implementar la herramienta Kamban para tener un mejor manejo de sistemas de comunicación entre los directivos y los empleados de la compañía con el fin de controlar el inventario, el orden y la limpieza de las áreas de trabajo.

Solución 2:

- Implementar el Diagrama de Spaguetti de manera que se pueda visualizar los desperdicios o pérdida de inventario minimizándolos mediante la organización de las áreas de trabajo y/o reubicación del almacenamiento de los mismos para disminuir el desorden en el que se encuentra las áreas de trabajo.

Solución 3:

- Implementar la herramienta de las 5's para que la organización se pueda mantener en orden y óptima presentación eliminado así la causa raíz que es el desorden y mala presentación en la cual se encuentran las áreas de trabajo de la empresa actualmente y por consiguiente merme la pérdida de inventario.

OPCIÓN	IMPACTO	RIESGO	COSTO
Solución 1: Kamban	Medio	Medio	Medio
Solución 2: Diagrama de Spaguetti	Medio	Medio	Alto
Solución 3: 5'S	Alto	Bajo	Bajo

Tabla No. 4: Análisis del impacto, riesgo y costo de las soluciones

Fuente: Casa de Banquetes y Buffets Braum y Autora del proyecto

Luego de que la autora del proyecto en conjunto con el gerente y los directivos de la empresa, apoyados en un análisis de costo-beneficio que cada solución ofrece, se optó por

recurrir a la solución 3, la cual se refiere a implementar la herramienta de las 5's de manera que la organización se pueda mantener en orden y optima presentación, con el fin de tener un mejor manejo de inventario y no siga afectando el área comercial, siendo esta la herramienta que mejor se ajusta a la problemática.

Con la decisión tomada por la autora del proyecto y los directivos de la empresa para aplicar la herramienta de Mejora Continua sobre las 5'S al interior de la organización, se procede a analizar que materiales de trabajo, implementos de cocina, en fin, inventarios se encuentran en un sitio mal ubicado o en desorden que imposibilitan su control y manejo, para luego reubicarlos y ponerlos de acuerdo a su uso, y mejorar la apariencia de las áreas de trabajo. Para esto se tiene en cuenta y es oportuno aclarar que la autora del proyecto no puede ser participe en vivo de la aplicación de la herramienta de mejora al interior de la organización ya que se encuentra en una ciudad diferente a la compañía, por lo cual las sugerencias que aportará la autora del proyecto se harán vía telefónica e internet con su contacto directo que es la Sra. Mábel Julio socia de la compañía y encargada del área comercial de la Casa de Banquetes y Buffets Braum.

A continuación se ilustra con la figura No. 14 el modo en que se encuentra distribuida la infraestructura de la compañía para señalar con mejor precisión las áreas afectadas al interior de la misma. Cabe resaltar que la siguiente figura fue diseñada por la autora del proyecto y revisada por los directivos de la empresa, los cuales a su vez la aprobaron por la satisfacción que les causó al ver detallado de forma clara cada espacio de su negocio.

Teniendo en cuenta la figura anterior de Infraestructura de la Casa de Banquetes y Buffets Braum, donde se muestran las áreas afectadas y a las cuales se les aplicará la mejora, la dirección de la empresa decidió adoptar la herramienta de mejora propuesta por la autora. Por tal motivo, se deben tener en cuenta las siguientes recomendaciones para mejorar la apariencia interna de la organización, con el propósito de tener un mejor manejo y control de los inventarios.

Propuesta de solución

Herramienta de mejoramiento continuo 5S's

Las 5s son una práctica de Calidad ideada en Japón referida al “Mantenimiento Integral” de la empresa, no sólo de maquinaria, equipo e infraestructura sino del mantenimiento del entorno de trabajo por parte de todos.

