



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA

PROCESO DE TITULACIÓN

JUNIO – OCTUBRE 2021

EXAMEN COMPLEXIVO DE GRADO O DE FIN DE CARRERA

PRUEBA PRÁCTICA

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

**ANÁLISIS DE LA PRODUCTIVIDAD EN VENTAS DEL RESTAURANTE
“CANOERO” DE LA CIUDAD DE BABAHOYO**

EGRESADO:

JOSÉ MIGUEL TORRES ALAVA

TUTOR:

ING. MARIELLA GINALA PARRALES HIGUERA

AÑO:

2021

RESUMEN

Todas las empresas actualmente operan en entornos dinámicos, ya que el sector de alimentos y bebidas es uno de los más importantes del país por su capacidad para generar empleo, es necesario que las empresas que en él operan sean eficientes para satisfacer los requerimientos del turismo extranjero y nacional. Esta coyuntura y las falencias que el restaurante Canoero evidencia por la escases de una gestión técnica basada en procesos, justifican desarrollar La investigación “Análisis de la productividad en ventas del restaurante Canoero de la ciudad de Babahoyo”, que busca aportar conocimiento a emprendedores, para que determinen los mejores procesos en la producción de alimentos, y generen cambios positivos sustanciales en sus empresas.

En su contenido en primer lugar se expone literatura especializada relacionada a la gestión y mejora de procesos en empresas del sector de alimentos y bebidas; posteriormente se diagnostican los procesos que desarrolla restaurante Canoero, evidenciándose que existe riesgo moderado bajo que sean ineficientes respecto al cumplimiento del sistema BPM; en los productos y servicios existe riesgo moderado de que la calidad no sea la adecuada; las capacidades estratégica, legal, administrativa, organizacional, financiera, de recurso humano y tecnológico, evidencian la presencia de serias deficiencias en la gestión; los hallazgos motivan la propuesta de un modelo de gestión que promueve el mejoramiento continuo de los procesos del restaurante Canoero, ésta es positiva ya que si la empresa dispone de buenas prácticas de manufactura de alimentos (BPM), generará una oferta de valor atractiva para sus clientes, y logrará beneficios por el incremento en las ventas y la optimización en el uso de recursos. El éxito de la propuesta dependerá del compromiso de los propietarios y administrador, para

generar vínculos de comunicación con el personal, y minimizar la resistencia y e inconvenientes que pudiesen surgir en el proceso de implementación.

Palabras claves: Alimentos y bebidas, gestión por procesos, mejora continua, estrategias, calidad.

ABSTRACT

All companies currently operate in dynamic environments, since the food and beverage sector is one of the most important in the country due to its capacity to generate employment, it is necessary for the companies that operate in it to be efficient to satisfy the requirements of foreign and national tourism. This situation and the shortcomings that the Canoero restaurant shows due to the LACK of a technical management based on processes, justify the development of the research "Analysis of productivity in sales of the Canoero restaurant in the city of Babahoyo", which seeks to provide knowledge to entrepreneurs, to determine the best processes in the production of food, and generate substantial positive changes in their companies.

In its content, first of all, specialized literature related to the management and improvement of processes in companies of the food and beverage sector is presented; then the processes developed by Canoero restaurant are diagnosed, showing that there is a moderate low risk that they are inefficient regarding the compliance with the GMP system; in the products and services there is a moderate low risk that the quality is not adequate; The findings motivate the proposal of a management model that promotes the continuous improvement of the processes of the Canoero restaurant, this is positive because if the company has good food manufacturing practices (GMP), it will generate an attractive value offer for its customers, and will achieve benefits by increasing sales and optimizing the use of resources. The success of the proposal will depend on the commitment of the owners and managers to generate communication links with the personnel and minimize the resistance and inconveniences that may arise in the implementation process.

Key words: Food and beverage, process management, continuous improvement, strategies, quality.

INTRODUCCIÓN

Por su capacidad de generación de empleo, la industria alimentaria se ha convertido en uno de los sectores más importantes del país. Debe ser lo suficientemente competitivo y eficiente para satisfacer las necesidades del turismo extranjero y las comunidades nacionales. Un caso especial es el restaurante Canoero, que opera en el centro de Babahoyo, capital de la provincia de Los Ríos, desde 2018. Ha mostrado deficiencias e ineficiencias porque no aplica la gestión de procesos, lo que dificulta su mejora y control.

Hoy en día, todas las empresas operan en un entorno dinámico, influenciado por constantes cambios políticos, tecnológicos, globales y económicos, por lo que comprenden bien las estructuras y procesos organizacionales, para mejorar sus operaciones es importante determinar la acción estratégica más adecuada.

Este caso de estudio tiene como objetivo analizar la productividad en ventas para mejorar y optimizar la comercialización, incrementando el volumen de Ventas en el restaurante y como objetivo específico, Implementar la metodología de la investigación cualitativa por medio del método deductivo. Así como también utilizar los tipos de investigación documental y de campo para determinar cuáles son las posibles soluciones y hacer una observación directa a la productividad del restaurante canoero para así determinar que solución se le puede dar a los problemas que se están suscitando en el mismo restaurante “Canoero”.

Al mismo tiempo, busca formular estrategias de cooperación empresarial agrupando en un mismo departamento de producción y espacio en una misma área geográfica como opción para mantener la competitividad y lograr el equilibrio ante las presiones económicas y de mercado, mantener la cultura, la historia y culturales características, consumo y comportamiento de cada región.

La metodología que se aplicó en esta investigación es cualitativa, diagnostica las capacidades estratégicas, legales, administrativas, organizacionales, humanas y técnicas del restaurante “Canoero” a través de una matriz, caracterizadas por niveles de eficiencia y evaluables por la empresa para administración. El método utilizado son métodos es deductivos, que permiten un análisis específico de las consecuencias de una gestión inadecuada en la productividad; los tipos de investigación son investigación de campo y documental, que ayuda a obtener datos relevantes de fuentes de información primarias y secundarias. Es observación directa para que pueda identificar los principales problemas de productividad en campo del restaurante “Canoero” en la Ciudad Babahoyo.

La línea de investigación relacionada con esta investigación es “gestión financiera, administrativa, tributaria, auditoría y control”, con sus respectivas sublínea, denominadas “marketing y comercialización”, debido que se estudia la productividad del restaurante “Canoero” de Babahoyo.

DESARROLLO

El restaurante “Canoero” que abre sus puertas al público en el 2018 en la ciudad de Babahoyo. Durante su operación se evaluó su desempeño y se encontraron deficiencias en puntos específicos, como el proceso de producción de las bandejas de alimentos y el sistema de inventario manual realizado. Los cuellos de botella en el proceso de producción y el inventario manual diario no se calcularán a la hora de obtener los insumos necesarios para el funcionamiento normal del restaurante, lo que afectará la satisfacción del cliente y los costos de la empresa. el camino. Si el restaurante va a ser competitivo con otros restaurantes de la industria, esto es inaceptable.

