

**PROPUESTA DESARROLLO DEL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN EN LA CADENA DE
ABASTECIMIENTO Y POLÍTICA DE INVENTARIOS DE RANDYS LTDA.**

**LUIS EDUARDO MARÍN LÓPEZ
OSCAR JAVIER MARÍN MENESES**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE INGENIERIA
CARRERA INGENIERÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ, D.C.**

2011

PROPUESTA DESARROLLO DEL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN EN LA CADENA DE ABASTECIMIENTO Y POLÍTICA DE INVENTARIOS DE RANDYS LTDA

**LUIS EDUARDO MARÍN LÓPEZ
OSCAR JAVIER MARÍN MENESES**

**Trabajo de Grado
Ingeniería Industrial**

**Director
OSCAR JAVIER JAMOCÒ ÁNGEL
Ingeniero Industrial**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE INGENIERIA
CARRERA DE INGENIERIA INDUSTRIAL
BOGOTA, D.C.**

Contenido

Tabla 8: Procedimiento Cierre.....	6
1. TÍTULO.....	8
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
2.1. QUÉ SE HA REALIZADO.....	9
3. OBJETIVO GENERAL.....	10
4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
5. DIAGNÓSTICO RANDYS.....	9
5.1. SÍNTOMAS Y DIAGNÓSTICO PCI (MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO INTERNO).....	9
5.2. RESULTADOS QUE SE ESPERAN.....	12
5.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	12
5.4. PERFIL OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM).....	13
5.5. DOFA LOGÍSTICO.....	14
5.6. IDENTIFICACIÓN DE PUNTOS CRÍTICOS DE LA CADENA DE SUMINISTROS	15
6. ALTERNATIVAS DE MEJORA.....	20
6.1. CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS DE RANDYS LTDA.	21
6.2. CARACTERIZACIÓN ESLABONES DE LA CADENA DE SUMINISTROS DE RANDYS LTDA.....	22
6.2.1. DISTRIBUCIÓN.....	23
6.2.1.1. FLUJO DE VENTA EN RESTAURANTE.....	24
6.2.1.2. PROCEDIMIENTO VENTA EN RESTAURANTE.....	26
6.2.1.3. FLUJO DE DOMICILIOS.....	27
6.2.1.4. PROCEDIMIENTO DOMICILIOS.....	30
TABLA # 4: Procedimiento Domicilios.....	30
6.2.2. OPERACIÓN.....	31
6.2.2.1. FLUJO ALISTAMIENTO PUESTO DE TRABAJO.....	32
6.2.2.2. PROCEDIMIENTO ALISTAMIENTO PUESTO DE TRABAJO.....	34
TABLA # 5: Procedimiento Alistamiento Puesto de Trabajo.....	34
6.2.2.3. FLUJO DE ALISTAMIENTO RESTAURANTES.....	35
6.2.2.4. PROCEDIMIENTO ALISTAMIENTO RESTAURANTE.....	37
TABLA # 6: Procedimiento Alistamiento Restaurante.....	37

6.2.2.5.	FLUJO DE PRODUCCIÓN.....	38
6.2.2.6.	PROCEDIMIENTO PRODUCCION.....	39
	TABLA # 7: Procedimiento Producción.....	39
6.2.2.6.1.	PROCESO PREPARACION PRODUCTOS TIPO 1: HAMURGUESAS 40	
6.2.2.6.2.	PROCESO PREPARACION PRODUCTOS TIPO 2: STEAKS	41
6.2.2.6.3.	PROCESO PREPARACION PRODUCTOS TIPO 3: ENSALADAS	42
6.2.2.6.4.	PROCESO PREPARACION PRODUCTOS TIPO 4: COMBOS.....	43
6.3.2.7.	FLUJO CIERRE DE CAJA Y LOCAL.....	44
6.3.2.8.	PROCEDIMIENTO CIERRE	46
	TABLA # 8: Procedimiento Cierre.....	46
6.3.3.	ABASTECIMIENTO	47
6.3.3.1.	FLUJO DE COMPRA MATERIALES	48
6.3.3.2.	PROCEDIMIENTO COMPRAS.....	50
	TABLA # 9: Procedimiento Compras	50
6.3.3.3.	FLUJO DE ABASTECIMIENTO	51
6.3.3.4.	PROCEDIMIENTO ABASTECIMIENTO	53
	TABLA # 10: Procedimiento Abastecimiento	53
7.	ESTUDIO, EVALUACION Y SELECCIÓN PLAN DE ACCION	54
7.1.	PROPUESTA DE MEJORA CLIENTE Y DISTRIBUCIÓN	54
7.1.1.	VALIDACION ALTERNATIVA # 1	54
7.1.1.1.	APLICATIVO DE PRONOSTICOS	56
7.2.	PROPUESTA DE MEJORA OPERACIÓN.....	57
7.2.1.	INDICADORES LOGISTICOS	57
7.2.2.	VALIDACION ALTERNATIVA # 2	63
7.3.	PROPUESTA DE MEJORA ABASTECIMIENTO	64
7.3.1.	VALIDACION ALTERNATIVA # 3	65
7.3.2.	MODELO DE INVENTARIOS	66
7.3.2.1.	MODELO P.....	68
7.3.2.2.	MANUAL DE POLITICAS RANDYS.....	69
7.4.	PLANES DE ACCION.....	76
	Tabla # 24: Plan de Acción Modelo de Pronósticos.....	77

Tabla # 25: Plan de Acción Modelo de Inventarios.....	77
7.5. ALINEACION DE LOS PROPUESTAS CON EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DE RANYDS	79
Tabla # 26: Tabla Criterios Alineación de Propuestas	79
Tabla # 27: Tabla Evaluación de Propuestas.....	79
.....	79
8. ANÁLISIS FINANCIERO	80
8.1. DEFINICIÓN Y ESTANDARIZACIÓN DE FLUJOS DE PROCESOS	80
8.2. MODELO PRONÓSTICO DE LA DEMANDA INDEPENDIENTE	81
8.3. MODELO DE INVENTARIOS	82
8.4. ANÁLISIS COSTO -BENEFICIO.....	83
Tabla # 29: Costeo implementación de propuestas.....	83
9. CONCLUSIONES.....	84
10. RECOMENDACIONES	86
11. BIBLIOGRAFÍA.....	87
12. ANEXOS.....	88

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Puntos críticos cadena de suministros

Tabla 3: Convenciones matriz de relación

Tabla 4: Procedimiento Domicilios

Tabla 5: Procedimiento Alistamiento Puesto de Trabajo

Tabla 6: Procedimiento Alistamiento Restaurante

Tabla 7: Procedimiento Producción

Tabla 8: Procedimiento Cierre

Tabla 9: Procedimiento Compras

Tabla 10: Procedimiento Abastecimiento

Tabla 11: Promedio de Ventas

Tabla 12: Perfilamiento Aplicativo de Pronósticos

Tabla 13: Tablero de Control Procedimiento Venta en restaurante

Tabla 14: Tablero de Control Procedimiento Domicilios

Tabla 15: Tablero de Control Procedimiento Alistamiento Restaurante

Tabla 16: Tablero de Control Procedimiento Producción

Tabla 17: Tablero de Control Procedimiento Alistamiento Puesto de Trabajo

Tabla 18: Tablero de Control Procedimiento Abastecimiento

Tabla 19: Tablero de Control Procedimiento Compras

Tabla 20: Datos promedio costo mercancía vendida

Tabla 21: Datos promedio gasto de ventas

Tabla 22: Datos Modelo P, tomado de Modelo de Inventarios

Tabla 23: Cuadro de Resumen Planes de Acción.

Tabla 24: Plan de Acción Modelo de Pronósticos.

Tabla 25: Plan de Acción Modelo de Inventarios.

Tabla 26: Tabla Criterios Alineación de Propuestas

Tabla 27: Tabla Evaluación de Propuestas

Tabla 28: Estado de Resultados Proyectado

Tabla 29: Costeo implementación de propuestas

ÍNDICE DE GRÀFICOS

Gráfico 1: Matriz de relación

Gráfico 2: Caracterización de la Cadena

Gráfico 3: Flujo Venta en Restaurante

Gráfico 4: Flujo de Domicilios

Gráfico 5: Flujo de Alistamiento Puesto de Trabajo

Gráfico 6: Flujo de Alistamiento Restaurantes

Gráfico 7: Proceso Preparación Hamburguesa

Gráfico 8: Proceso Preparación Steaks

Gráfico 9: Proceso Preparación Ensaladas

Gráfico 10: Proceso Preparación Combos

Gráfico 11: Flujo de Cierre de caja y local

Gráfico 12: Flujo de Compra

Gráfico 13: Flujo de Abastecimiento

Gráfico 14: Validación alternativa # 1

Gráfico 15: Validación alternativa 2

Gráfico 16: Validación alternativa # 3

Gráfico 17: Bill Of Materials

Gráfico 18: Análisis Costo Vs Beneficio

1. TÍTULO

PROPUESTA DE DESARROLLO DEL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN EN LA CADENA DE ABASTECIMIENTO Y EN LA POLÍTICA DE INVENTARIOS DE RANDYS LTDA.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La base de este proyecto se fundamenta en la cadena de abastecimiento de Randys LTDA. la cual es una empresa de origen colombiano fundada en el año 1989, que pertenece al sector 65¹ de la economía colombiana y al subsector de comidas rápidas; Actualmente la compañía cuenta con 7 sucursales en la ciudad de Bogotá ubicadas en:

- Centro Comercial Santa Fe
- Calle 98 Carrera 15
- Calle 71 Av. 9
- Uniandes
- Salitre Plaza
- Hayuelos
- Zona Franca

Los autores por medio de observación directa y debido a la relación cercana mantenida con la compañía, están familiarizados con los procesos logísticos y de producción de la misma, a través de lo cual se ha percibido que hay oportunidades de mejoramiento de la distribución interna de las materias primas, tema que será trascendental en el estudio y se especifica a continuación:

El canal de distribución interno de carne para hamburguesa (punto inicial calle 71, punto final demás sucursales), no centralizado, fue seleccionado arbitrariamente, no se adecua de forma OPTIMA A LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA: la materia prima, carne para elaborar hamburguesa es proporcionada por CIALTA S.A., se entrega en el centro de procesos ubicada en la calle 71 con novena, a las 7:00 am de lunes a sábado, en cantidades que se definen dependiendo de las existencias del día anterior, en donde se porciona y empaqueta para su posterior uso en todos los puntos de la ciudad; cada punto decide de acuerdo a las necesidades de aprovisionamiento la cantidad y frecuencia de pedidos, esto se realiza empíricamente.

Por otro lado la política de inventarios de Randys no está definida o estandarizada, se maneja de forma empírica y según necesidades emergentes, lo que los deja vulnerables a cambios repentinos de la demanda incurriendo así en costos elevados, ya sea por carencia de materias primas o pérdidas de las mismas, debido a la naturaleza perecedera de casi la totalidad de los materiales.