Se descompone en las siguientes iniciales:

- **Seiri:** Clasificación y Descarte.
- **Seiton:** Organización.
- **Seiso:** Limpieza.
- **Seiketsu:** Higiene y Visualización.
- **Shitsuke:** Disciplina y Compromiso.⁴⁰

⁴⁰Información tomada de la URL: http://www.paritarios.cl/especial_las_5s.htm

Con la implementación de las 5S se puede gozar de un lugar de trabajo donde lo que predomine sea la calidad, reflejado en la percepción de un lugar limpio, ordenado y sobretodo con lo necesario.

Según lo estipulado por la herramienta de las 5'S, la empresa Casa de Banquetes y Buffets Braum debería tener en cuenta los siguientes aspectos:

- **Clasificar:** para el logro de esta fase la empresa debería separar lo necesario de lo innecesario, es decir, tomar aquello que no se utiliza con frecuencia y apartarlo de lo que a menudo se utiliza.
- **Ordenar:** de este modo los miembros del equipo podrán obtener las herramientas y materiales de trabajo que necesitan con mayor facilidad y rapidez, ya que todo estaría en su debido lugar.
- **Limpiar:** lo importante en un lugar de trabajo es que predomine la limpieza, de esta manera la empresa se verá pulcra y mejor presentada.
- **Estandarizar:** para que todo aquello ya clasificado, ordenado y limpio se mantengan siempre en esas condiciones.

- **Disciplinar:** significa tomar conciencia y tener la voluntad de hacer las cosas como deberían hacerse sin necesidad de tener a alguien controlando la situación.



Figura No. 15: Explicación de las 5S.

Fuente: <http://www.tpfeurope.com/cms/view/44>

Plan de acción

La implementación de la herramienta de las 5S para cualquier empresa debería ser llevada a cabo de modo planificado, teniendo en cuenta un previo diagnóstico y sobretodo el consentimiento de los directivos de la compañía, en el cual se vea aportado el compromiso y dedicación ante lo que esta requiere, dando fiel ejemplo a los demás miembros de la organización donde los cuales con su cooperación permitan los resultados esperados por la organización cuando dicha herramienta se pone en marcha; De acuerdo a lo anterior descrito, se busca que la Casa de Banquetes y Buffets Braum tenga un adecuado

lugar de trabajo en donde no repercute la pérdida de inventarios como lo es su problemática y así poder garantizar calidad en la prestación del servicio.

Teniendo en cuenta lo anterior, se llegó al acuerdo entre los directivos de la empresa y la autora del proyecto en hacer un análisis sobre los aspectos que aportan al desorden y mala presentación de la compañía, por lo cual se encontró lo siguiente:

A nivel de clasificación: se encontró que la empresa tiene destinada dos áreas de la casa donde se guardan los materiales e implementos de trabajo denominadas por sus directivos como bodegas. Para lo cual en la bodega 1 se encuentran aquellos elementos como: sillas, mesones, mesas plásticas, manteles, sobre manteles, forros de sillas con lazo, uniformes de los empleados, delantales de meseros, entre otros, mientras que en la bodega 2 se hayan aquellos implementos de cocina como lo son: juego de platos, juego de ollas, cristalería en general, cubiertos de todo tipo, materiales en plástico en todas sus presentaciones, neveras en icopor, parrillas, sartenes, freidoras, bandejas, carpas, entre otros; pero además se hallaron cajas, papeles, suciedades, elementos de la casa que no pertenecen al negocio y todo en forma desordena, implementos de la bodega 1 en la bodega 2 y viceversa, imposibilitando así el manejo y control de los mismos.

Para el desarrollo de la preparación de alimentos también existe un área que a su vez es compartida con los propietarios de la casa la cual es la cocina, por tal motivo se halló desorden y suciedad en dicho lugar imposibilitando este un mejor manejo de los implementos de cocina cuando se requieren.