Este caso de estudio tiene como objetivo analizar la productividad en ventas para mejorar y optimizar la comercialización, incrementando el volumen de Ventas en el restaurante y como objetivo específico, Implementar la metodología de la investigación cualitativa por medio del método deductivo. Así como también utilizar los tipos de investigación documental y de campo para determinar cuáles son las posibles soluciones y hacer una observación directa a la productividad del restaurante canoero para así determinar que solución se le puede dar a los problemas que se están suscitando en el mismo restaurante “Canoero”.

Como cualquier empresa, el objetivo de un restaurante es generar ganancias para sus colaboradores, pero para lograr este objetivo, “Canoero” debe ser una empresa competitiva en comparación con otras empresas de la industria, y debe tener suficiente para los pedidos de los clientes Tiempo de respuesta , lo que permite más ventas y una mejor satisfacción del cliente durante las horas pico; todo lo anterior se logra mediante la organización de empresas en diversos campos, especialmente Para la operación y producción en esta situación especial.

Los principales clientes de los restaurantes “Canoero” son generalmente adultos, trabajadores locales y público en general que se acerca a degustar los menús del restaurante.

Los días con más clientes que frecuentan el restaurante son los viernes, sábados y domingos. Según (Peters, 2016).

“Cada compañía está en un entorno dinámico y está influenciado por las enmiendas políticas, tecnológicas, globales y económicas permanentes, es importante conocer la estructura y los procesos organizativos para identificar las medidas estratégicas más apropiadas para mejorar la gestión”. (p.40).

Por tanto, es necesario proponer una estrategia de gestión que se enfoque en la estructura organizativa, el método de realización de las tareas y las actividades internas de la organización.

Las actividades y su desempeño deben ser analizadas para verificar el logro de las metas organizacionales, “Compromiso de creer y ser parte del proceso, poder brindar un buen servicio al cliente, comprender el proceso de supervisión y el resultado final de cada actividad.” (Miguel, 2015).

Para que una organización funcione eficazmente, debe identificar y gestionar muchas actividades interrelacionadas; utilizar y gestionar recursos para permitir que la entrada (entrada) se convierta en el resultado (salida) de la actividad o grupo de actividades que se puede considerar como un proceso (Norma de Calidad ISO, 2016).

La mejora de los procesos según (Moraga., 2015) define a “Un grupo de actividades planificadas previamente, coordinadas e interconectadas que pueden producir mejoras dentro de la empresa u organización para que no solamente brinde calidad, sino que también brinde los servicios de más valor para los clientes”. (p. 45).

Un proceso es un conjunto de actividades continuas que logran el desempeño requerido a través de diversos insumos (sonido, personal, equipos, software, información y otros recursos) (Hernando, 2015).

Un proceso es un conjunto de operaciones relacionadas realizadas en la lógica para

lograr un resultado específico basado en entradas que las transforman para producir la salida (Martín Rojas, 2017).

En el caso de (Karl, 2016) define a un proceso como una serie de actividades interconectadas que se basan en la entrada de insumos, recursos o información, y generan la salida de productos, servicios o materiales con valor agregado.

Un proceso es una serie de actividades que agregan valor al producir productos o servicios específicos a través de determinadas contribuciones. En resumen, un proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas ejecutadas en una secuencia lógica que procesa input (entrada) y lo transforma en output (salida), generando así valor agregado.

La gestión de procesos tiene como objetivo organizar y desarrollar procesos eficientes y competitivos que pueden responder a los cambios de forma inmediata, convirtiéndolos en herramientas de mejora continua y consecución de objetivos estratégicos. Su aplicación permite: comprender la configuración del proceso, determinar sus fortalezas y debilidades, determinar y priorizar el proceso que necesita ser mejorado o rediseñado, iniciar y mantener planes de mejora, reducir la variabilidad y optimizar diversos recursos (Washinton James, 2014).

Se denominan métodos basados en procesos, así como la identificación e interacción entre los procesos y su gestión es la norma de calidad ISO 9000: 2005 establece un enfoque basado en procesos que incluye la aplicación de sistemas de procesos dentro de la organización, al tiempo que identifica su interacción y gestión (2005., 2017).

Este método ayuda a: reducir etapas y tiempos innecesarios, reduciendo así la duración total del proceso; reducir adecuadamente el personal y los departamentos, simplificar la estructura; eliminar actividades que no agregan valor para mantener las actividades necesarias para el proceso de control. Actividades indispensables o necesarias para cumplir con las leyes y normativas vigentes; incluyendo actividades de valor agregado para mejorar la satisfacción

del cliente; ampliar el rol y responsabilidades de los recursos humanos, que son los factores decisivos para lograr empleados polivalentes; deducir costos de mejora continua y aumentar eficiencia Integrar el sistema de pensamiento de toda la empresa; promover cambios en el pensamiento y la gestión, centrándose en la satisfacción del cliente (Norma de Calidad ISO, 2016).

“Las actividades realizadas por su organización crean un conjunto de relaciones diseñadas para agregar el mayor valor a sus clientes” (Raul Realpe, 2015). directamente relacionado se encuentra el valor monetario con el valor agregado que unas clientes se dispone a pagar por un bien o un servicio prestado y aún más cuando se interactúa con la empresa que lo proporciona

Una cadena de valor es un conjunto de análisis que apoya una empresa en una serie de actividades importantes que anteriormente estaban relacionadas con la producción y distribución de productos y servicios que crean valor para los clientes, así como actividades relacionadas con infraestructura, recursos y recursos humanos.

Como marco analítico para una actividad, la tecnología y el análisis de adquisiciones pueden ayudar a determinar la fuente de ventaja competitiva en estas áreas generadoras de valor (Edwards gutierrez, 2016).

En el proceso de definición de los componentes del modelo de gestión de procesos, se proporcionarán directamente varias medidas de mejora para conformar la gestión de proveedores, la organización del cliente y la cadena de valor del restaurante “Canoero”. Esto permite el uso racional de los recursos y la producción de la cantidad de alimentos requeridos hasta ahora con estándares de calidad consistente (Maria & Fernab, 2015).

Las organizaciones que buscan adaptarse al entorno están prestando cada vez más atención a las direcciones estratégicas para guiar a las empresas en la comprensión de su entorno y la competitividad en el proceso en curso. De esta manera, la estrategia comercial

ofrece alternativas que conducen a una mayor cuota de mercado y competidores. “La Dirección Estratégica es una disciplina que promueve los objetivos y la implementación del dispositivo de acuerdo con las necesidades específicas de la Organización” Según (Genio, 2016) menciona que: “La organización se divide en tres elementos principales los cuales son planificación estratégica, estructura organizativa y cultura organizativa que incluyen la armonía entre la estrategia, la estructura, el sistema y la cultura”. (p.36).