¹ <http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/index.jsp>

De acuerdo a la información proporcionada por la empresa y la observación de los autores se apreció que las ventas se están pronosticando arbitrariamente por datos históricos; teniendo en cuenta que el mercado no tiene un comportamiento estático, este enfoque no es el adecuado, ya que según la Ley de Orlicky, la demanda independiente debe ser estudiada previamente, para poderse pronosticar y escoger el mejor método que permita definir los requerimientos de la demanda dependiente, en términos de “cuando” y “cuanto pedir” por “cuando” y “cuantos entregar”²; puesto que la demanda de un restaurante fluctúa, ésta área debería estar retroalimentándose constantemente con mercadeo y ventas y a su vez con los puntos de venta, al igual que informarse del comportamiento del sector de la economía para así establecer sus pronósticos de la demanda independiente.

2.1. QUÉ SE HA REALIZADO

Randys se ha concentrado en otras problemáticas a resolver; de acuerdo al diagnóstico que se presenta en el numeral siguiente, la compañía no ha enfocado un proyecto respecto a la cadena de suministro, motivo por el cual los autores consideran que es pertinente llevar a cabo este proyecto, ya que no se ha identificado el problema de distribución interna de suministros, se percibe una oportunidad de desarrollar el trabajo de grado en este aspecto; en cuanto a los inventarios aunque la empresa considera que está empleando metodología PEPS (primeros en entrar, primeros en salir)³, esta no está sino a un nivel básico (empírico), por lo que la carencia de herramientas de control se hace evidente, es decir no se lleva control escrito de existencias, pedidos o despachos hechos a nivel interno (de centro de procesos a puntos de venta). (pie de página para el significado de PEPS)

² CHASE, Richard y AQUILANO, Nicholas. Administración de producción y operaciones. 12ma. ed. México: Mc Graw Hill, 2009.

³ Para ampliar el concepto de PEPS consulte, GARCIA SERNA, Oscar León. Administración financiera, Fundamentos y aplicaciones. 3ª. ed, 1999.p.547.

3. OBJETIVO GENERAL

Proponer la estandarización del canal de distribución interno y una política de inventarios, que le permita a Randys mejorar el uso de sus recursos logrando mejores márgenes de utilidad y una mejor capacidad de planeación y respuesta a los cambios del mercado.

4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

4.1. Identificar los puntos críticos de la cadena de suministro por medio de un diagnóstico empleando herramientas de ingeniería industrial que permita describir los recursos, procesos, ventajas y limitaciones que posee la cadena de suministro de Randys en la actualidad. (Caracterización de la cadena)

4.2. Analizar puntos críticos identificados previamente, para plantear y definir posibles modos o planes de acción que mejoren la situación de estas condiciones particulares.

4.3. Validar planes de acción, en términos de viabilidad, inmediatez, efectividad y adaptación al direccionamiento estratégico de la empresa.

4.4. Definir indicadores logísticos de gestión de la cadena de suministro.

4.5. Evaluar los eslabones de la cadena de suministros mediante indicadores de gestión que permitan un seguimiento y control de aspectos críticos.

4.6. Proponer y presentar a la empresa alternativas de mejora de la cadena de suministro, apoyada en el uso de herramientas de ingeniería industrial, así como la evaluación financiera de cada una de ellas.

4.7. Realizar pruebas de las alternativas para establecer su alineación con la planeación estratégica de la compañía así como su pertinencia con el entorno de la misma.

5. DIAGNÓSTICO RANDYS

5.1. SÍNTOMAS Y DIAGNÓSTICO PCI (MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO INTERNO)

A continuación se muestra la matriz PCI logística:

Área	Factores	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
		Alta	Media	Baja	Baja	Media	Alta	Alto	Medio	Bajo
Ubicación Instalaciones	Número de sucursales			X				X		
	Tamaño de sucursales		X						X	
	Ubicación de sucursales			X					X	
	Centralización sede procesamiento						X			
	Distancia entre sucursales				X					X
Inventarios	Política de inventarios						X			
	Rotación inventarios			X					X	
	Sistemas de control de inventarios						X			
	Disponibilidad			X					X	
	Calidad		X							X
	Gestión de inventarios(pronósticos)						X			X
Transportación	Disponibilidad de recursos transporte(vehículos, personal y similares)			X						X
	Métodos de ruteo						X			X
	Estado de las vías						X			X
	Acceso a sucursales			X						X
	Efectividad en las entregas			X						X
Procesamiento de pedidos	Disponibilidad recursos para toma de pedidos			X						X
	Programación de pedidos internos						X			X
	Rapidez en la toma del pedido		X							X
	Transmisión del pedido de sucursal a centro de procesos						X			X
	Transmisión del pedido de punto de venta a cocina		X							X
	Registro de pedidos cliente interno						X			X
	Registro pedidos cliente final			X						X
	Entrega del pedido al cliente interno						X			X
	Entrega del pedido al cliente final	X								X
	Calidad del pedido cliente interno	X								X
Calidad del pedido final	X								X	
Servicio al cliente	Trato al cliente(personal)	X								X
	Mecanismos de solución de inquietudes e inconvenientes						X			X
	Registro información clientes						X			X
	Seguimiento información clientes						X			X
	Personalización en servicio al cliente						X			X
Almacenamiento	Medición y control de satisfacción del cliente interno y externo						X			X
	Equipos de almacenamiento		X							X
	Ubicación equipos de almacenamiento		X							X
	Mantenimiento equipos almacenamiento		X							X
Compras	Identificación proveedores		X							X
	Certificación de proveedores		X							X
	Seguimiento a proveedores(control calidad)		X							X
	Proyección ordenes compra						X			X

De acuerdo al PCI logístico elaborado a partir de información brindada por la empresa, se lograron identificar las principales fortalezas y debilidades a nivel interno en el área de logística; lo que arrojó como principales puntos críticos en cuanto al canal interno de suministros y gestión de inventarios de materias primas, los siguientes aspectos.

- Centralización sede procesamiento
- Programación de pedidos internos
- Registro de pedidos cliente interno
- Entrega del pedido al cliente interno
- Medición y control de satisfacción del cliente interno y externo
- Política de inventarios
- Sistemas de control de inventarios
- Gestión de inventarios(pronósticos)

En cuanto a las fortalezas que pueden explotarse se encontraron principalmente:

- Entrega del pedido al cliente final
- Calidad del pedido cliente interno
- Calidad del pedido final
- Calidad

De acuerdo a las fortalezas y debilidades del canal interno de suministros se puede observar una carencia de estructura y estandarización en cuanto a los procesos involucrados al mismo y el servicio del cliente interno principalmente; esto hace propensa a la empresa a no poder adaptarse adecuadamente a cambios inesperados del mercado, ya que se trabaja de forma absolutamente empírica. De acuerdo a las fortalezas y debilidades del manejo de inventarios se puede observar una carencia de estandarización en cuanto a los procesos involucrados a políticas, control y gestión de inventarios, lo que se traduce en la inexistencia de un modelo de inventarios, lo cual es un punto crítico en el buen desempeño de cualquier empresa debido a que le genera costos ocultos, demoras, insatisfacción de cliente interno y externo entre otros.

5.2. RESULTADOS QUE SE ESPERAN

Los autores esperan elaborar una propuesta de desarrollo que permita la estandarización del canal de distribución interno, para optimizar el uso de recursos y talento humano, así como para disminuir tanto costos como tiempos de entrega además de definir una política de inventarios que le permita a Randys tener un mejor control y seguimiento de sus materias primas e insumos, permitiendo un desarrollo más claro de presupuestos y pronósticos que se alineen con el plan estratégico de la compañía.

5.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Teniendo en cuenta la información obtenida del diagnóstico, y en busca de un mejor uso de los recursos disponibles, para respaldar sus operaciones y garantizar que siempre haya materias primas e insumos en el lugar correcto, en el tiempo correcto y en las condiciones requeridas por los clientes internos, se plantea la siguiente pregunta:

¿Cuál podría ser una propuesta metodológica para estandarizar el canal de distribución interno y una nueva política de inventarios para Randys LTDA.?

5.4. PERFIL OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM)

Área	Factores	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
		Alta	Media	Baja	Baja	Media	Alta	Alto	Medio	Bajo
Proveedores	Calidad de los productos ofrecidos		x						x	
	Flexibilidad en tiempos de compra		x					x	x	
	Flexibilidad en cantidades de compra		x					x		
	Precios adecuados al costo/beneficio			x						x
	Flexibilidad en modos de pago		x							x
	Procesos de compra estandarizados y controlados						x	x		
	Cumplimiento condiciones de políticas de inventario						x	x		
Almacén/Bodega	Capacidad suficiente para soportar variaciones de la demanda			x					x	
	Condiciones de almacenamiento adecuadas para conservar características de materiales			x						x
	Cercanía a las plantas de producción				x					x
	Disponibilidad de infraestructura para operación y distribución requerida			x				x	x	
	Procesos de almacenamiento estandarizados y controlados						x	x		
	Gestión de inventarios (Nivel - Políticas)						x	x		
	Disponibilidad de talento humano		x						x	
Centros de Procesos/Cocinas	Disponibilidad de infraestructura para operación		x						x	
	Disponibilidad de talento humano		x						x	
	Procesos de operación estandarizados						x	x		
	Procesos de mantenimiento proactivo, preventivo y correctivo		x						x	
Puntos de Venta	Disponibilidad de infraestructura para la venta		x						x	
	Disponibilidad de talento humano		x						x	
	Disponibilidad de producto terminado			x					x	
	Ambiente acogedor y llamativo para el cliente		x						x	
	Procesos de venta estandarizados y controlados						x	x		
	Análisis y uso de la información de ventas						x	x		
Domicilios	Disponibilidad de infraestructura para realizar domicilios		x						x	
	Disponibilidad de talento humano		x						x	
	Disponibilidad de producto terminado			x					x	
	Procesos de domicilios estandarizados y controlados						x	x		
	Análisis y uso de la información de ventas de domicilios						x	x		
Cliente Externo	Conocimiento del mercado		x						x	
	Conocimiento del segmento del mercado objetivo		x						x	
	Portafolio de productos variado y acorde a las necesidades del cliente		x						x	
	Precios competitivos en los productos ofrecidos al cliente		x						x	
	Conocimiento del comportamiento de la demanda						x	x		