Para lo anterior descrito se propone apartar todo aquello necesario de lo innecesario, es decir, elementos como las cajas, los papeles, suciedades se pueden reciclar y/o vender, de esta manera se contribuye con el medio ambiente y la empresa tendrá un ingreso mínimo por lo vendido y por supuesto mejoraría la apariencia de dichos lugares; en cuanto a los elementos de la casa que no son del negocio que se encuentran en el lugar deberían sacarse de las bodegas y cocina, y reubicarse en donde pertenecen por ejemplo: adornos ubicarlos en la sala-comedor, lo que es de oficina ubicarlos en las oficinas, en fin, además se debería clasificar lo que pertenece a la bodega 1 y a la bodega 2 para poder tener un mejor control.

Por último, diseñar una planilla en Excel para tener un mejor manejo y control de los inventarios que entran y salen de la empresa al momento de la prestación del servicio de alquiler.

A nivel de organización: teniendo en cuenta la clasificación en el nivel anterior se pueden ordenar las bodegas y la cocina de la siguiente manera: en la bodega 1, poner de forma separada las sillas, los mesones, las mesas plásticas, los manteles y todo lo que en ella guardan, así mismo se puede separar ya sea en cajas o estantes o como los directivos lo decidan, aquellos elementos como cristales, cubiertos, vajillas, etc., para su mejor búsqueda y localización, y por último en la cocina mantenerla ordenada y limpia, libre de acumulación de desechos y sus implementos constantemente lavados y ubicados en su respectivo puesto.

A nivel de limpieza: se debería trabajar en conjunto ya que es compromiso de todos y cada uno de los miembros de la organización, de esta manera podría cada uno mantener el

lugar de trabajo limpio y organizado o en su defecto designar a una persona para que se encargue de velar por la limpieza y el orden de las áreas de trabajo, puesto que un lugar limpio habla bien por sí solo y genera un clima organizacional agradable para todos, para tal motivo es recomendable que la limpieza que se haga a las áreas de trabajo se diaria y revisada por uno de los directivos de la organización, que en este caso sería mejor opcionado el encargado del área comercial, ya que este además de velar por el área comercial de la empresa también le es importante velar por la buena presentación de la organización.

A nivel de estandarización: para esta se recomienda que todas y cada una de las áreas del lugar de trabajo, sean pertenecientes a la casa como residencia o al negocio, se mantengan en completo orden y limpieza, como por ejemplo los implementos de cocina y el resto de inventario de la organización para evitar la contaminación visual y garantizar una mejor localización de los mismos así como también su buen manejo y oportuno control con el fin de evitar pérdidas.

A nivel de disciplina: se debe inducir o sensibilizar a todos los miembros de la organización a tomar conciencia y tener la voluntad de hacer las cosas como deberían hacerse sin necesidad de tener a alguien controlando la situación, si no que se confié en el buen obrar de cada una de ellos, pero si constatándolo con la comunicación permanente, con el fin de que adopten el cumplimiento de las anteriores 4s o niveles como se denominó para el presente proyecto.

Además para garantizar el cumplimiento de esta los directivos de la empresa se comprometen a distribuir la réplica de dicha herramienta a cada uno de los empleados para siempre obtener buenos resultados.

Mejoras obtenidas

Mediante una medición de tiempos que realizó la Sra. Mábel Julio Ojeda encargada del área comercial de la empresa al momento de buscar cualquier tipo de implemento de cocina o del resto del inventario en bodegas y cocina, después de realizada la mejora de la implementación de la herramienta de las 5S para eliminar el desorden y mala presentación de las áreas de trabajo, se obtuvieron las siguientes cifras:

MEDICION DE TIEMPOS				
Actividad	Área de Trabajo	Tiempo Gastado		Tiempo reducido
		Antes	Después	Total
Almacenamiento de inventario	Bodegas y Cocina	10 Minutos	5 Minutos	5 Minutos
Búsqueda de inventario	Bodegas y Cocina	10 Minutos	5 Minutos	5 Minutos
Localización de inventario	Bodegas y Cocina	7 Minutos	3 Minutos	4 Minutos

Tabla No. 5: Medición de Tiempos

Fuente: Autora del proyecto

La tabla anterior muestra la reducción del tiempo que hubo en la Casa de Banquetes y Buffets Braum al momento de almacenar, buscar y localizar el inventario antes y después

de realizada la mejora. Cabe resaltar que los datos los recolectó la encargada del área comercial de la empresa y los organizó en la tabla la autora del proyecto.