Actualmente, las empresas debido a los cambios globales y económicos, independientemente de su tamaño, experimentan la incertidumbre que ha experimentado cada ubicación. Por lo tanto, es importante revisar y comprender los conceptos de estructura organizacional, toma de decisiones y procesos de liderazgo (Yazmoin Guevara, 2015) específicas. características de la organización. organización.

La mejora es un objetivo relevante de la organización de forma regular. Según define (Marcelo beep, 2016) “La innovación consiste en realizar cambios beneficiosos de forma sistemática y lograr niveles de rendimiento sin precedentes”. (p.12).

Los dos métodos que se persiguen con la mejora de la gestión de la calidad propuesta por Carpio son:

- a) Responder a las necesidades del cliente con un mayor rendimiento.
- b) mayor nivel de calidad y menor defecto.

Asegura que la organización no solo brinde calidad, sino que los servicios que poseen están en evaluación y mejora permanente luego de pasar por la fase de transacción bajo el monitoreo de operación del servicio, brindando así más valor a los clientes. La organización se enfoca en la calidad y continuidad de los servicios (Gomez, 2015).

Con suficientes manuales de proceso, es posible registrar las actividades a seguir, los responsables y su nivel de participación. Este manual promueve actividades y tareas que son objeto de control interno. Entre los principales beneficios del manual de procesos, podemos

mencionar:

- ✚ Permiten una comprensión precisa de los requisitos del responsable, así como los requisitos del mismo y las tareas a realizar.
- ✚ En ausencia de conocimiento, capacitar al personal sobre las actividades a realizar.
- ✚ Realice un seguimiento de las tareas y revise los procedimientos con regularidad.
- ✚ Permite un mejor control de los procedimientos de trabajo y evita que se modifiquen.
- ✚ Identificar errores y fallas y quién es el responsable.
- ✚ Fácil de controlar y evaluar.
- ✚ Evite las actividades repetitivas. (Flores, puntos esenciales en la buena gestión, 2012)
- ✚ Según (2015)
Para poder realizar un buen diseño en los procesos se debe:
 - ✚ Metas y multas, qué preguntas responde un proceso, no cómo responderlas.
 - ✚ Implica nombrar los conceptos y actividades involucradas.
 - ✚ Descríbalo para que cualquier persona de la organización pueda entenderlo fácilmente.
 - ✚ Describir entradas y salidas.

La misión del restaurante “Canoero” es satisfacer las necesidades de los clientes, brindando al público platos caseros y una carta de calidad adecuada para los clientes, así como servicios muy especiales y personalizados. Generando expectativas del cliente y experiencias muy agradables.

La estrategia de diseño del restaurante “Canoero” fue originalmente una estrategia de diferenciación porque brinda un buen servicio al cliente desde el momento en que los clientes ingresaron al restaurante hasta su retirada. Para ello, el restaurante cuenta con una plantilla fija de 4 empleados de alta calidad, que se expanden en épocas de fuerte demanda (generalmente en eventos especiales) para hacer un buen trabajo y marcar la diferencia. Por tanto, se puede decir que el restaurante es principalmente para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes y brindarles un buen servicio y precios razonables.

El restaurante “Canoero” tiene precios bajos pero los mismos precios que otros restaurantes de la zona. Por tanto, esta estrategia es necesaria en el mercado, pero no te dará

una ventaja competitiva.

La ventaja competitiva se obtiene a través de un buen servicio al cliente porque cuenta con personal bien capacitado para realizar las funciones diarias del restaurante. Además, el entorno móvil les permite trabajar con equipos de forma ordenada. En el restaurante “Canoero” trabajadores y proveedores han establecido una relación de cooperación sólida y duradera, mejorando así la eficiencia laboral de los trabajadores, y los proveedores están dispuestos a brindar productos de mejor calidad y precio, a fin de establecer una relación a largo plazo.

Podemos concluir que la estrategia de la competencia sostenible seguida por el restaurante “Canoero” es una de las estrategias de diferenciación que genera la calidad del servicio.

Para medir la productividad del restaurante “Canoero” utilizaremos las siguientes 3 variables:

- ✚ Capital Amortizado
- ✚ Materias primas utilizadas
- ✚ La mano de obra empleada

Las medidas de estas tres variables son la productividad de un solo factor y la productividad de múltiples factores. El uso de estas herramientas lo ayudará a determinar cómo administrar su restaurante y cómo utilizar los recursos de su restaurante “Canoero”. Para medir la productividad, disponemos de las cuentas de ingresos y egresos del restaurante “Canoero” durante los meses de marzo y mayo. (Ver en Anexo)

La metodología que se aplicó en esta investigación es cualitativa, diagnostica las capacidades estratégicas, legales, administrativas, organizacionales, humanas y técnicas del restaurante “Canoero” a través de una matriz, caracterizadas por niveles de eficiencia y evaluables por la empresa para administración. Los métodos utilizados son métodos deductivos, que permiten un análisis específico de las consecuencias de una gestión inadecuada

en la productividad; los tipos de investigación son investigación de campo y documental, que ayuda a obtener datos relevantes de fuentes de información primarias y secundarias. Es observación directa para que pueda identificar los principales problemas de productividad en campo del restaurante “Canoero” en la Ciudad Babahoyo

Tipo de investigación aplicada según (Torres Marlon, 2015):

- ✚ Transversal, es un momento específico en el que se ha diagnosticado el desempeño de la capacidad de gestión del restaurante “Canoero”.
- ✚ Analítico, porque se examinan las variables decisivas de la capacidad de gestión.
- ✚ Explicativo, a través de una matriz y escala de evaluación, intenta identificar áreas clave de gestión.
- ✚ Investigación de campo.
- ✚ Investigación documental según (graciela, 2016).

La investigación documental es una actividad que se realiza en cualquier campo que pueda registrar información, observación, evaluación, análisis e interpretación, en la que los aportes individuales representan participación en el desarrollo de la investigación, generación de nuevos conocimientos, sugerencias, comparaciones y generalización de temas de investigación.

Los métodos de la investigación se fundamentan en:

- ✚ De manera inductiva, sacar conclusiones sobre la eficiencia del restaurante “Canoero” al analizar la información recopilada a través de la matriz de competencias y la escala de evaluación de la gestión (Andres Mark, 2015).
- ✚ Analítico, El objeto de investigación se descompone en varios componentes, en esta investigación se analizan de forma independiente diversas funciones del sistema de gestión de restaurantes “Canoero”.

Para promover y proteger el derecho a la salud, el estado ha formulado regulaciones para garantizar que la industria alimentaria produzca alimentos de alta calidad y cumpla con los estándares de Buenas Prácticas de Manufactura (BMP), que ayuda a controlar la cadena de producción y comercialización (POERSA, 2015).