5.5. DOFA LOGÍSTICO

<p>DOFA RANDYS LTDA /noviembre 24 de 2011/Elaborado por Luis Marín, Oscar Marín</p>	<p>Oportunidad</p> <p>Conocimiento del segmento del mercado objetivo</p> <p>Portafolio de productos variado y acorde a las necesidades del cliente</p> <p>Precios competitivos en los productos ofrecidos al cliente</p>	<p>Amenazas</p> <p>Procesos de compra, abastecimiento, operación, ventas, domicilios estandarizados</p> <p>Gestión de inventarios (Nivel - Políticas)</p> <p>Análisis y uso de la información de ventas</p> <p>Conocimiento del comportamiento de la demanda</p>
<p>Fortalezas</p>	<p>FO</p>	<p>FA</p>
<p>Entrega del pedido al cliente final</p> <p>Calidad del pedido cliente interno</p> <p>Calidad del pedido final</p> <p>Calidad de Materia Prima</p>	<p>Capacitar a los empleados para desempeñar un mejor trato con el cliente, basados en el conocimiento de sus necesidades y buscando excederlas</p> <p>Establecer mecanismos de control que permitan medir y gestionar el nivel de servicio hacia los clientes internos</p> <p>Implementar herramientas publicitarias que den a conocer los precios significativamente más bajos que los de los competidores. (Por ejemplo 18% menos comparando combo básico con el corral)</p>	<p>Optimizar el servicio a la mesa en los puntos de venta mediante la enumeración de las mismas, entregando el pedido efectivamente.</p> <p>Definir, implementar y gestionar políticas de inventarios para materias primas y materiales de empaque con el fin de conservar la calidad y disminuir riesgos en abastecimiento y sobrecostos</p> <p>Establecer mecanismos de control y gestión para verificar el estado del pedido que se va a llevar a cada punto de venta corroborando la calidad de la materia prima; así mismo en el punto de entrega, tanto para clientes internos como externos</p>
<p>Debilidades</p>	<p>DO</p>	<p>DA</p>
<p>Centralización sede procesamiento</p> <p>Programación de pedidos internos</p> <p>Registro de pedidos cliente interno</p> <p>Entrega del pedido al cliente interno</p> <p>Medición y control de satisfacción del cliente interno y externo</p> <p>Política de inventarios</p> <p>Sistemas de control de inventarios</p> <p>Gestión de inventarios (pronósticos)</p>	<p>Definir la estandarización de registro, procesamiento y despacho en pedidos del centro de proceso a cualquiera de los diferentes puntos de venta</p> <p>Mediante un análisis costos vs beneficio evaluar si el centro de procesos existente se adecua a las necesidades actuales de la empresa para satisfacer el mercado, para de la misma forma estandarizar el canal de distribución interno.</p> <p>Estandarizar la forma de realizar pedidos de materias primas a proveedores en términos de frecuencia y cantidad</p> <p>Evaluar el portafolio de productos para definir la relevancia de cada una de las referencias y establecer un manual de políticas para el manejo de las mismas, que permita enfocar los recursos de la empresa en la optimización e los procesos que involucren los productos tipo A (principales), teniendo en cuenta que no se puede olvidar el manejo de los productos tipo B Y C (secundarios)</p> <p>Estudiar el canal de distribución de los insumos (cajas de domicilios, cubiertos, Foild 20x20, bolsas de domicilio, servilletas, bandejas, vinipel, stickers y similares) para constatar si es mas efectivo manejar desde el centro de procesos hacia cada punto o si es mejor delegar esta responsabilidad en el proveedor</p>	<p>Diseñar, proponer, y plantear una gestión de manejo de clientes que facilite la retroalimentación de las expectativas, inconformidades, inclinaciones del cliente así como facilitar la publicidad y promoción de la empresa, por medio de indicadores de gestión</p> <p>Establecer mecanismos de control de inventarios principalmente de las materias primas percederas para controlar y a su vez tener un seguimiento de la calidad de las mismas</p> <p>Mediante herramientas tecnológicas como es el caso de un aplicativo en Excel , establecer un modelo de pronostico que permita a la compañía programarse frente a las variaciones de la demanda interna y externa.</p> <p>Definir indicadores de gestión logísticos que permitan tener un seguimiento frente al comportamiento del canal de distribución interno principalmente apoyado en indicadores de la satisfacción del cliente, tiempos de entrega, tiempos de ciclo entre otros, de esta forma tener fundamentos al realizar toma de decisiones.</p>

5.6. IDENTIFICACIÓN DE PUNTOS CRÍTICOS DE LA CADENA DE SUMINISTROS

Después de haber levantado y diagnosticado toda la información de Randys, teniendo en cuenta que el enfoque del trabajo de grado es una propuesta de desarrollo de la cadena de abastecimiento a través del manejo de inventarios como de la distribución internas de sus materiales, hemos encontrado que los principales puntos de enfoque son.

Como complemento a las herramientas cualitativas de ingeniería empleadas para el diagnóstico, los autores construyeron la siguiente matriz que resume como se cuantifica la eficiencia o ineficiencia en los aspectos críticos identificados en cada uno de los eslabones y componentes de la cadena, pues de esta forma se sustenta más claramente la escogencia de los aspectos contemplados para el planteamiento de las posibles alternativas de mejora que son el objetivo de este documento.





TABLA 1: Puntos críticos cadena de suministros

Puntos Críticos Identificados	Eslabón de la Cadena	Identificación Cualitativa	Cuantificación	Forma de cálculo	Descripción
Conocimiento y Análisis de la demanda del mercado.	Clientes	Matriz de competitividad POAM	73%	Cumplimiento Meta = ventas Mensuales promedio año/Meta de Ventas Promedio año	Por medio de información suministrada por randys, el cumplimiento de sus ventas están en un 73%
Disponibilidad de Producto y Agotados.	Distribución	Matriz de competitividad POAM	9%	Faltantes=Pedidos que no pudieron venderse por falta de algun material/Total de pedidos	Por información suministrada por Randys, actualmentese presentan un 9% de faltantes de producto terminado
Obsoletos.		Matriz de competitividad POAM	10%	Obsoletos=Valor de inventarios que se dispusieron/Valor total del inventario	Actualmente Randys presenta un 10% de Obsoletos, es decir quepor información proporcionada por la empresa del valor total de sus inventarios el 10% promedio anual se debe disponer por vencimiento.
Estandarización de los procesos operativos.	Operación	Matriz de competitividad POAM,PCI,DOFA	0%	Nivel de estandarización=Número de procesos logísticos-producción estandarizados/Total de Procesos logísticos-producción	Por medio de información recolectada por los autores en las diferentes sucursales, se observo que de los procesos logísticos y de producción ninguno cuenta con documentación estandarizada de las actividades que lo componen.
Medición y control de los procesos operativos.		Matriz de competitividad POAM,PCI,DOFA	0%	Procesos Controlados=# Procesos en los que se mide desempeño/Total de Procesos	Por medio del levantamiento de información teórico-practica no hay medición ni control de los procesos
Días de Inventarios de sus materiales.	Abastecimiento	Matriz de competitividad POAM,PCI,DOFA	Ver Faltantes y Obsoletos	N/A	Mediante información suministrada por Randys, se manejan días de inventarios inadecuados, puesto que para algunos son muy altos(se vencen, con base en el 10% de Obsoletos) y para otros no lo suficiente lo cual se evidencia en la generación de faltantes en un 9%
Disponibilidad de MP y ME		Matriz de competitividad POAM,PCI,DOFA	Ver Faltantes	N/A	A partir del bajo conocimiento de la demanda y en relación con los faltantes, la disponibilidad de MP se ve afectada por estos criterios

Puntos Críticos Identificados	Eslabón de la Cadena	Identificación Cualitativa	Cuantificación	Forma de cálculo	Descripción
Proveedores efectivos.	Proveedores	Matriz de competitividad POAM, PCI	97,50%	Proveedores efectivos=Proveedores que cumplen con las condiciones acordadas/Total proveedores	Randys actualmente cuenta con 70 proveedores, de los cuales el 97.5% cumplen con los tiempos de entrega establecidos como los requisitos de entrega (factura, certificado de calidad (cuando aplica))
Calidad de los materiales.		Matriz de competitividad POAM, PCI	99%	Calidad Materiales=Número de recepciones rechazadas por condiciones de calidad mes/Total de Recepciones mensuales	A partir de información suministrada por Randys, de todos sus materiales menos del 1% presenta inconformidades de calidad de acuerdo a los criterios de la compañía
Indicadores Financieros.	Gestión financiera	Estado de Resultados	\$ 92.710.000	Utilidad Neta 2010	Teniendo en cuenta que Randys lleva operando por mas de 20 años, y que es capaz autofinanciarse, además considerando que está generando utilidades positivas
Disponibilidad de Recursos para la operación.	Infraestructura	Matriz de competitividad POAM, PCI	72%	Utilización Capacidad Hamburguesas=Número de hamburguesas producidas promedio mes/Capacidad de producción mensual de hamburguesas	Randys actualmente vende 8478 Hamburguesas mensuales en calle 98 el cual es su punto de mayor venta, y esta en capacidad de producir según información suministrada por Randys 11800 Hamburguesas, es decir que su producto Pareto
Disponibilidad del Talento Humano para la operación.	Gestión Humana	Matriz de competitividad POAM, PCI	73%	Tiempos Productivos=1-Tiempos improductivos(Ver anexo	De acuerdo al estudio de tiempos improductivos, se de nota que Randys cuenta con

Tomando como objetivo identificar cuáles de esos puntos generarán más valor para la compañía ante los ojos del consumidor, se plantea a continuación una matriz de relación en la que se cruzan los puntos anteriores con requerimientos de condiciones de producto y servicio prestado, manifestado por los clientes y recopilados por los autores, en los principales puntos de venta⁴, así mismo se presentan las posibles acciones a tomar para satisfacer dichas demandas.

Tabla 2: Convenciones matriz de relación

Rel	Simbolo	Puntaje	Interpretacion
Alta		3	Los puntos criticos de la cadena tienen un alto impacto con los requerimientos del cliente
Mediana		2	Los puntos criticos de la cadena impactan la forma en que se satisfacen requerimientos del cliente
Baja		1	Los puntos criticos de la cadena no impactan los requerimientos del cliente de forma significativa
Ninguna		0	Los puntos criticos de la cadena no tiene ningun impactp en los requerimientos del cliente

Simbolo	Relacion
*	Altamente Negativo
-	Negativo
+	Positivo
\$	Altamente Positivo

⁴ Información suministrada por Randys

GRAFICA 1: Matriz de relación

	Conocimiento y Análisis de la demanda del mercado.	Disponibilidad de Producto y Agotados. Obsoletos.	Estandarización de los procesos operativos.	Medición y control de los procesos operativos.	Días de Inventarios de sus materiales.	Disponibilidad de MP y ME	Proveedores efectivos.	Calidad de los materiales.	Indicadores Financieros.	Disponibilidad de Recursos para la operación.	Disponibilidad del Talento Humano para la operación.
Requerimientos del cliente	Conocimiento y Análisis de la demanda del mercado.	Disponibilidad de Producto y Agotados. Obsoletos.	Estandarización de los procesos operativos.	Medición y control de los procesos operativos.	Días de Inventarios de sus materiales.	Disponibilidad de MP y ME	Proveedores efectivos.	Calidad de los materiales.	Indicadores Financieros.	Disponibilidad de Recursos para la operación.	Disponibilidad del Talento Humano para la operación.
Calidad de lo Alimentos	●	■	■	■	●	●	■	■	▲	▲	▲
Preparacion adecuada de los Alimentos	■	●	■	■	●	●	▲	■	▲	■	■
Buen Sabor, temperatura	●	▲	■	■	■	■	▲	■	●	■	■
Presentacion del Producto	■	▲	■	■	■	■	▲	■	●	■	■
Rapidez del servicio	▲	▲	■	■	■	■	●	■	▲	■	■
Infraestructura	■	■	▲	●	■	■	▲	■	▲	■	■
Amabilidad en el Servicio	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Variedad de Productos	■	■	■	■	▲	▲	■	●	▲	●	●
Precios equivalentes al Producto	■	■	●	▲	▲	▲	■	▲	■	▲	●
	19	18	23	21	12	19	18	18	18	23	19
	3	3	1	2	4	3	4	4	3	1	3
Acciones	Herramienta de Pronosticos de la demanda	Herramienta de Pronosticos de la demanda y Politicas de Inventarios	Caracterizacion de la Cadena	Indicadores Logísticos y Caracterizacion de la Cadena	Herramienta de Pronosticos de la demanda y Politicas de Inventarios	Herramienta de Pronosticos de la demanda y Politicas de Inventarios	Analisis y Evaluacion de Proveedores, Estandarizacion Forma de Pedido	Estandarizacion Proceso de Comora	Indicadores Logísticos y Caracterizacion de la Cadena	Estandarizacion Proceso de Abastecimiento, Infraestructura, Distribucion	Estandarizacion proceso de Gestion Humana

Al analizar la anterior matriz podemos identificar que para poder satisfacer los requerimientos del cliente con mayor efectividad, Randys debe ser excelente en sus procesos productivos y logísticos, principalmente enfocándose a la estandarización de sus procesos, el control de los mismos mediante medición con indicadores logísticos, y apoyando dicha gestión en herramientas que le permitan adaptarse a los cambios de su mercado, como lo son el pronóstico de la demanda y el modelo de inventarios.