PORCENTAJE EN INVENTARIO				
Actividad	Área de Trabajo	Porcentaje Estimado		Porcentaje Reducido
		Antes	Después	Total
Pérdida de Inventario	Bodega 1	40%	10%	30%
Pérdida de Inventario	Bodega 2	60%	20%	40%

Tabla No. 6: Porcentaje en Inventario

Fuente: Autora del proyecto

La tabla anterior muestra la reducción del porcentaje que hubo en la Casa de Banquetes y Buffets Braum en la pérdida del inventario antes y después de realizada la mejora. Cabe resaltar que los datos los recolectó la encargada del área comercial de la empresa según las cifras tomadas de la planilla de control de inventario que maneja la organización y la cual la organizó en la tabla la autora del proyecto.

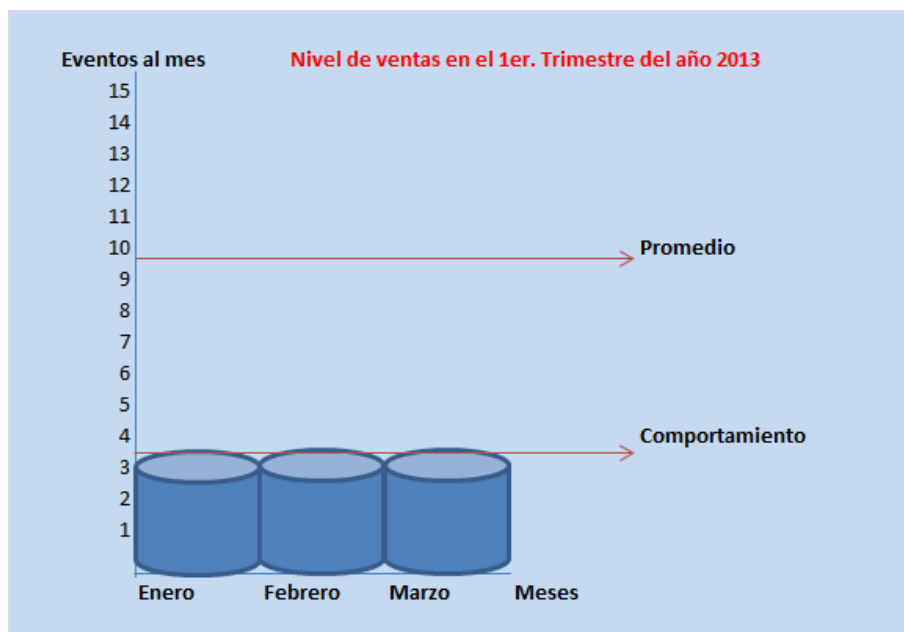


Figura No. 16: Nivel de ventas en el 1er. Trimestre del año 2013

Fuente: Casa de Banquetes y Buffets Braum

La anterior figura suministrada por la empresa muestra el comportamiento que han tenido las ventas en cuanto a solicitud del servicio en el primer trimestre del año 2013. Pero que gracias a la mejora que proporciona las herramientas de las 5S que se efectuó al interior de la Casa de Banquetes y Buffets Braum, se espera que la solicitud en el servicio no se vea más afectada por la pérdida de inventario, ocasionando su disminución o estancamiento, sino que por el contrario se vea en continuo crecimiento logrando alcanzar así el nivel promedio de eventos por el que antes se venía desarrollando cada mes.