Los alimentos procesados constan de seis estándares (BMP) de regulación, algunos de los cuales se dividen en:

1. Instalaciones físicas
2. Garantía de calidad.
3. Envasado, envasado y etiquetado.
4. Requisitos higiénicos de fabricación, incluidos equipos y aparatos, personal y materias primas.
5. Almacenamiento, distribución, transporte y comercialización.
6. Producción y operación.

La herramienta evalúa las características y características de productos y servicios.

Accesorios, enfocados a satisfacer las necesidades del cliente:

- ✚ Fiabilidad, la posibilidad de que un producto pueda lograr su función prevista sin dificultad en un tiempo y condiciones especificadas.
- ✚ Las cosas tangibles, la apariencia de instalaciones, personal y equipos, invitan a los clientes a realizar su primera transacción con microempresas.
- ✚ Respuesta rápida de los empleados para ayudar a los clientes y proporcionar productos.
- ✚ Generar credibilidad de seguridad, conocimiento y atención entre los clientes.
- ✚ Empatía, personalizar la calidad del servicio al cliente.

El logro de Canoero para capacidad estratégica es 52,00% De acuerdo con la escala establecida, se puede observar que la confianza en la eficiencia es moderadamente baja y el riesgo de ineficiencia moderadamente alto.

Las dimensiones más inadecuadas son: evaluación, monitoreo, gestión estratégica, y retroalimentación, el desarrollo de estas dimensiones promoverá una mejora significativa en las capacidades estratégicas del restaurante “Canoero”.

La capacidad técnica del restaurante Canoero alcanzó el 70,21%, presentando un riesgo moderado de eficiencia e ineficiencia. La capacidad de gestión es un eslabón muy débil en la empresa y las sugerencias de mejora promoverán la mejora adicional de esta capacidad. La

capacidad de gestión de la empresa es del 34,55%. Calculado en una cierta escala, la confianza en la eficiencia es baja y el riesgo de ineficiencia es alto. La capacidad de organización del restaurante Canoero es del 44,44%, según la escala establecida, el nivel de confianza en la eficiencia es bajo y el riesgo de ineficiencia es alto. La baja capacidad organizativa es una de las principales debilidades de Canoero, por lo que esta propuesta debería potenciar en gran medida esta capacidad.

La capacidad legal ha alcanzado el 65,71%. Dado que la capacidad jurídica es un factor de salud que todos deben respetar, la falta de ella constituye una debilidad, por lo que el nivel de logro es una debilidad moderada.

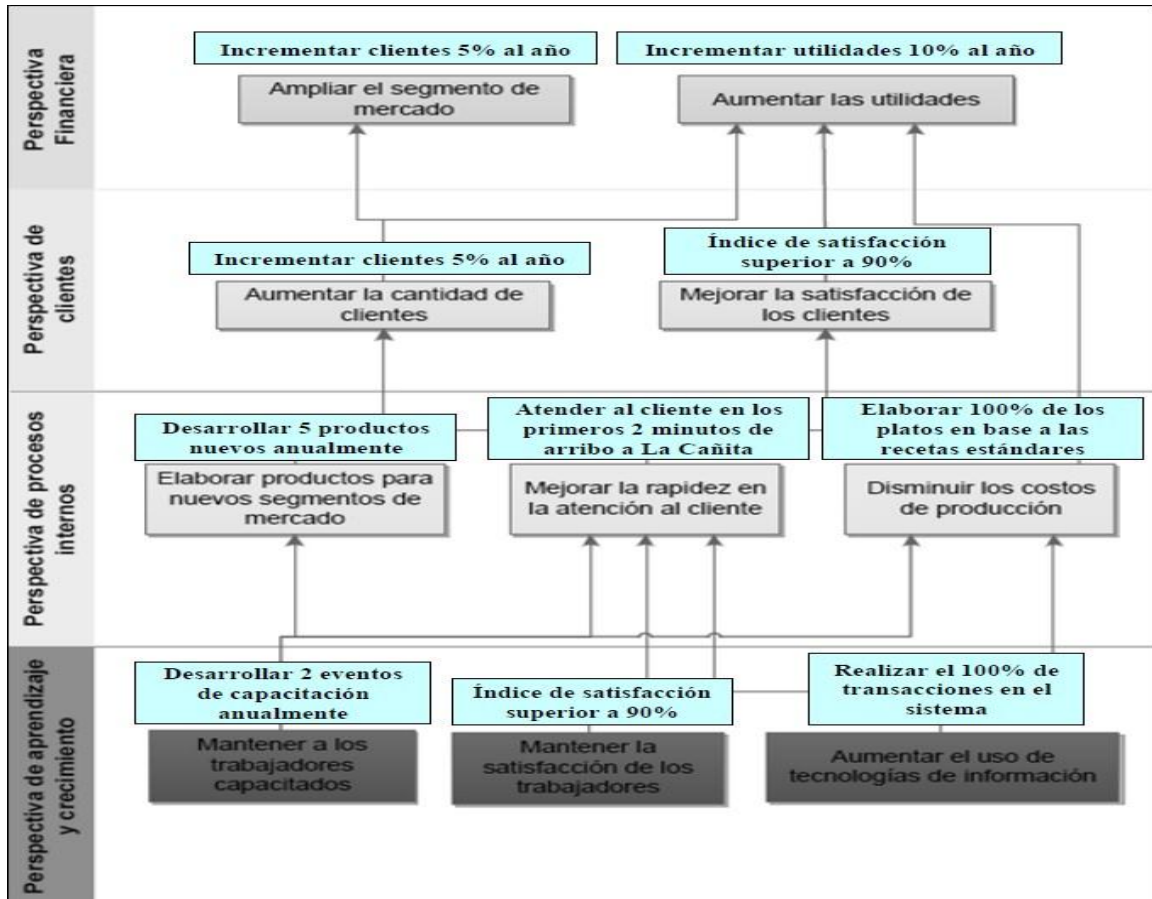
Las habilidades talentosas representan 60,00% resultados, en una escala predeterminada, lo que indica un grado moderado de confianza en el rendimiento y un riesgo moderadamente alto de rendimiento inferior. La dimensión de la gestión del talento no es tan importante como la dimensión de la competencia de los empleados. En términos de gestión, la razón es la falta de un sistema de gestión del talento sólido; sobre capacidad del personal, falta de iniciativa y creatividad, falta de cooperación y trabajo en equipo, comunicación, apertura al cambio y mala gestión del software.

Debido a una fuerte competencia en el sector alimentario, el diagnóstico reveló que el restaurante Canoero está en peligro para satisfacer el sistema BPM, la calidad del producto no es suficiente, y la capacidad estratégica, legal, administrativa, organizativa y financiera es insuficiente. La administración tiene fallas graves y es necesario desarrollar un modelo administrativo que promueva la mejora continua.

Para producir mejores productos y producir cotizaciones diferentes, es necesario registrarlas para estandarizarlas, buenas prácticas de producción de alimentos y determinantes ingresos y costos estándar. Con un valor interesante, calidad y menús de calidad diversificada a precios razonables que beneficien al cliente.