En este punto es importante resaltar que ya se cumplió con gran parte de lo que Randys necesita para alcanzar sus objetivos corporativos, pues ya se llevó a cabo el proceso de estandarización, sin embargo hemos identificado también mediante el diagnóstico detallado los siguientes puntos críticos a analizar.

Análisis de los puntos críticos identificados de la cadena de Suministro

En este apartado tomaremos los eslabones y componentes de la cadena de suministros y analizaremos de acuerdo a los resultados obtenidos por el diagnóstico, los componentes vitales de cada uno de ellos

Clientes

- Conocimiento y Análisis de la demanda del mercado

Aunque actualmente Randys tiene un segmento del mercado identificado al cual quiere enfocarse y por el cual elabora constantemente estrategias de mercado se encontró que en cuanto a la predicción de este segmento hay oportunidades de mejora puesto que no se usa la información histórica de ventas para analizar y predecir el comportamiento de las mismas, y de esta forma adaptar sus procesos para de esta forma responder las necesidades y superar las expectativas de sus clientes.

Como propuesta de solución a este punto se realizó un aplicativo en Excel (Macro) que permitirá a Randys tener un mejor conocimiento del mercado, mejorando sus niveles de servicio.

Valoración: No eficiente

Distribución

- Disponibilidad de Producto y Agotados.
- Obsoletos.

Como consecuencia del punto anterior al no llevar un registro del comportamiento de su mercado, Randys con frecuencia ⁵ muestra faltantes, es por esto que el aplicativo del punto anterior permitirá a Randys tener un mejor panorama en cuanto a que materiales tener disponibles en cada punto de venta, así como la reposición oportuna de los mismo basada en la demanda esperada. Es por esto que anualmente Randys está perdiendo un estimado \$155, 199,600 al año.

Valoración: No eficiente

⁵ En promedio 9 de cada 100 pedidos no se pueden registrar porque no se encuentran disponibles los productos al momento de la compra.

Operación

- Estandarización de los procesos operativos.
- Medición y control de los procesos operativos.

Randys actualmente, no contaba con la debida documentación de sus principales procesos operativos, como parte de este trabajo y basados en la teoría de Hernando Mariño Navarrete en su libro Gerencia de Procesos, sabemos que es vital antes de proponer mejoras, estandarizar los procesos por tal motivo mediante un proceso de levantamiento de la información se generó un documento con los principales procesos operativos y propuestas de medición de la efectividad de cada uno de ellos, de esta forma le permitirá a Randys retroalimentarse y hacer su información retroactiva, lo que sentará las bases de un procesos de control constante y mejoramiento continuo.

Valoración: No eficiente

Abastecimiento

- Días de Inventarios de sus materiales.
- Disponibilidad de MP y ME

Como Consecuencia de la falta de análisis del comportamiento de la demanda, Randys actualmente no mide sus niveles de inventario sino que los controla empíricamente esto genera ineficiencia en niveles de inventarios que se traducen en obsoletos y agotados, generándole a Randys una pérdida de \$ 93.884.040 Para solucionar esto proponemos un modelo de Inventarios basado en una política de clasificación ABC entrelazado con el Aplicativo de Excel propuestas.

Valoración: No eficiente

Proveedores

- Proveedores efectivos.
- Calidad de los materiales.

La capacidad de respuesta de los proveedores de Randys tiene un cumplimiento cercano al 100% debido a los volúmenes y linealidad con los que se realizan los pedidos, En cuanto a la calidad de las materias primas la empresa ha realizado un buen trabajo en cuanto a la evaluación y selección de sus proveedores, garantizando sinergia entro los requerimientos de Randys, así como los requerimientos de los proveedores generando una situación gana-gana.

Valoración: Eficiente

Gestión financiera

- Indicadores Financieros.

En este punto nos enfocaremos en que tan viable es la implementación de nuestras propuestas en Randys

Infraestructura

- Disponibilidad de Recursos para la operación

Como resultado de su profunda investigación constante en el conocimiento de los gustos cliente mas no de comportamiento de la demanda, Randys busca siempre innovar y mejora sus diferentes puntos de venta, en cuanto ambientación, decoración, máquinas y equipos, capacitaciónde personal, orden, limpieza, adicionalmente cuentan con los sistemas de información adecuadas para manejo de su información así como los debidos vehículos para la distribución tanto de materiales como de producto terminado.

Valoración: Eficiente

Gestión Humana

- Disponibilidad del Talento Humano para la operación.

Randys cuenta con los debidos procesos que involucran atracción, selección, retención y desarrollo del personal, lo que se traduce en un servicio al cliente oportuno y eficiente, lo que genera un clima organizacional apropiado.

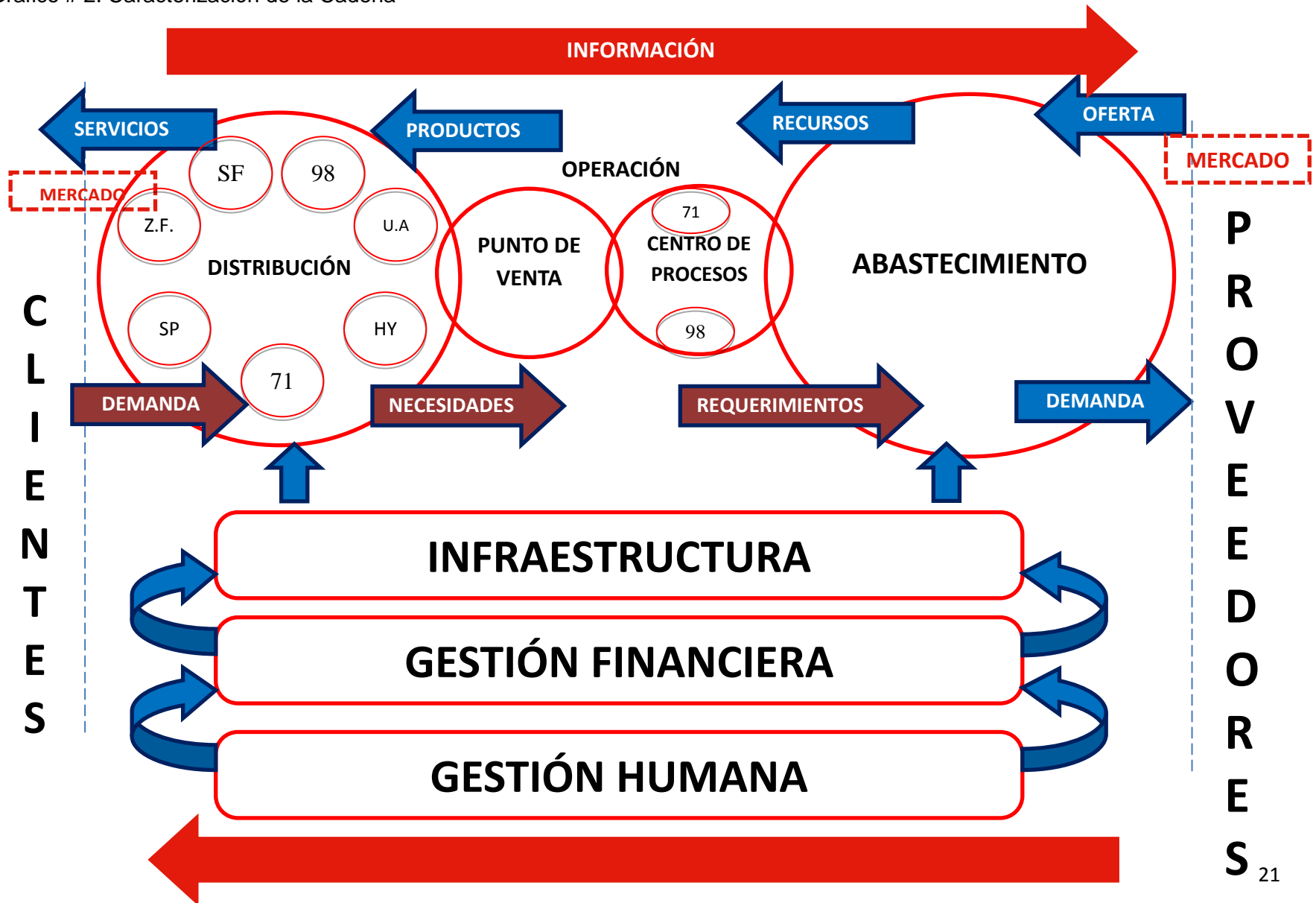
Valoración: Eficiente

6. ALTERNATIVAS DE MEJORA

A continuación se presentaran las diferentes propuestas planteadas por los autores para mejorar las condiciones ineficientes identificadas en el capítulo de diagnóstico, siguiendo un método lógico la primera propuesta que deben construirse es la caracterización de la cadena puesto que nos permitirá tener una mayor claridad frente al funcionamiento de la organización.

6.1. CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS DE RANDYS LTDA

Grafico # 2: Caracterización de la Cadena



6.2. CARACTERIZACIÓN ESLABONES DE LA CADENA DE SUMINISTROS DE RANDYS LTDA

Por medio de volcamientos al terreno, observación directa y entrevistas con las personas tanto de cargos operativos como administrativos, los autores construyeron una caracterización de la cadena de suministros de Randys en la cual se describe cada eslabón mediante la siguiente estructura:

- Introducción al flujo
- Diagrama de flujo
- Procedimiento
- Diario de Campo

De esta forma quedan descritos todas las premisas, actividades, personas, documentos y demás recursos que permiten la operación de la compañía. Esta metodología se aplica a los procesos operativos identificados dentro de cada uno de los eslabones de la cadena de suministros, en los cuales se presenta el flujo de información y materiales indispensables para el throughput:

1. Venta en restaurantes
2. Domicilios
3. Alistamiento de puesto de trabajo
4. Alistamiento de local
5. Producción
6. Cierre de caja
7. Compra de Materiales,
8. Abastecimiento de Materiales

En cuanto al cuello de la cadena simplemente se consolida la información de los procesos disponibles en Randys, puesto que no es el enfoque principal de este documento. A continuación se presentará cada uno de los eslabones de la cadena de abastecimiento de Randys, y los flujos de procesos correspondientes que articulan el funcionamiento de la compañía; es importante resaltar que los flujos allí definidos no fueron proporcionados por Randys, sino que hacen parte de la propuesta de desarrollo planteada por los autores.