A continuación se muestra la figura No. 17 con el comportamiento en el nivel de ventas que se espera para la Casa de Banquetes y Buffets Braum en cuanto a la solicitud del servicio alrededor de los meses que faltan del año 2013, una vez implementada la

herramienta de mejora y reproducida las réplicas al interior de la organización para todos y cada uno de los miembros. Curva en aumento teniendo en cuenta el comportamiento que se obtenía en años anteriores en los que se mantenía o alcanzaba el promedio en ventas, la cual fue suministrada por los directivos de la empresa haciendo un recuento de cómo se movía el comportamiento de las ventas en los mejores y primeros años de la organización. Cabe resaltar que la siguiente figura es un supuesto, ya que aún no se puede medir el impacto que tendrá la compañía después de implementada la mejora.

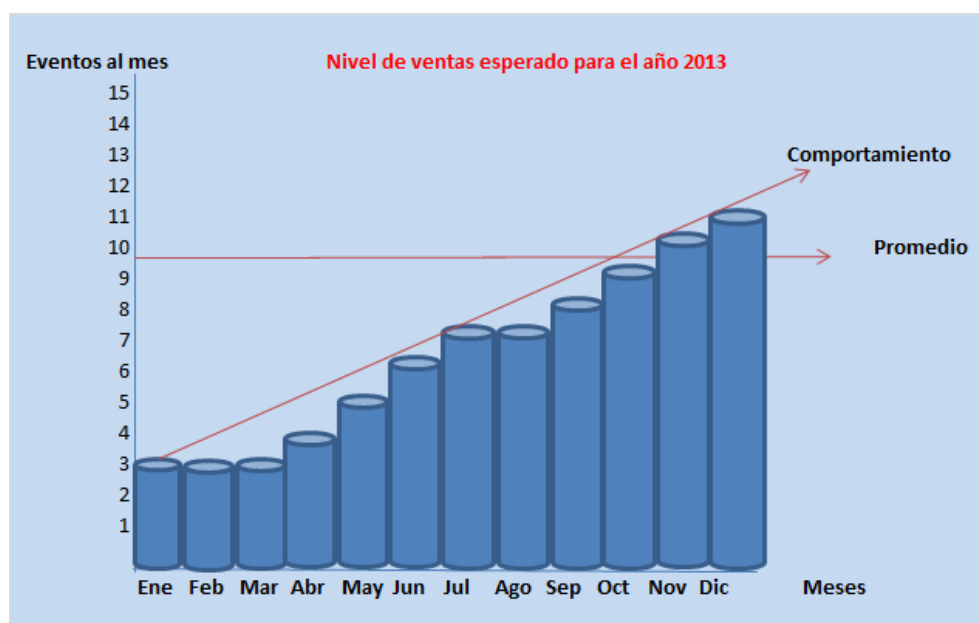


Figura No. 17: Nivel de ventas esperado para el año 2013.

Fuente: Autora del Proyecto

EVIDENCIAS

ANTES DE LA MEJORA



EVIDENCIAS

DESPUÉS DE LA MEJORA



Conclusión de las mejoras obtenidas

Despeje en las áreas de trabajo: con la clasificación de los implementos pertenecientes a la bodega 1 y a la bodega 2, y la reubicación o acomodación que se le dieron a dichos implementos, además de la limpieza que se hizo al lugar, se logró el despeje dando este un mejor tránsito en el área de trabajo.

Agilidad al momento de buscar los implementos y materiales: teniendo en cuenta la anterior descrita se logró también que la búsqueda y localización del inventario no solo fuera más cómoda sino que además se efectuara de forma fácil y rápido, pues ya se logra tener un conocimiento preciso de donde se encuentra cada cosa.

Mejora en la forma de guardar el inventario: además de buscar y localizar de forma ágil, también se logró que el almacenamiento fuera adecuado para cada implemento permitiendo este un mejor manejo y control del inventario.

Mejora visual: gracias a la limpieza y mantenimiento a las áreas de trabajo que se hizo al interior de la empresa se logró arreglar los desórdenes en los que ella permanecía y se mejoró en gran manera la presentación del lugar, dando este un clima organizacional óptimo y agradable para cualquier persona, sea interna o externa a la compañía.