La ampliación y el cambio de menú ha traído mayor competitividad a la empresa y le ha permitido crecer a un ritmo cercano a la industria; en el caso de Ecuador, la industria de alimentos preparados aumentó 6.2% en 2018 (SENPLADES, 2018).

Los objetivos a alcanzar en la implementación de esta propuesta son:



Elaborado por el autor.
Ilustración 1. Meta objetivo.

Se evaluará en función del siguiente criterio el logro de la meta.

Logro 80% Revisar acciones estratégicas

Logro <80% Modificar acciones estratégicas

Logro 100% Mantener acciones estratégicas

CONCLUSIONES

Hoy en día, debido a la vitalidad del entorno, las empresas deben buscar constantemente mejoras para lograr altos niveles de desempeño y calidad, porque esto no es solo un requisito básico de los productos o servicios, sino también un eje estratégico de competencia, posicionamiento y permanencia en el mercado. El sistema de gestión de la calidad es una forma de gestión centrada en mejorar un marco y una mejora continua del aumento de la satisfacción del cliente y otras partes interesadas.

Para la industria de alimentos y bebidas, existen tres sistemas básicos que ayudan a mejorar la productividad: Buenas prácticas de Manufactura (BPM), estándares HACCP para garantizar la seguridad alimentaria y estándares ISO 22000 que especifican los requisitos de seguridad alimentaria para los sistemas de gestión.

En Ecuador, el Ministerio de Salud Pública supervisa e implementa el control sanitario de los alimentos procesados a través de la Agencia Nacional de Supervisión, Control y Supervisión Sanitaria-ARCOSA, y sistemas y procedimientos para asegurar su inocuidad y calidad.

A partir de los resultados del diagnóstico, se puede determinar que en el restaurante “Canoero” tiene un riesgo medio de ineficiencia en el cumplimiento del sistema BPM; Existe un riesgo moderado de productos y servicios de calidad inferior que proporciona a los clientes. Las capacidades de calidad, estrategia, administración, organización, finanzas y técnicas tienen serias deficiencias en la gestión.

Bibliografía

- 2005., N. I. (2017). Organización Internacional de Normalización. . En *Fundamentos y Vocabulario. Norma Técnica*, (pág. 68). Madrid: Oficina Nacional de Normalización.
- Andres Mark. (2015). metodos de la investigacion general. Chicago: Prentice.
- Edwards gutierrez. (2016). calidad y productividad de los servicios. Cuenca: Person.
- Flores, K. (2012). puntos esenciales en la buena gestion. Quito: Partis.
- Genio, A. (2016). Competitividad Empresarial . cuenca: JKGF.
- Gomez, G. (2015). tic en la gestion. Madrid, España.: NOVO.
- graciela, r. (2016). Investigacion documental. medellin: Person.
- Hernando. (2015). gestion de procesos atenuados. medellin: omega.
- Karl. (2016). gestion proyectada a la excelencia. mexico: Hill.
- Marcelo beep. (2016). control continuo en la calidad. MACHALA: HADESW.
- Maria & Fernab. (2015). calidad de la gestion de los procesos . Cuba: helos.
- Martin Rojas. (2017). ingenieria en gestion de procesos. argentina: McGraw Hill Latinoamérica.
- Miguel. (2015). gestion en distintos procesos aplicados a la tics. Madrid: Mondragón: Corporación.
- Miguel. (2015). procesos y sus gestiones. Madrid.: Mondragón Corporación.
- Moraga., L. (2015). mojas en los procesos de gestion. Arica: Gobierno de Chile: Person.
- Norma de Calidad ISO, 9. (2016). Norma de Calidad ISO 9001. En *Gestión de la Calidad y Requisitos*. México D.F.: Persauj.
- Peters, P. (2016). estrategias de direcciones. Madrid, España.: Irwin.
- POERSA. (2015). Norma Técnica Sustitutiva de Buenas Prácticas de Manufactura para Alimentos Procesados. En *Control y Vigilancia - ARCSA-DE- 042-2015-GGG* (pág. 85). Quito: hill.
- Raul Realpe. (2015). beneficios de los gestores de procesos . México D.F: Prentice Hall.
- SENPLADES. (2018). Desarrollo económico e industrial del Ecuador. . Quito: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.
- Torres Marlon. (2015). Metodología de la Investigación Científica . CDFM: Pearson Educación.
- washinton James. (2014). gestion de los procesos de la empresa. colombia: Alfa.
- Yazmoin Guevara. (2015). Tic aplicadas a las gestiones de sertvicios al cliente. CDMX: CAIS.

ANEXO

Tabla 1. Cliente Frecuente.

Lunes - jueves	Por lo general, los comensales en estos días suelen estar entre los 45 o 50, principalmente por la venta del menú.
Viernes	En este día, el número total de comensales suele estar entre 60 y 70, pero alrededor del 30% de las personas piden la carta y el 70% de ellos piden el menú.
Sábados	El número de personas que cenan estos días ha aumentado a 100, que es similar al orden de la comida del viernes en carta.
Domingos	En este día de la semana, a medida que el número de comensales aumentó a 160, la carga de trabajo aumentó, alrededor del 25% fueron pedidos a la carta y el 75% fueron menús.

- Los clientes que van a los restaurantes suelen pedir el menú porque suele gustarles mucho.
- La carta vende muy poco porque la gente no quiere gastar dinero.
- A la gente le gusta el menú porque es comida casera.
- En comparación con años anteriores, sus pedidos han bajado mucho.

Elaborado por el autor.

Tabla 2. Meses del año con más clientes.

MESES DEL AÑO CON MÁS CLIENTES

Mayo	En esta temporada, la <i>Fundación Babahoyo</i> es la que más ingresos aporta al restaurante, porque el menú suele estar cerrado, y el precio ronda los \$4.00 o \$5.00 dólares por persona. La gente suele salir a buscar comida y bebida. Por tanto, podemos destacar que lo que más consumir la gente es cerveza, carnes, pescados y mariscos, así como bebidas refrescantes que hacen del público un capricho.
Junio, Julio y Agosto	En general, en esta temporada los fines de semana suelen pasar en familia porque hay más tiempo para salir a cenar. En esta época del año aumentará el número de clientes en el restaurante, lo que podemos destacar es que la producción del menú es la mayor, pero los pedidos a la carta también aumentan ligeramente.

Octubre

En octubre, en general, habrá menos invitados al mediodía, pero por motivos sociales (amigos o parejas), pero la cena destacará. El aumento del número de personas en estos días ha traído mayores ingresos al restaurante a través de la venta de menús caseros cuidadosamente elaborados.

Diciembre

En Navidad, la gente trabaja bien en los restaurantes porque hay más cenas de empresa y reuniones con amigos y familiares en comparación con otros meses del año. En este mes, los elementos más destacados suelen ser los menús y las reservas para clientes individuales.