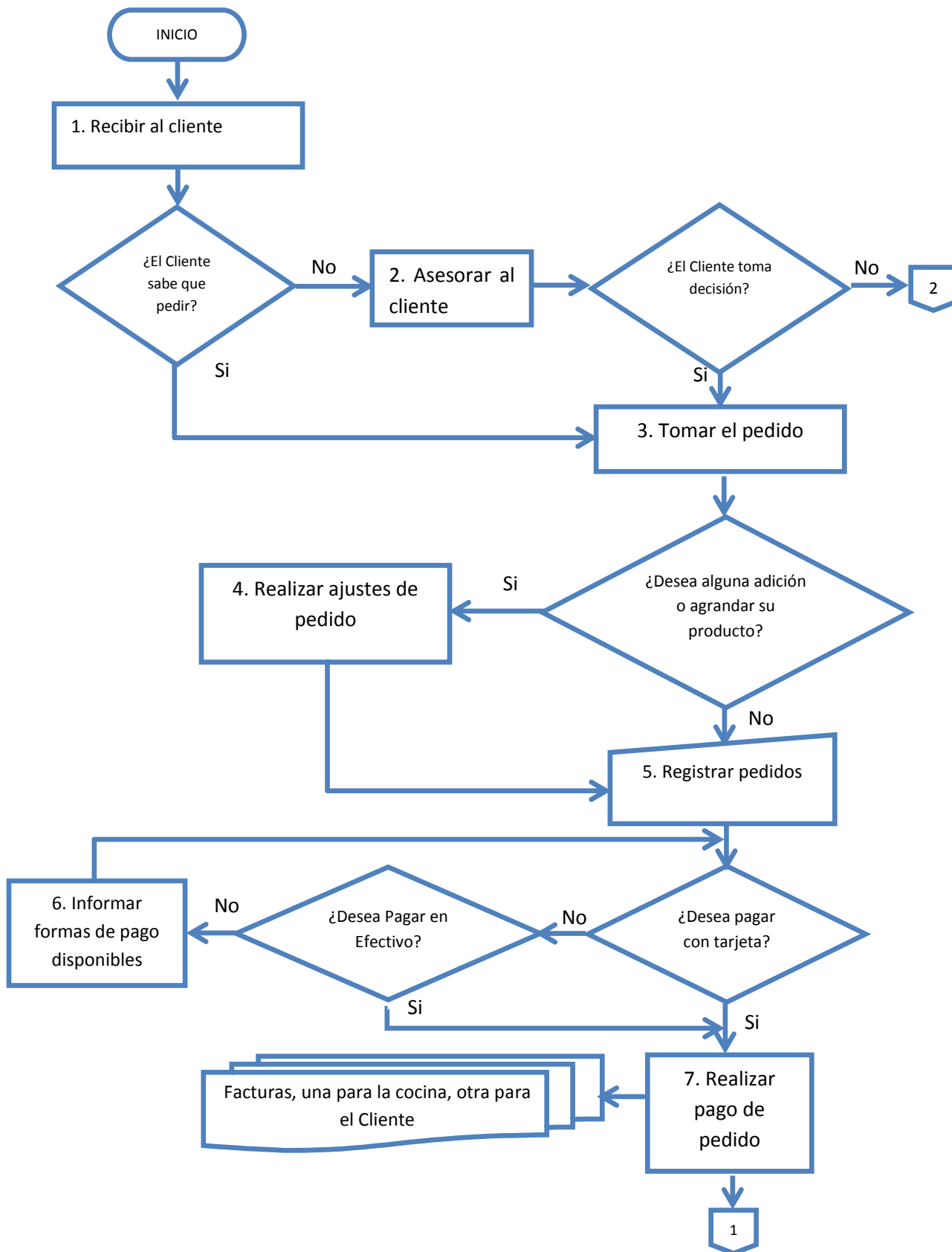
6.2.1. DISTRIBUCIÓN

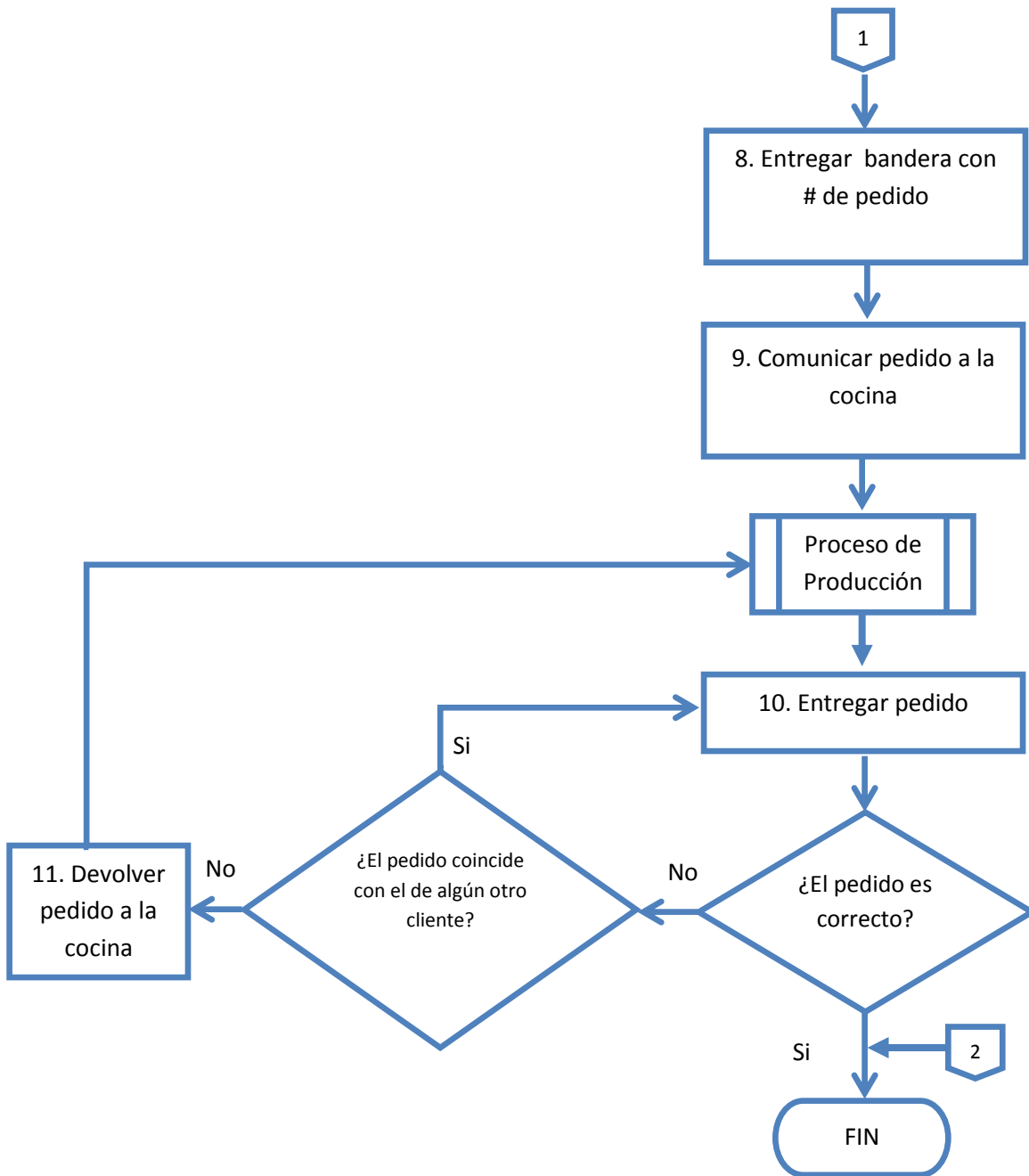
En Randys la distribución de sus productos terminados se presenta principalmente en dos canales de distribución directos, debido a la naturaleza de los productos:

- Venta en restaurante: Se presenta en cada uno de los 7 puntos de venta, de Lunes a Domingo en Calle 71, Calle 98, Hayuelos, Santafé, Salitre Plaza, y de Lunes a Sábado en los puntos de Uniandes y Zona Franca, los horarios de atención son de 11 am a 9 pm en la Calle 98, Hayuelos, Santafé, Salitre Plaza y de 7 am a 9 pm en los demás puntos de venta, debido a la oferta de desayunos. El embalaje de los productos consiste principalmente de papel foild, para las hamburguesas, empaques de cartón, individuales de papel, platos y bandejas. El producto llega al cliente por medio del mesero, y el tiempo de espera está en promedio en 15 minutos.
- Domicilios: Al igual que la venta en restaurante los domicilios se presentan en los 7 puntos de venta, con un cubrimiento a la redonda de 25 calles desde la ubicación del establecimiento, este servicio está disponible de Lunes a Domingo (en los puntos que aplique), en un horario de 12 mediodía a 10 pm, por lo que no hay domicilio de desayunos. El embalaje para los productos a domicilio consiste en los mismos del punto de venta pero adicionalmente se ubican en cajas de cartón contramarcadas con publicidad de Randys, en las cuales se ubican únicamente alimentos, no bebidas (las bebidas a domicilio son únicamente botellas), estas cajas tienen capacidad para 2 o 4 combos (Hamburguesa y papas), adicionalmente se incluyen las salsas y servilletas; en el caso de los Steaks, se envuelven en papel aluminio y se empacan en una caja que tiene capacidad para uno solo; las ensaladas y demás productos se transportan en envases de plástico específicos para cada tipo de producto. En caso de que los parámetros de tiempo (especificados en el diagrama) permitan consolidar varios pedidos, estos se ubican en cajones adaptables a motos, en los que cabe un máximo de 6 cajas (12 combos). A excepción del punto de Uniandes, en el que los pedidos se distribuyen a pie, en los demás puntos de venta se usan motos, el tiempo de espera máximo es de hora y media, pero la promesa de pedido es de 40 minutos.

Cada uno de estos flujos está detallado en los diagramas presentados a continuación:

6.2.1.1. FLUJO DE VENTA EN RESTAURANTE



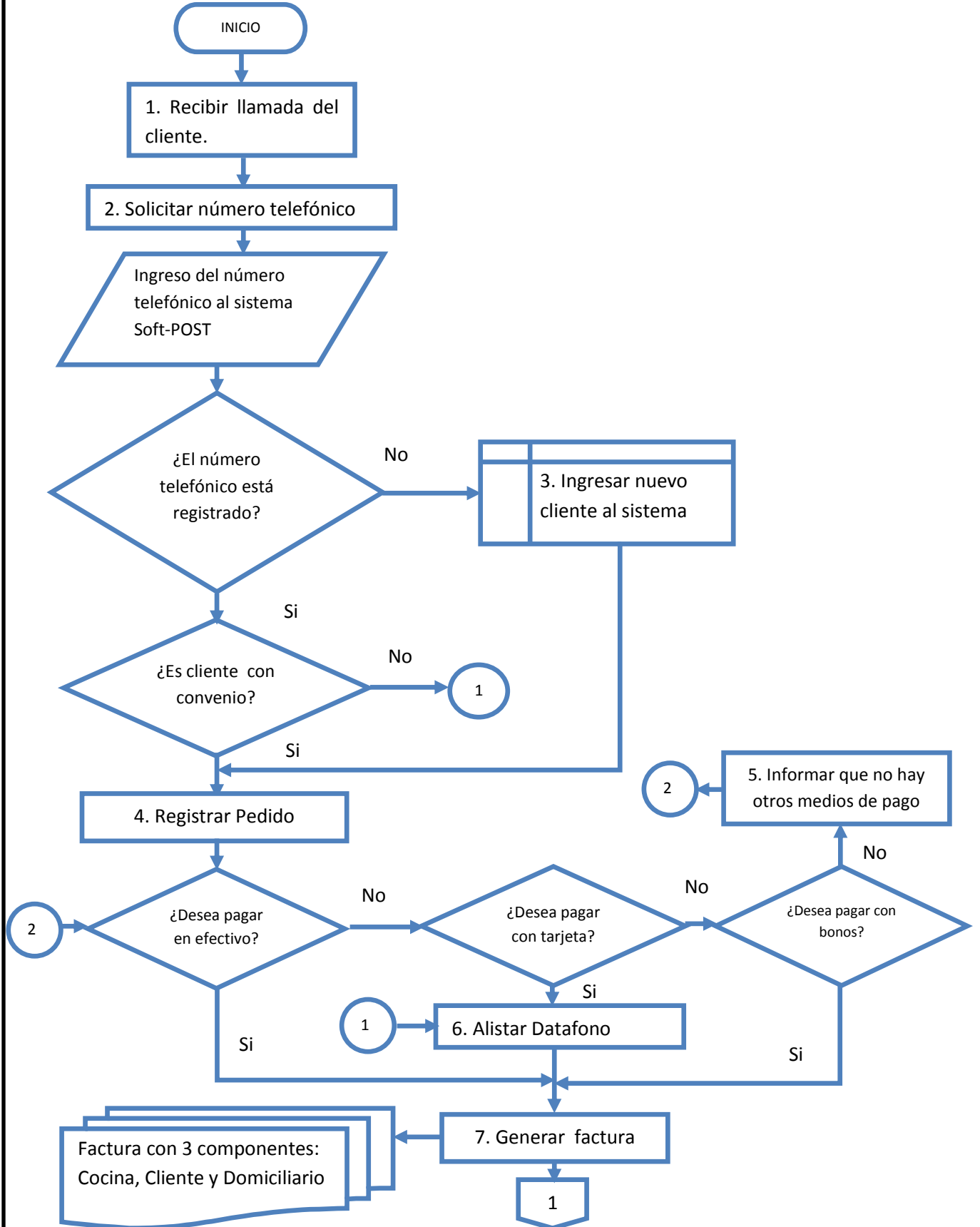


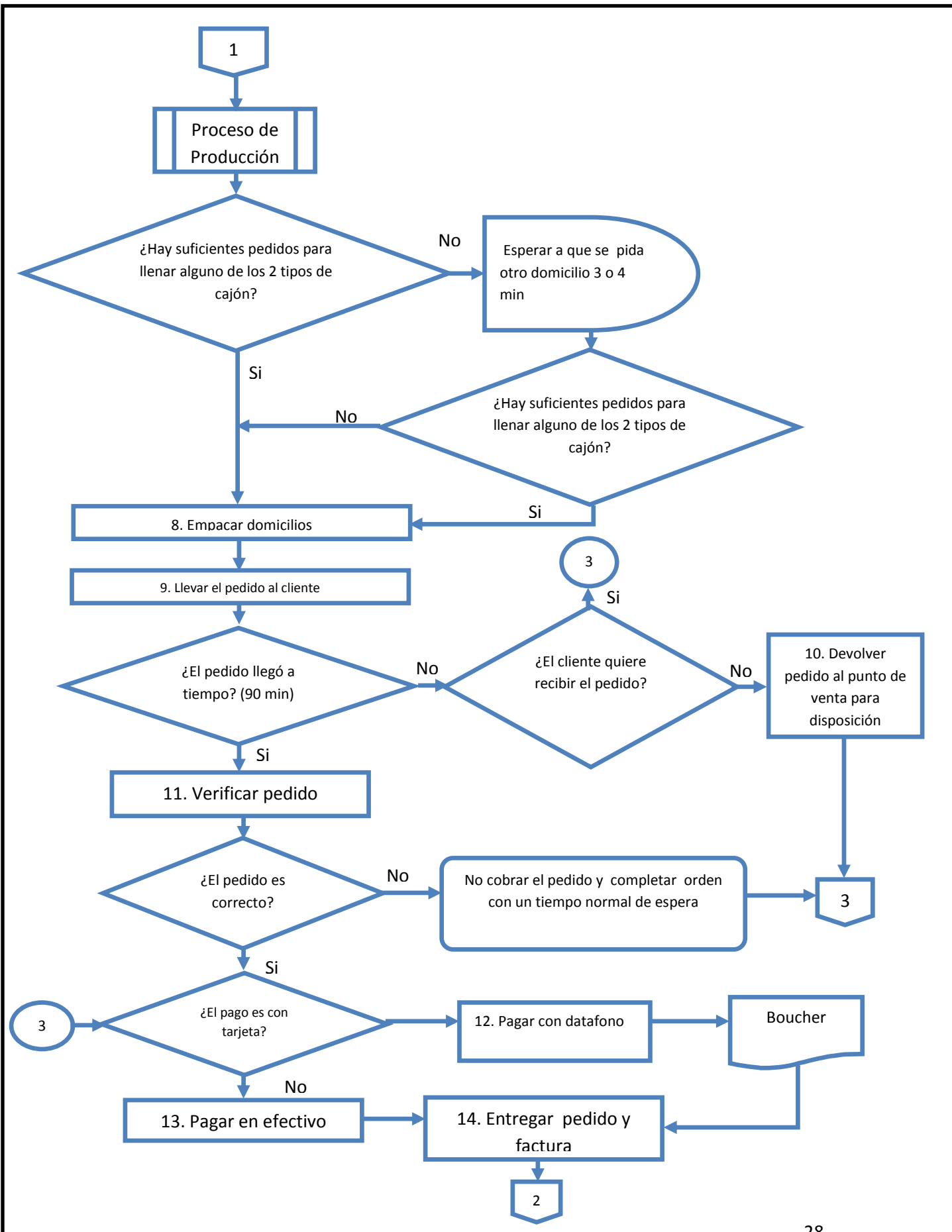
6.2.1.2. PROCEDIMIENTO VENTA EN RESTAURANTE

TABLA # 3: Procedimiento Venta en Restaurante

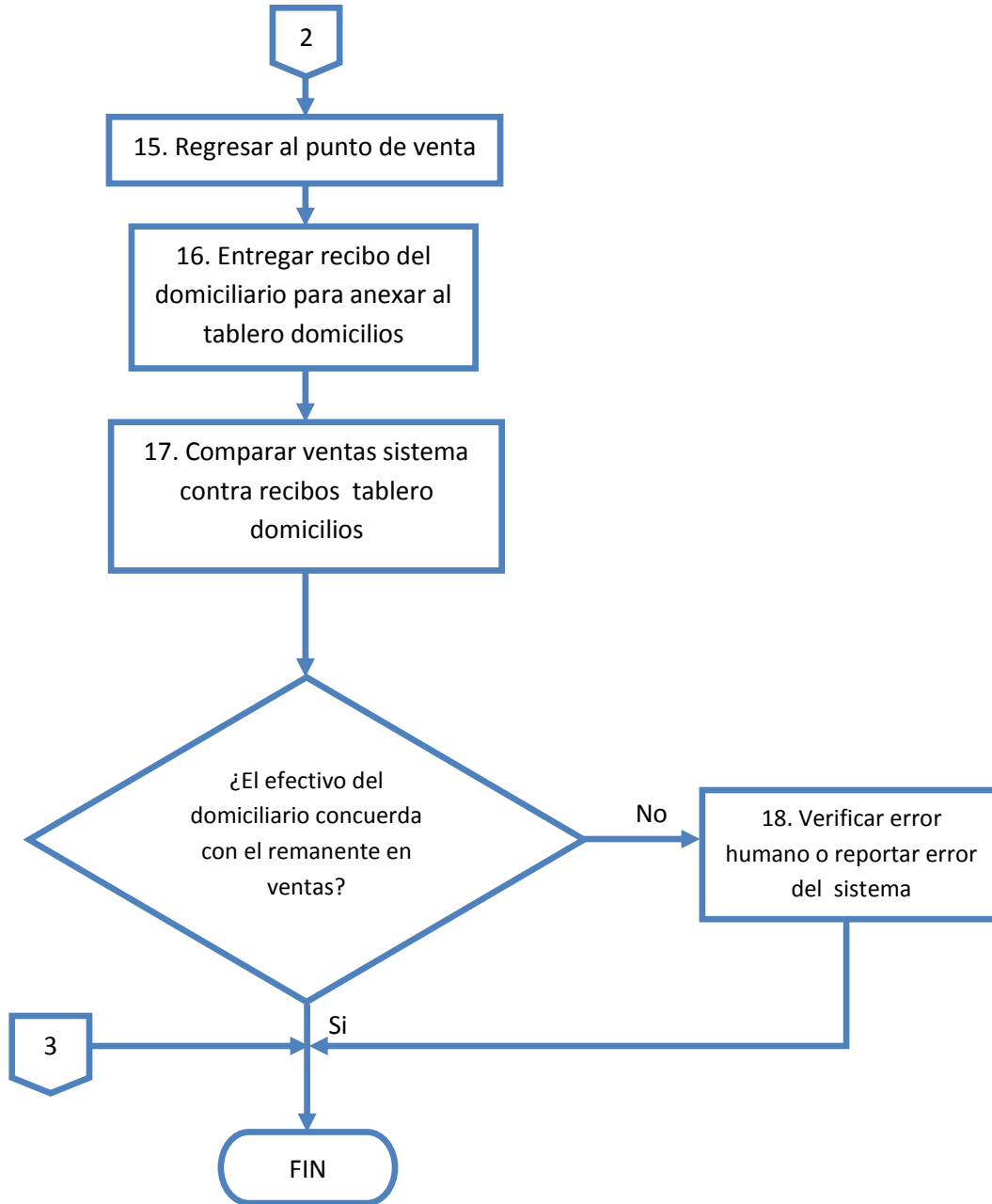
Procedimiento:		Venta en Restaurante		
Actividad	Responsable	Descripción	Herramienta	Duración
1. Recibir al cliente	Mesero/Promotor	Por medio de volantes o invitación directa se atraen clientes al lugar. Nota: No es la única forma en que los clientes ingresan al establecimiento, clientes fieles llegan sin promotor, así como sucede en las plazoletas o días en los que no hay volantes	Volantes	120 min, (12:00 - 2:00 PM)
2. Asesorar al cliente	Cajero	Si el cliente no sabe que pedir la cajera le sugiere los productos tipo A o una oferta disponible si aplica. Nota: Si el cliente aún después de escuchar las sugerencias no sabe que pedir, debe esperarse un máximo de 5 min para sugerirle que mientras decide deje seguir a otro cliente, si finalmente el cliente decide retirarse el promotor debe registrar el evento.	Carta, Avisos promocionales del día	5 min
3. Tomar el pedido	Cajero	Ingreso al sistema del pedido del cliente, esta operación no termina hasta que se pregunte si se agranda o no el pedido.	Caja registradora, Sistema Soft-Pos Versión 2004	1 min
4. Realizar ajustes de pedido	Cajero	Esta actividad se realiza si el cliente tras la sugerencia del cajero decide agrandar su pedido o hacer adiciones, siempre debe hacerse alguna sugerencia al cliente, con el fin de incrementar la facturación	Caja registradora, Sistema Soft-Pos Versión 2004	1 min
5. Registrar pedidos	Cajero	Se cierra y finaliza el registro del pedido en el sistema	Caja registradora, Sistema Soft-Pos Versión 2004	1 min
6. Informar formas de pago disponibles	Cajero	Esta actividad aplica cuando el cliente intenta pagar de alguna forma no contemplada por Randys, en caso que aún después de recibir esta información el cliente no quiere pagar en alguna de las formas disponibles, el cajero debe presentarle un ultimátum.	N/A	1 min
7. Realizar pago de pedido	Cajero	El cajero recibe el efectivo, bono o tarjeta y realiza la transacción correspondiente, se genera una factura con copia tanto para el cliente como para la cocina y el Boucher si aplica.	Caja registradora, Sistema Soft-Pos Versión 2004	2 min
8. Asignar banderín al pedido con # de pedido	Cajero	Se le entrega un banderín del mostrador al cliente, en la factura de la cocina se escribe el número del banderín, en general se entrega un banderín por pedido, sin embargo si hay varias personas que pagan aparte pero se van a sentar juntos se entrega un solo banderín, los clientes escogen de las mesas libres en donde quieren sentarse, y allí ubican el banderín el soporte.	Banderín	30 seg
9. Comunicar pedido a la cocina	Cajero	El cajero informa a la cocina los productos del pedido y pasa la copia de la factura a la cocina donde está el detalle y el número del banderín.	Sistema de comunicación interno	30 seg
10. Entregar Pedido	Mesero	El mesero recibe el pedido en el mostrador y ubica con el número escrito en la factura el banderín asignado y lleva el pedido a la mesa de los clientes, donde debe confirmar que el pedido sea correcto.	Banderín, factura	2 min
11. Devolver pedido a la cocina	Mesero	Si el pedido no coincide con el de los clientes asignados al banderín el mesero debe mirar si se ajusta al de otro cliente, de ser así los entrega y retira ese banderín, si no debe retornarlo a la cocina donde se dispondrá de acuerdo a la naturaleza del producto.	Factura	5 min
Indicadores del Proceso	Efectividad entrega de pedidos: # Pedidos entregados correctamente/total de pedidos			
	Crecimiento ventas en restaurante: (# pedidos registrados en el mes n - # pedidos registrados en el mes n-1)/# pedidos registrados en el mes n-1			
	Cumplimiento meta de ventas: Ventas acumuladas(\$)/Meta Ventas(\$)			