Plan de control

Con el fin de mantener la solución propuesta a través del tiempo en la Casa de Banquetes y Buffets Braum los directivos de la compañía se comprometen a velar por el buen orden y limpieza del lugar haciendo controles de los mismos, para hacer de este un sitio ameno y agradable no solo para los miembros del equipo de trabajo sino para aquellos quienes visitan el lugar.

Por tal motivo, se propone un plan de control el cual consiste en el seguimiento constante por parte de los directivos de cada área de la empresa a la que pertenecen como lo son: la comercial, la de producción y la de logística velando por el cumplimiento y control de la herramienta de mejora implantada, para lo cual se podría dar inicialmente una jornada diaria de limpieza a cada área de trabajo, desde la primera hora del día con constante vigilancia, a cargo de una persona de servicios generales que se asigne, para luego cada directivo poder revisar al finalizar la jornada laboral, con el fin de evidenciar en que estado se dejan las áreas de trabajo para el siguiente día y observar si hubo cambio positivo o por el contrario si se debería mejorar la rutina de limpieza.

No obstante, se espera que con la clasificación en las áreas de trabajo y separación de cada uno de los implementos y/o materiales de cocina y demás, ya sea a través de la ubicación en modo ordenado en estantería o en cajas, se logre la minimización de la pérdida de inventario que incide en la disminución en la solicitud del servicio puesto que al momento del alquiler del mismo se estaba haciendo de modo informal ya que la empresa no contaba con un buen manejo y control de estos ocasionando la pérdida y la no prestación de

ese servicio fundamental de la empresa para con sus clientes y todo por el desempeño de las actividades en un lugar de trabajo desordenado y mal presentado, pero que gracias a la herramienta que se implementó eso solo quedará como el pasado de la empresa y una experiencia de mejora vivida.

Por ende, el compromiso de los directivos no solo será velar por el orden y limpieza del lugar de trabajo sino también de implementar réplicas de la mejora realizada para el conocimiento de todos y cada uno de los miembros de la organización, además de buscar o designar a una persona que se encargue exclusivamente de la limpieza de la empresa de modo diario, contando con el compromiso de todos para contribuir con la causa.

Finalmente, para el control del inventario se le sugiere a la compañía que manejen planillas en Excel con un control del stock que sale en alquiler y del stock que entra a la empresa, para que este servicio no siga siendo prestado de modo informal.

CONCLUSIONES

La industria de alimentos y bebidas tiene alta demanda, pero a la vez muchos competidores, por lo que es necesario caracterizarse por un servicio de alta calidad, para ello existen herramientas que brinda un sistema de gestión de calidad o aproximaciones efectivas a éstos, que en caso de que la empresa Casa de Banquetes y Buffets Braum decida adoptar, no solo le traería grandes beneficios sino que le traería numerosas oportunidades para mejorar sus procesos en pro de ejecutarlos con calidad.

El Sistema de Gestión de la Calidad soporta el desarrollo de cualquier tipo de empresas, en este caso la de servicios de catering para que estas puedan brindar productos de alta calidad y un servicio altamente competitivo con el fin de alcanzar la plena satisfacción de los clientes.

Mediante la implementación de una herramienta de mejora se puede obtener múltiples beneficios para sanar las falencias de una compañía, entre ellos, los que afectan directamente a la Casa de Banquetes y Buffets Braum, como por ejemplo: la disminución en la solicitud del servicio que presenta en los últimos tiempos; logrando esta incrementar la prestación del servicio, mejorar la ejecución de todos sus procesos y sobretodo ganarse un lugar en la mente de los clientes.

Durante la ejecución de esta propuesta, la autora del proyecto amplió sus conocimientos y adquirió destrezas y habilidades sobre el funcionamiento de un sistema de gestión de la calidad siendo este un aporte más brindado a lo largo de la carrera de administración, lo cual enriqueció su crecimiento tanto a nivel personal como en lo profesional para el día a día.