La cantidad de menús vendidos este mes es alta porque hay muchas celebraciones y fiestas. La gente gasta mucho dinero para salir a comer o cenar y divertirse con amigos o familiares.

Durante este año, la elaboración de estos menús es más personalizada (a petición de los clientes) y con preocupaciones de calidad. La gente también realiza reservas para bautizos u otras celebraciones, ofreciendo menús cerrados a precios específicos.

En comparación con los menús tradicionales, estos menús suelen tener mayores ingresos porque son tres o cuatro veces el precio (esto siempre depende de la demanda del cliente por el menú).

Elaborado por el autor.

Tabla 3. Meses del año con menos clientes.

MESES DEL AÑO CON MENOS CLIENTES

Abril

La demanda también disminuirá en determinadas épocas del año. Esta es la situación en Semana Santa, donde no suele haber muchos clientes, porque la mayoría de ellos no se encuentran en el centro de la ciudad. Por tanto, los restaurantes deben reducir el número de menús que suelen elaborar.

Elaborado por el autor.

Tabla 4. Ingresos y gastos.

INGRESOS Y GASTOS	Marzo	Mayo
INGRESOS COMIDA A LA CARTA	\$2.075,00	\$2.986,25
INGRESOS DEL MENÚ	\$1.071,43	\$1.832,14
INGRESO DE ENVENTOS ESPECIALES	\$3.000,00	\$3.900,00
INGRESOS TOTALES	\$6.146,43	\$8.718,39
Materias primas (Menús)	\$908,37	\$228,29
Materias primas (Carta)	\$404,72	\$482,24
Materias primas (Eventos)	\$296,02	\$372,58
GASTOS DE PROVEEDORES (M. Primas)	1.409,11	1.083,11
Personal (Menús)	\$904,24	\$1.247,97
Personal (Carta)	\$615,26	\$740,85
Personal (Eventos)	\$491,61	\$513,19

GASTOS DE PERSONAL	\$2.011,11	\$2.502,01
Alquiler	500,00	500,00
Cap. Amortizado	800,00	800,00
SUMINISTROS (energía, agua, butano, telef.)	\$1.300,00	\$1.300,00
GASTOS TOTALES	\$4.720,22	\$4.885,12
RESULTADO TOTAL	\$1.426,21	\$3.833,27

Elaborado por el autor.

Se puede observar que la mayor parte de los ingresos de marzo y mayo provinieron de comida a la carta, que representaron el 67,49% de los ingresos totales, los menús el 16,35% y, finalmente, los eventos especiales el 16,15%. Desde la perspectiva de los gastos de restaurante, los gastos de personal en marzo fueron 59,87% y 61,74%, los gastos de proveedores fueron 22,03% y mayo 21,55%, los gastos de suministros fueron 7,87% y mayo 7,70%. El capital amortizado en marzo fue 10,22% y en mayo 9,01%. En cuanto a su evolución de marzo a mayo, los ingresos totales aumentaron un 15% y los gastos totales aumentaron un 13,48%.

Tabla 5. Producción en unidades producidas.

PRODUCCIÓN EN UNIDADES PRODUCIDAS	Marzo	Mayo
Numero de “menús” (Mes)	1170	1345
Número de “cartas” (Mes)	90	105
Número de “menús en eventos” (Mes)	70	81
Total (mes)	1330	1531

Elaborado por el autor.

Evaluación BPM

Tabla 6. Evaluación BPM.

CAP.	DESCRIPCIÓN	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	% Logro
1.	INSTALACIONES FÍSICAS											70,83%
	Condiciones mínimas básicas								7			77,78%
	De la localización								7			77,78%
	Diseño y construcción							6				66,67%
	Distribución por áreas							6				66,67%
	Pisos, paredes, techos y drenajes								7			77,78%
	Ventanas, puertas y otras aberturas								7			77,78%
	Escaleras, elevadores y estructuras					4						44,44%
	Instalaciones eléctricas y redes de agua									8		88,89%
	Iluminación							6				66,67%
	Calidad del aire y ventilación							6				66,67%
	Control de temperatura y humedad						5					55,56%
	Instalaciones sanitarias									8		88,89%
	Suministro de agua									8		88,89%
	Suministro de vapor					4						44,44%
	Disposición de desechos líquidos						5					55,56%

	Disposición de desechos sólidos									8		88,89%
2	EQUIPOS Y UTENSILIOS, PERSONAL Y MATERIAS PRIMAS											69,75%
CAP.	DESCRIPCIÓN	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	% Logro
2.1.	EQUIPOS Y UTENSILIOS											72,22%
	Generalidades								7			77,78%
	Monitoreo de los equipos							6				66,67%
2.2.	PERSONAL											66,67%
	Consideraciones generales						5					55,56%
	Educación y Capacitación						5					55,56%
	Salud del personal						5					55,56%
	Higiene del personal y medidas de								7			77,78%
	Comportamiento del personal								7			77,78%
	Normas de seguridad y de protección								7			77,78%
2.3.	MATERIAS PRIMAS E INSUMOS											70,37%
	Garantía del uso de materias primas								7			77,78%
	Muestreo y evaluación de las materias						5					55,56%
	Recepción de materias primas							6				66,67%
	Almacenaje de materias primas e insumos								7			77,78%
	Condiciones generales contenedores,								7			77,78%
	Procedimientos que minimicen la							6				66,67%
	Materia prima agua								7			
3.	OPERACIONES DE PRODUCCIÓN											70,37%
	Operaciones de fabricación y elaboración									8		88,89%
	Proceso de fabricación									8		88,89%
	Procedimientos y registros							6				66,67%
	Control, identificación y registros						5					55,56%
	Control de las operaciones de producción						5					55,56%
	Generalidades							6				66,67%
4.	ENVASADO, ETIQUETADO Y EMPACADO											55,56%
	Normativas de almacenaje de empaques y				4							44,44%
	Codificación					5						55,56%
	Normativas de almacenaje					5						55,56%
	Generalidades						6					66,67%
5.	ALMACENAMIENTO, DISTRIBUCIÓN, TRANSPORTE Y COMERCIALIZACIÓN											77,78%
	Operaciones, controles, manejo,							6				66,67%
	Transporte								7			77,78%
	Conservación de los alimentos en la									8		88,89%
6.	ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD											64,44%
	Procedimientos, control y aseguramiento								7			77,78%
	Aseguramiento del sistema de calidad						5					55,56%
	Generalidades						5					55,56%
	Métodos de limpieza y desinfección							6				66,67%
	Control de plagas							6				66,67%
	VALORACION TOTAL											68,12%

Elaborado por el autor.

En general, la eficiencia de cumplir con las BPM es del 68,12%, por lo que el riesgo de que el restaurante “Canoero” no cumpla con el sistema de BPM es de riesgo medio y bajo.

Para evaluar la calidad de los productos y servicio generado

Tabla 7. Calidad de los productos y servicios

1: EVIDENCIAS FÍSICAS	1	2	3	4	5	Total	Promedio	% Logro
El establecimiento, carta de productos, y demás elementos del entorno son visualmente atractivos.	-	-	5	27	-	123,00	3,84	3,84%
La distribución facilita a los clientes identificar los productos que necesitan.	-	-	3	29	-	125,00	3,91	3,91%
El diseño del establecimiento permite a los clientes moverse y desplazarse fácilmente.	-	1	6	25	-	120,00	3,75	3,75%
Los productos se exponen adecuadamente.	-	-	3	29	-	125,00	3,91	3,91%
TOTAL, DIMENSIÓN 1								15,41%
2: FIABILIDAD	1	2	3	4	5	Total	Promedio	% Logro
En este establecimiento existe una indicación clara de los precios de los productos.	-	-	7	25	-	121,00	3,78	3,78%
Este establecimiento informa clara, adecuada y puntualmente de sus promociones	-	3	4	25	-	118,00	3,69	3,69%
Se entregan facturas claras y bien especificadas.	-	4	5	23	-	115,00	3,59	3,59%
Los platos corresponden a los que solicita el cliente.	-	-	7	25	-	121,00	3,78	3,78%
TOTAL, DIMENSIÓN 2								14,84%
3: PRONTITUD DE RESPUESTA	1	2	3	4	5	Total	Promedio	% Logro
El cliente es atendido en forma inmediata.	-	4	3	25	-	117,00	3,66	3,66%
Siempre hay existencias de productos deseados por los clientes.	-	5	2	25	-	116,00	3,63	3,63%
El tiempo de espera, en la caja y el despacho es reducido.	-	6	1	25	-	115,00	3,59	3,59%
Los pedidos que no hay en stock inmediato, se entregan en el plazo ofrecido.	-	-	3	6	23	148,00	4,63	4,63%
TOTAL, DIMENSIÓN 3								15,50%
4: SEGURIDAD	1	2	3	4	5	Total	Promedio	% Logro
Los equipos para generar el servicio son de tecnología de punta.	-	4	3	25	-	117,00	3,66	3,66%
Se ofrece un adecuado surtido de productos.	-	-	3	29	-	125,00	3,91	3,91%
La empresa se caracteriza por vender productos de calidad.	-	-	3	6	23	148,00	4,63	4,63%
Los productos son frescos.	-	-	-	7	25	153,00	4,78	4,78%
TOTAL, DIMENSIÓN 4								16,97%
5: EMPATÍA	1	2	3	4	5	Total	Promedio	% Logro
La empresa tiene horarios de trabajo convenientes para los clientes	-	-	3	6	23	148,00	4,63	4,63%
La empresa tiene empleados que ofrecen atención personalizada a sus clientes.	-	-	-	7	25	153,00	4,78	4,78%
La empresa se preocupa por los mejores intereses de sus clientes.	-	-	3	6	23	148,00	4,63	4,63%

La empresa comprende las necesidades específicas de sus clientes.	-	-	-	7	25	153,00	4,78	4,78%
TOTAL, DIMENSIÓN 5								18,81%
Valoración de la calidad (Clientes)								81,53%

Elaborado por el autor.

De acuerdo a sus estándares, “Canoero” evalúa la calidad de los productos y servicios brindados a los clientes es de 82.53% y se encuentra en el nivel verde, por lo que los alimentos y bebidas provistos por el riesgo bajo-medio y confianza media- alta de calidad insuficiente son de alta calidad.

Capacidad Estratégica

Tabla 8. Capacidad Estratégica.

Elemento	Detalle	0	1	2	3	4	5	N/A	% logro
Cumplimiento	Las acciones y operaciones que desarrolla El Canoero se basan en principios y valores preestablecidos.				X				60,00%
Cultura organizacional	El Canoero ha definido su Misión.				X				60,00%
	El Canoero ha definido su Visión				X				60,00%
Gestión estratégica	El Canoero ha definido objetivos SMART (específicos, medibles, alcanzables, reales y cuantificables en el tiempo).			X					40,00%
	El Canoero ha definido acciones (estrategias) para alcanzar los objetivos definidos.				X				60,00%
	Existe alineación entre la misión, visión, objetivos y estrategias definidas.				X				60,00%
Monitoreo	Constantemente se revisa el logro de los objetivos para asegurar el cumplimiento.			X					40,00%
Evaluación	Se han definido indicadores para cuantificar el logro de los objetivos.			X					40,00%
Retroalimentación	En base al nivel de logro alcanzado se proponen acciones correctivas.			X					40,00%
Información	Se informa y comunica a todas las personas involucradas, sobre los planes para estratégicos definidos.			X					40,00%
Integración	Se incentiva la participación y cooperación de todas las personas involucradas, en el logro de los objetivos y metas definidas.				X				60,00%
	TOTAL								52,00%

Elaborado por el autor.

Capacidad organizacional

Tabla 9. Capacidad organizacional

Elemento	Detalle	0	1	2	3	4	5	N/A	%
Predisposición al cambio	El equipo de trabajo está dispuesto asumir nuevos retos.						X		100,00%
Estructura organizacional	El Canoero dispone de una estructura organizacional identificada (organigrama).			X					40,00%
	La estructura organizacional define funciones y responsabilidades para cada uno de los puestos.			X					40,00%
	El Canoero dispone de una orientación clara respecto a cómo la organización apoya al logro de los objetivos institucionales.			X					40,00%
Comunicación	El Canoero ha estructurado canales de comunicación verticales.			X					40,00%
	El Canoero ha estructurado canales de comunicación horizontales para integrar las diversas áreas.				X				60,00%
Monitoreo	Constantemente se revisa la estructura organizacional, las funciones y responsabilidades.			X					40,00%
Evaluación	Existen indicadores para evaluar el desempeño organizacional.		X						20,00%
Retroalimentación	En base al nivel de logro alcanzado se proponen acciones correctivas.		X						20,00%
	TOTAL								44,44%

Elaborado por el autor.

Capacidad legal

Tabla 10. Capacidad legal

Elemento	Detalle	0	1	2	3	4	5	N/A	% logro
Cumplimiento	Las acciones y operaciones se basan en el marco legal de regulación.						X		100,00%
Estructura organizacional	La organización de El Canoero se fundamenta en el marco de regulación.			X					40,00%
Gestión estratégica	El entorno de gestión estratégica, considera el marco legal normativo			X					40,00%
Monitoreo	Constantemente se revisan los elementos de control interno, para asegurar el cumplimiento legal.				X				60,00%
Cultura organizacional.	La cultura organizacional promueve el cumplimiento legal.				X				60,00%
Programas y paquetes informáticos	Los recursos TIC, respetan el marco legal.				X				60,00%

Gestión institucional	La gestión de El Canoero cumple el marco legal normativo							X		100,00%
TOTAL										65,71%

Elaborado por el autor.