RECOMENDACIONES

Se le sugiere a la empresa Casa de Banquetes y Buffets Braum, aplicar en su día a día las herramientas realizadas por la Autora del presente proyecto tomando como base el Sistema de Gestión de la Calidad, para lograr la oportuna mejora en la ejecución de sus procesos con el fin de brindar productos y servicios de alta calidad.

Teniendo en cuenta que la Autora solo aportó unas de las tantas herramientas que brinda y permiten la aproximación a un Sistema de Gestión la Calidad, se le recomienda a la empresa terminar de ajustarlas al modelo de lo que exige la Norma ISO 9001:2008 para que sea más completa al momento de su implementación y a futuro pueda aspirar a la debida certificación.

Por último, se considera importante que la empresa de inicio a la inducción de sus empleados a tomar conciencia de que trabajar bajo estándares de calidad implica usar herramientas de mejora continua al momento de resolver cualquier problemática al interior de la compañía.

PRESUPUESTO

→ Materiales

Teniendo en cuenta la planeación detallada de las actividades a desarrollar en el presente proyecto, se definen los materiales necesarios para llevarlo a cabo, tales como:

- **Recurso Intelectual:** se refiere al tiempo que dispone la Autora del Proyecto y su Asesor Metodológico, para llevar a cabo la elaboración del presente proyecto.
- **Recursos Tecnológicos:** como el equipo de cómputo puesto por la Autora del proyecto, para llevar a cabo el registro de la información.
- **Recursos Operativos:** son aquellos que corresponden a papelería e impresión de los entregables, refrigerios, servicios públicos, comunicaciones y transporte, los cuales incurren por cuenta de la Autora del proyecto, para su oportuna ejecución.

→ Financieros

A continuación se describen en forma detallada, los costos de cada uno de los conceptos involucrados en la construcción del presente proyecto:

PRESUPUESTO FINANCIERO			
COSTO INTELLECTUAL			
Concepto	Cantidad/Hora	Costo/hora	Total
Autora del Proyecto	340	\$ 20.000	\$ 6.800.000
Asesor Metodológico	25	\$ 20.000	\$ 500.000
SUBTOTAL			\$ 7.300.000

Tabla No. 7: Presupuesto Financiero

Fuente: Autora del Proyecto

COSTO DE LA PROPUESTA				
Concepto	Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Equipo de Cómputo	Unidad	1	\$ 500.000	\$ 500.000
Papelería e Impresión	Entregable	1	\$ 60.000	\$ 60.000
Refrigerio	Meses	4	\$ 100.000	\$ 400.000
Servicios Públicos	Meses	4	\$ 30.000	\$ 120.000
Comunicación	Meses	4	\$ 20.000	\$ 80.000
Transporte	Meses	4	\$ 60.000	\$ 240.000
Otros Gastos	Persona	1	\$ 25.000	\$ 25.000
TOTAL				\$ 8.725.000

Tabla No. 8: Costo de la Propuesta

Fuente: Autora del Proyecto

→ Institucionales

A continuación se realiza el presupuesto del costo que implica la implementación de la herramienta de mejora continua y además el costo de la inversión:

PRESUPUESTO INSTITUCIONAL				
COSTO DE HERRAMIENTA DE MEJORA				
Concepto	Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Propuesta (retroalimentación)	Reunión	1	\$ 200.000	\$ 200.000
Remodelación	Persona	1	\$ 200.000	\$ 200.000
Acondicionamiento	Persona	1	\$ 200.000	\$ 200.000
SUBTOTAL				\$ 600.000

Tabla No.9: Presupuesto Institucional

Fuente: Autora del Proyecto

COSTO DE IMPLEMENTACION DEL SGC				
Concepto	Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Formación y Capacitación	Implementación	1	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
Revisión	Electrodomésticos de Cocina	1	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000
Medición y Seguimiento	Medición y Seguimiento	1	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000
Auditoria Externa	Auditoría	1	\$ 650.000	\$ 650.000
Auditoria Interna	Capacitación a Auditor	1	\$ 550.000	\$ 550.000
Documentación	Divulgación: Documentos del SGC	1	\$ 450.000	\$ 500.000
Certificación	Certificación	1	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000
TOTAL				\$ 11.900.000

Tabla No. 10: Costo de Implementación de la propuesta

Fuente: Autora del Proyecto

CRONOGRAMA

ACTIVIDADES																		Tiempo en horas
	Febrero				Marzo				Abril				Mayo			Junio		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
Seleccionar la Empresa																		20
Diseñar la planeación estratégica (Misión, Visión, Objetivos, Valores, Política y Objetivos de Calidad)																		30
Iniciar Investigación (Identificar problema, Objetivos, Justificación, Marco Referencial y Diseño Metodológico)																		60
Sintetizar la cadena de valor mediante la realización de la Caracterización, Procedimientos, Diagrama de Flujo y Matriz de Indicadores																		140
Definir, elaborar y aplicar una herramienta de mejoramiento continuo para el proceso crítico de la empresa																		70
Sustentar el proyecto																		10
Entregar la propuesta de aproximación a un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la Norma ISO 9001:2008 a la empresa																		10
TOTAL TIEMPO INVERTIDO																	340	

DESCRIPCIÓN DE SEMANAS							
Semana 1	Feb 4 - Feb 8	Semana 2	Feb 11 - Feb 15	Semana 3	Feb 18 - Feb 22	Semana 4	Feb 25 - Mar 1
Semana 5	Mar 4 - Mar 8	Semana 6	Mar 11 - Mar 15	Semana 7	Mar 18 - Mar 22	Semana 8	Abr 1 - Abr 5
Semana 9	Abr 8 - Abr 12	Semana 10	Abr 15 - Abr 19	Semana 11	Abr 22 - Abr 26	Semana 12	Abr 29 - May 3
Semana 13	May 6 - May 10	Semana 14	May 13 - May 17	Semana 15	May 20 - May 24	Semana 16	May 27 - May 31
Semana 17	Jun 3 - Jun 7						

Tabla No. 11: Cronograma de Actividades

Fuente: Autora del Proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

Libro:

TAGUSHI Y YU-IN WU, (1979) Introducción al Control de Calidad, Japón.

Libro:

Mariño, H. (1989). Gerencia de la Calidad Total. 3er. Mundo Editores.

Libro:

H.J. HARRINGTON. Mejoramiento de los procesos de la empresa. Bogotá: SerieMcGraw-Hill, tomo 4.

Libro:

Tomado de Juran, (1988), Manual de Control de Calidad, 4ta. Edición Mc Graw Hill.

Libro:

RODRÍGUEZ GONZÁLES ERNESTO L., (1986), Gestión de la Calidad del Servicio: Control Total de la Calidad en la Empresa, Ginebra.

Libro:

CROSBY, P. B, (1979), “La calidad es gratuita” Ed. Mc Graw Hill, New York.

CIBERGRAFÍA

Documento:

Inducción a la calidad, disponible en:

<http://www.onsec.gob.gt/descargas/calidadgestionpublica/MATERIALINDUCCIONALACALIDADParte1.pdf>

Página:

Definición de cliente, disponible en:

<http://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>

Página:

Calidad enfocada al cliente, disponible en:

http://opcion.com.uy/recursos/pdf/publicaciones/opcion_calidad_servicios.pdf

Documento:

Introducción a la calidad, disponible en:

http://www.ugc.edu.co/webmaster/gestion_calidad/documentos/introduccion_calidad.pdf

Página:

Gestión empresarial – Ciclo PHVA, disponible en:

<http://gestionempresarial4.wordpress.com/174-2/>