Capacidad administrativa.

Tabla 11. Capacidad administrativa.

Elemento	Detalle	0	1	2	3	4	5	N/A	%
Cadena de valor	El Canoero ha definido su cadena de valor conforme la organización establecida.		X						20,00%
Procesos internos	El Canoero ha definido procesos internos que respalden la organización.			X					40,00%
Procedimientos	El Canoero ha definido procedimientos por cada uno de los procesos internos		X						20,00%
Formalización	El Canoero ha definido un manual de procesos para formalizarlos y estandarizarlos.		X						20,00%
	El Canoero ha definido un manual de procedimientos por cada uno de los procesos internos.		X						20,00%
Proceso administrativo	Se planifica el trabajo a desarrollar.				X				60,00%
	Se organiza el trabajo a desarrollar.				X				60,00%
	La dirección se desarrolla con liderazgo.					X			80,00%
Monitoreo	Constantemente se revisa la gestión del proceso administrativo.		X						20,00%
Evaluación	Existen indicadores para evaluar el desempeño administrativo.		X						20,00%
Retroalimentación	En base al nivel de logro alcanzado se proponen acciones correctivas.		X						20,00%
TOTAL									34,55%

Elaborado por el autor.

Capacidad de talento humano

Tabla 12. Capacidad de talento humano.

Elemento	Detalle	0	1	2	3	4	5	N/A	%
Gestión	El Canoero dispone de un sistema de gestión de talento humano.		X						20,00%
Enfoque	El Canoero enfoca la gestión del talento humano a las competencias.	X							0,00%
Selección	La selección sigue un proceso técnico y se enfoca a las competencias.		X						20,00%
Evaluación del personal	La evaluación sigue un proceso técnico y se enfoca a las competencias.	X							0,00%
Capacitación y desarrollo	El Canoero busca capacitar y desarrollar las competencias del talento humano.			X					40,00%
Información	El Canoero informa a los involucrados cómo se desarrolla la gestión del talento humano.			X					40,00%

Evaluación de la gestión	Existen indicadores para evaluar el desempeño del sistema de gestión del talento humano.			X					40,00%
Retroalimentación	En base al nivel de logro alcanzado se proponen acciones correctivas.			X					40,00%
	SUB TOTAL 1								25,00%
Respecto al personal									
Calidad del trabajo	Profesionalidad, frecuencia de error y el esmero.					X			80,00%
Disciplina laboral	Comportamiento en cuanto al aprovechamiento de la jornada laboral, disciplina.					X			80,00%
Iniciativa y creatividad	Independencia y aporte de ideas, forma de enfrentar situaciones no rutinarias, mejoras al trabajo.				X				60,00%
Cooperación y trabajo en equipo	Aceptación de las orientaciones, solidez dentro del equipo de trabajo.				X				60,00%
Superación personal	Cumplimiento de acciones de capacitación y desarrollo profesional.					X			80,00%
Normas de seguridad y salud	Cumplimiento de las normas, procedimientos y medidas de seguridad en el trabajo.					X			80,00%
Comunicación	Grado de comunicación en el área de trabajo.				X				60,00%
Apertura al cambio	Aprovechamiento de la retroalimentación recibida.				X				60,00%
Manejo de programas y paquetes informáticos	El personal dispone de capacidad y experiencia en el manejo de software y hardware.				X				40,00%
	SUBTOTAL 2								66,67%
	TOTAL								45,84%

Elaborado por el autor.

Escala para caracterizar la eficiencia en los elementos y capítulos de BPM

Identificación	Intervalo	Nivel de riesgo	Nivel de confianza
ROJO	0% - 33,32%	Alto	Bajo
NARANJA	33,33% - 44,44%	Moderado alto	Moderado bajo
AMARILLO	44,45% - 66,66%	Moderado	Moderado
VERDE	66,67% - 88,88%	Moderado bajo	Moderado alto
AZUL	88,89% - 100,00%	Bajo	Alto

Elaborado por el autor. (Aquino, 2015)

Escala para evaluar la calidad del producto y servicio

Identificación	Intervalo	Nivel de riesgo de falta de calidad	Nivel de confianza en la calidad entregada
ROJO	0% - 50%	Alto	Bajo
NARANJA	51% - 65%	Moderado alto	Moderado bajo
AMARILLO	66% - 80%	Moderado	Moderado
VERDE	61% - 90%	Moderado bajo	Moderado alto
AZUL	91% - 100%	Bajo	Alto

Elaborado por el autor. (Crosby, 2015)

Escala de valoración de la eficiencia de las capacidades de gestión

Identificación	Intervalo	Riesgo de Ineficiencia	Confianza en la eficiencia
Rojo	15% - 50%	Alto	Bajo
Naranja	51% - 65%	Moderado alto	Moderado bajo
Amarillo	66% - 80%	Moderado	Moderado
Verde	81% - 90%	Moderado bajo	Moderado alto
Azul	91% - 100%	Bajo	Alto

Elaborado por el autor. (Puig, 2014)

Resumen de la evaluación del cumplimiento de BPM en el Canoero

CAPÍTULOS BPM	% LOGRO
INSTALACIONES FÍSICAS	70,83%
EQUIPOS Y UTENSILIOS, PERSONAL Y MATERIAS PRIMAS	69,75%
OPERACIONES DE PRODUCCIÓN	70,37%
ENVASADO, ETIQUETADO Y EMPACADO	55,56%
ALMACENAMIENTO, DISTRIBUCIÓN, TRANSPORTE Y COMERCIALIZACIÓN	77,78%
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	64,44%
GENERAL	68,12%

Ilustración 2. Resumen de la evaluación del cumplimiento de BPM en Canoero.



Babahoyo, 23 de Agosto del 2021

Sr.

Andrés Cruz Villalba

GERENTE PROPIETARIO DE CANOERO

En su despacho.

De mis consideraciones:


Yo: **TORRES ALAVA JOSÉ MIGUEL**, con cédula de identidad 1206549659, estudiante de la Universidad Técnica de Babahoyo de la Facultad de Administración, finanzas e informática, carrera de Ingeniería Comercial, matriculado(a) en el proceso de titulación periodo Junio - Octubre 2021, le solicito a usted de la manera más comedida se sirva autorizar a quien corresponda se proceda otorgarme el permiso respectivo para realizar mi Caso de estudio denominado Análisis de la productividad en ventas del restaurante CANOERO de la ciudad de BABAHOYO el cual es requisito indispensable para poder titularme.

Esperando una respuesta favorable quedo de usted muy agradecido(a).

Muy atentamente



José Miguel Torres Alava
C.I: 120654965-9

Aprobado


Lic. Andrés Cruz Villalba
Celular: 0995134762.