6.2.1.3. FLUJO DE DOMICILIOS





Elaborado por:	Fecha de elaboración:
Luis Eduardo Marín López Oscar Javier Marín Meneses	28 de noviembre de 2011



6.2.1.4. PROCEDIMIENTO DOMICILIOS

TABLA # 4: Procedimiento Domicilios

Procedimiento:		Domicilios		
Actividad	Responsable	Descripción	Herramienta	Duración
1. Recibir llamada del cliente.	Operario domicilios	El operario contesta la llamada de acuerdo a la disponibilidad que tenga en el momento, es decir que hasta que no se finalice la toma del domicilio en procesos no se debe continuar con el siguiente.	Teléfono	30 seg
2. Solicitar número telefónico	Operario domicilios	Se pide el número telefónica para revisar si el cliente ya está registrado en la base de datos y agilizar el proceso, si el cliente no está se continua con la actividad 3, de lo contrario pase a la actividad 4.	Teléfono, Computador, Sistema Soft Pos	30 seg
3. Ingresar nuevo cliente al sistema	Operario domicilios	Se solicita información de Nombre, Dirección, piso, edificio según aplique y se ingresa al sistema	Teléfono, Computador, Sistema Soft Pos	2 min
4.Registrar Pedido	Operario domicilios	Se cierra y finaliza el registro del pedido en el sistema	Caja registradora, Sistema Soft-Pos Versión 2004	1 min
5. Informar que no hay otros medios de pago	Operario domicilios	Esta actividad aplica cuando el cliente intenta pagar de alguna forma no contemplada por Randys, en caso que aún después de recibir esta información el cliente no quiere pagar en alguna de las formas disponibles, el operario debe presentarle un ultimátum.	N/A	1 min
6. Alistamiento datafono	Domiciliario	Esta actividad solo aplica cuando el cliente va a pagar con tarjeta, el operario debe informar al domiciliario si en los pedidos que va a llevar hay algún pago con tarjeta, para que este tome un datafono.	N/A	1 min
7. Generar Factura	Operario domicilios	Con el pedido y medio de pago definido se genera una factura con 3 copias, una para la cocina, otra para el domiciliario y otra para el cliente, la de cocina se pasa inmediatamente, la del cliente y domiciliario se entregan al domiciliario una vez esté preparado el pedido. Al generar la factura se le informa al cliente el tiempo promedio de espera del pedido(40 min)	Computador, Sistema Soft Pos, Factura	2 min
8. Empacar domicilios	Operario domicilios	Una vez la cocina informe que el pedido está preparado el operario usa el embalaje para Cada producto y lo entrega al domiciliario, quien debe ingresarlo en el cajón de domicilios, si el cajón no está lleno, el domiciliario espera 4 min para ingresar la mayor cantidad posible de pedidos dentro de ese lapso, si no hay espacio sale a entregarlo de una vez, lo mismo ocurre si trascurren 4 min y no sale otro pedido.	Material empaque, cajón de domicilios	5 min
9. Llevar Pedido al cliente	Domiciliario	Se transporta e pedido en moto al domicilio del cliente, si la entrega se hace de 90 minutos seguir con el paso 11, si no con el paso 10	Moto	40 - 90 min
10. Devolver pedido al punto de venta para disposición	Domiciliario	Esta actividad solo aplica cuando se entrega el pedido después de 90 minutos y el cliente se reusa a recibirlo, el domiciliario debe retornar el producto a l cocina para su disposición	Reloj	N/A
11. Verificar pedido	Domiciliario	Si el pedido es correcto se procede al pago, de lo contrario el pedido no se cobra y se completa o corrige en tiempos de operación normal.	Factura	2 min
12. Pagar con datafono	Domiciliario	Realización de pago con tarjeta, se genera Boucher con copia para cliente y domiciliario	Datafono	2 min
13. Pagar en efectivo	Domiciliario	Realización de pago con dinero, el cliente recibe la factura	N/A	1 min
14. Entregar pedido y factura	Domiciliario	El cliente recibe su pedido	N/A	30 seg
15. Regresar al punto de venta	Domiciliario	Si no hay más pedidos que entregar el domiciliario se devuelve al punto de venta, de lo contrario sigue repartiendo pedidos	Moto	10 min
16. Entregar recibo del domiciliario para anexar al tablero domicilios	Domiciliario	El domiciliario anexa al tablero de domicilios los recibos de su ruta para posterior análisis	Factura	5 min
17. Comparar ventas sistema contra recibos tablero domicilios	Administrador punto venta	Tras descontar pagos con tarjeta, se compara el efectivo que entrega el domiciliario con lo que se registra en el sistema, si coincide termina el proceso, de lo contrario se continúa con la siguiente actividad	Sistema Soft Pos, Factura	10 min/domiciliario
18. Verificar error humano o reportar error del sistema	Administrador punto venta	Se hace una segunda revisión y se discute la causa, si se descarta el error humano se notifica el error del sistema al proveedor.	Sistema Soft Pos, Factura	20 min
Indicadores del proceso	Domicilios Semanales: # Domicilios facturados semanalmente			
	Tiempo entrega: Promedio tiempo de entrega de pedidos			
	Efectividad entrega: # domicilios entregados correctamente/# total domicilios			
	Crecimiento Ventas Domicilio: (# Ventas Domicilio mes n - # Ventas Domicilios mes n-1)/# Ventas Domicilios mes n-1			

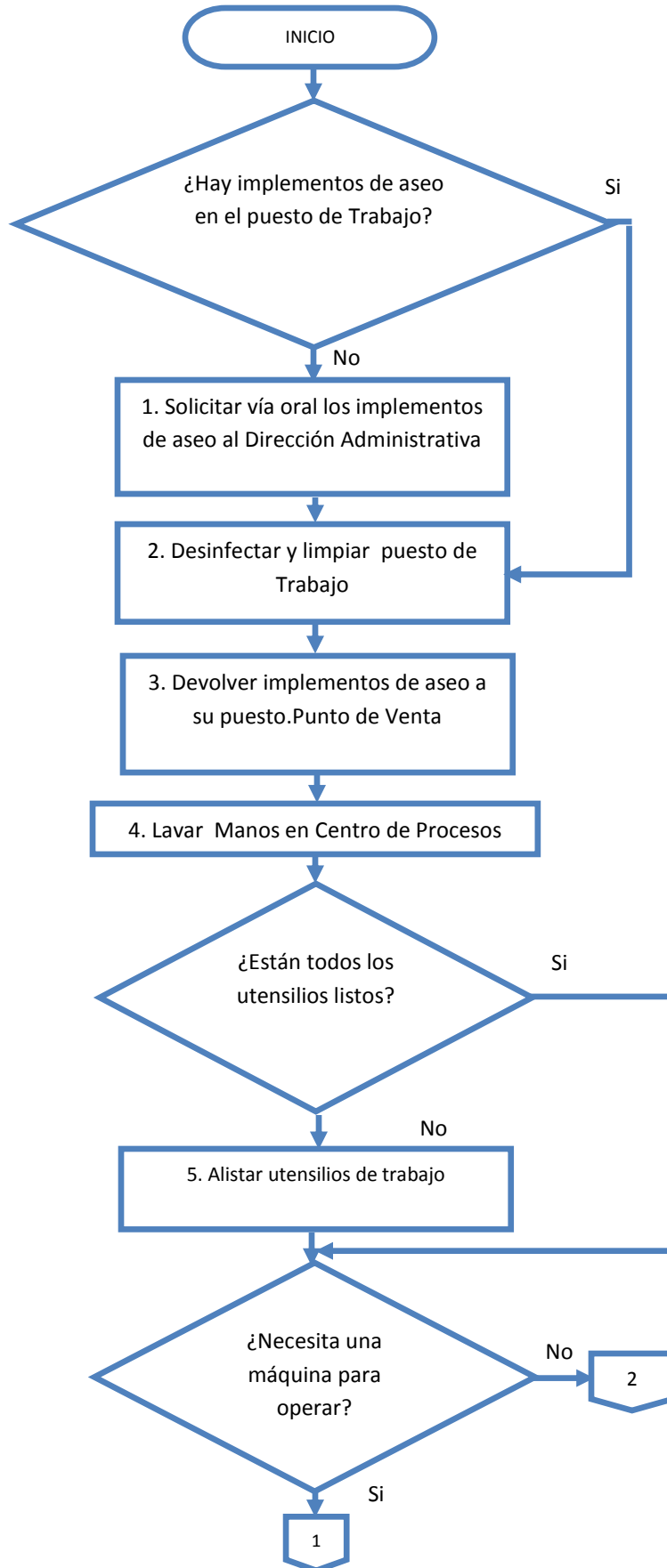
6.2.2. OPERACIÓN

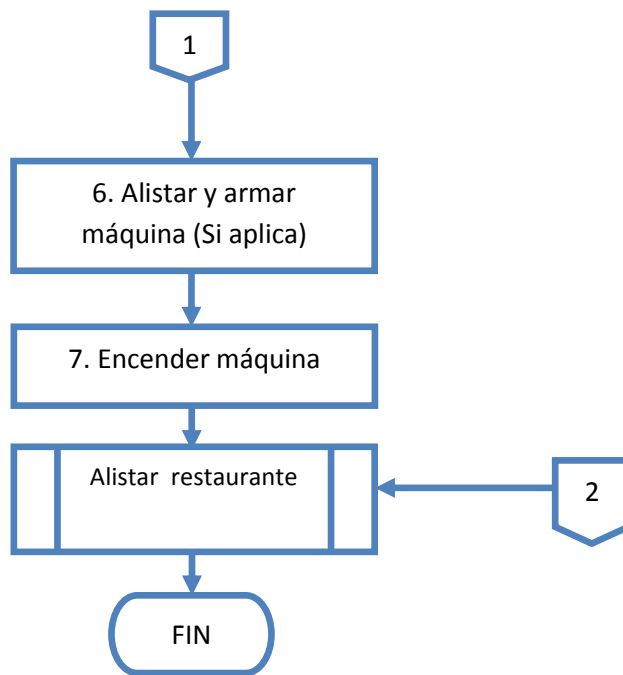
En el eslabón de la operación de Randys encontramos cuatro flujos interrelacionados, que corresponden a:

- Alistamiento de puesto de trabajo: Cada operario es responsable de la limpieza, disponibilidad y funcionalidad de los elementos de su puesto de trabajo, no solo al inicio de las operaciones sino también al terminar su turno o realizar el cierre del local, para esto se cuenta con el manual de buenas prácticas en cada punto de venta, y la supervisión del administrador de punto de venta.
- Alistamiento Local: La primera actividad a desarrollar por cada uno de los establecimientos de Randys es el alistamiento de las mesas, el cual consiste en limpiar y ordenar las mesas y sillas de acuerdo a su debida organización. Cada una de las mesas cuenta con un dispositivo el cual permite colocar los 3 teteros de salsas (Tomate, Mostaza y Randys) así como la bandera del pedido. Las personas encargadas de este proceso deben verificar cada uno de los teteros teniendo en cuenta los criterios de: Cantidad existente en el tetero, limpieza, caducidad de la salsa. En el caso que no cumpla el criterio de cantidad existente en el tetero, deberá limpiar en el regadero el tetero y llenarlo adecuadamente. En el caso de la limpieza del tetero, deberá lavar perfectamente el elemento tanto interiormente como exteriormente así como las partes que lo componen, en el caso de la caducidad de la salsa, la persona encargada debe eliminar la cantidad existente en el tarro , limpiarlo y adicionarle la cantidad adecuada.
- Producción: La operación se divide en la operación en el punto de venta y en el centro de procesos(existen 2 centros de procesos, uno en la Calle 71 y otro en el de la 98), la operación en el punto de venta consiste principalmente en la preparación de los alimentos tanto para consumo en el restaurante como para domicilios; en el centro de proceso se llevan a cabo semi-terminados que por disponibilidad de maquinaria, espacio o mano de obra no se hacen en otros puntos, como es el porcionado de la carne, la preparación de salsa Randys o el guacamole. Más adelante se puede apreciar el flujo de este proceso así como los diagramas de operación para los productos principales.
- Cierre de Caja y Local: Al terminar la jornada laboral (9:30pm) cada uno de los Administradores por punto de Venta, realiza el debido cierre de Caja con cada una de las cajeras del debido establecimiento. Existen dos tipos de cajas, las del local y las de domicilios. El administrador realiza el debido arqueo de las cajas donde hace una comparación física de (efectivo, Boucher, bonos) con el sistema Soft-Post. En cuanto a los domicilios el administrador compara los recibos de los domicilios por cada uno de los domiciliarios con el sistema Soft-Pos, de esta forma el administrador en un sobre de manila almacena el efectivo, Boucher y bonos. Mientras el administrador se encuentra en este cierre de cajas, el resto el personal limpia, recoge y ordena cada uno de los puestos de trabajo así como el establecimiento.

A continuación se presentan los diagramas correspondientes al eslabón de la operación:

6.2.2.1. FLUJO ALISTAMIENTO PUESTO DE TRABAJO



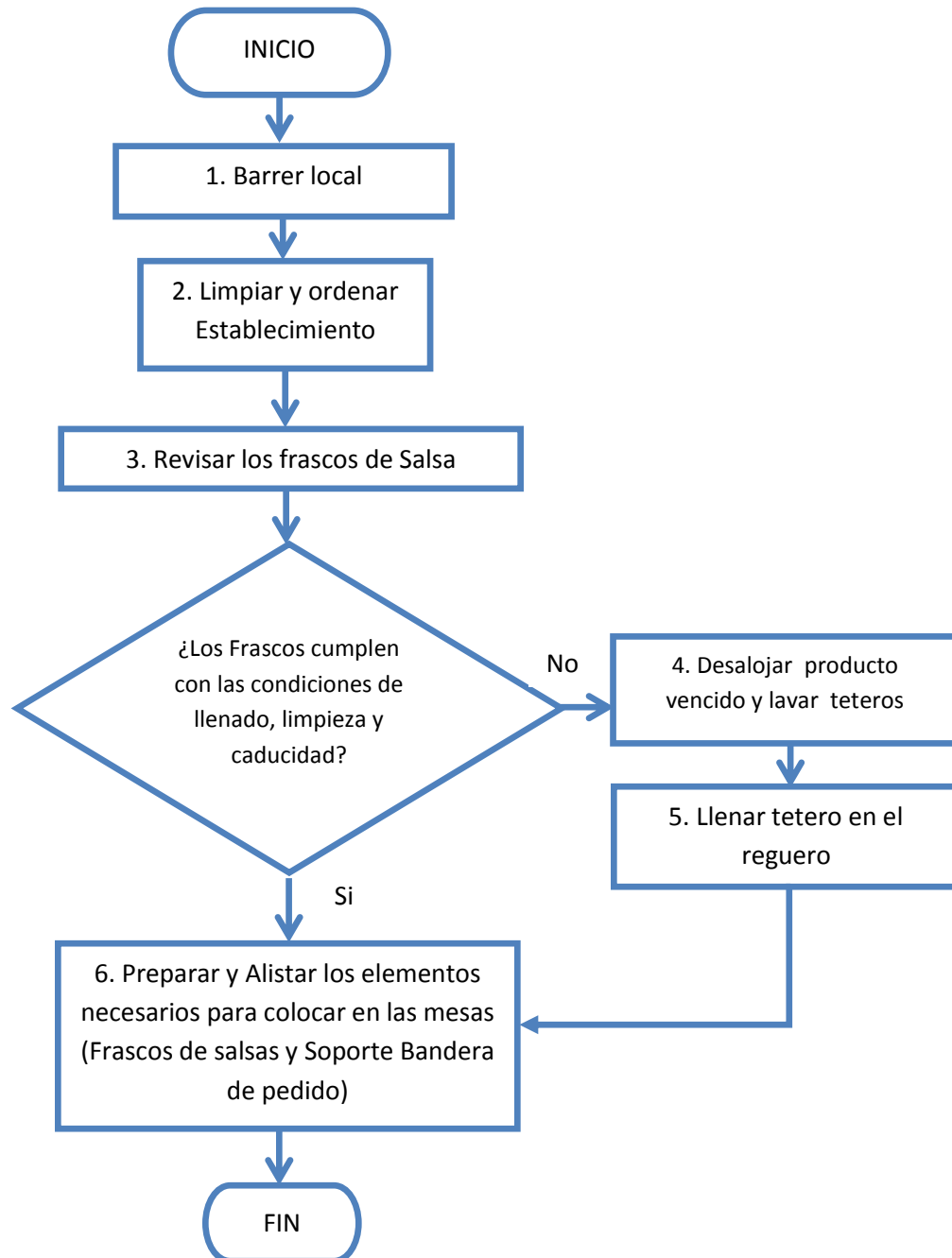


6.2.2.2. PROCEDIMIENTO ALISTAMIENTO PUESTO DE TRABAJO

TABLA # 5: Procedimiento Alistamiento Puesto de Trabajo

Procedimiento:		Alistamiento Puesto Trabajo		
Actividad	Responsable	Descripción	Herramienta	Duración
1. Solicitar vía oral los implementos de aseo al Dirección Administrativa	Cada Operario	Si en su puesto de trabajo el operario no cumeta con los elemento de aseo suficientes para hacer la limpieza debe solicitarlo a la bodega.	N/A	1 min
2. Desinfectar y limpiar puesto de Trabajo	Cada Operario	Para cada puesto según lo definido en las BPM el operario debe desinfectar y limpiar la maquinaria y utensilios a su cargo	Implementos de aseo	10 min
3. Devolver implementos de aseo a su puesto. Punto de Venta	Cada Operario	Aplica para los implementos compartidos que no pueden almacenarse en el puesto de trabajo	N/A	2 min
4. Lavar Manos en Centro de Procesos	Cada Operario	Todos los operarios sin excepción deben lavarse las manos antes de iniciar a operar	N/A	3 min
5. Alistar utensilios de trabajo	Cada Operario	Ubicar en los puestos de trabajo los utensilios necesario para la operación	N/A	3 min
6. Alistar y armar máquina	Cada Operario	Si aplica, el operario debe asear la maquina y armarla dejándola lista para operar	Manual funciones	10 min
7. Encender máquina	Cada Operario	Siguiendo el manual de cada máquina el operario debe encender la máquina y hacer las pruebas correspondientes	Manual máquina	10 min
Indicadores del proceso	<i>Tiempo de limpieza: tiempo promedio de limpieza de puesto de trabajo según área</i>			
	<i>Cumplimiento Lineamientos: # Operarios que cumplen condiciones de higiene/Total operarios.</i>			

6.2.2.3. FLUJO DE ALISTAMIENTO RESTAURANTES



Elaborado por:

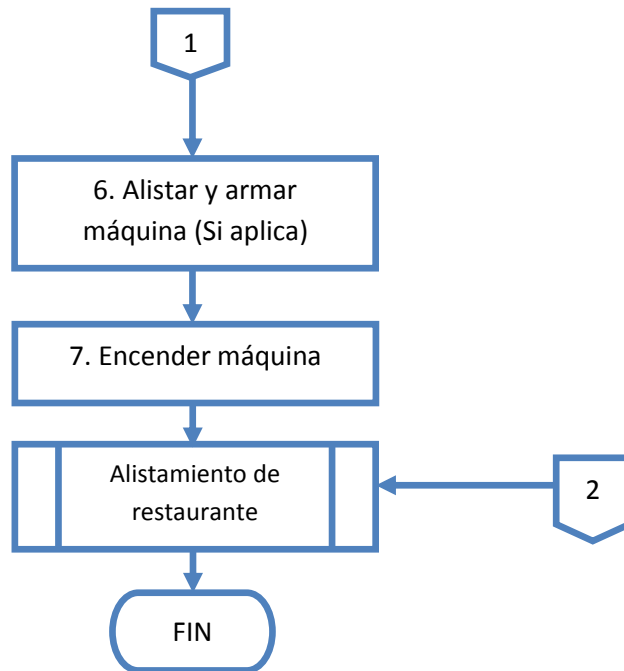
Luis Eduardo Marín López
Oscar Javier Marín Meneses

Fecha de elaboración:

28 de noviembre de 2011

35

Grafico # 6: Alistamiento Restaurantes

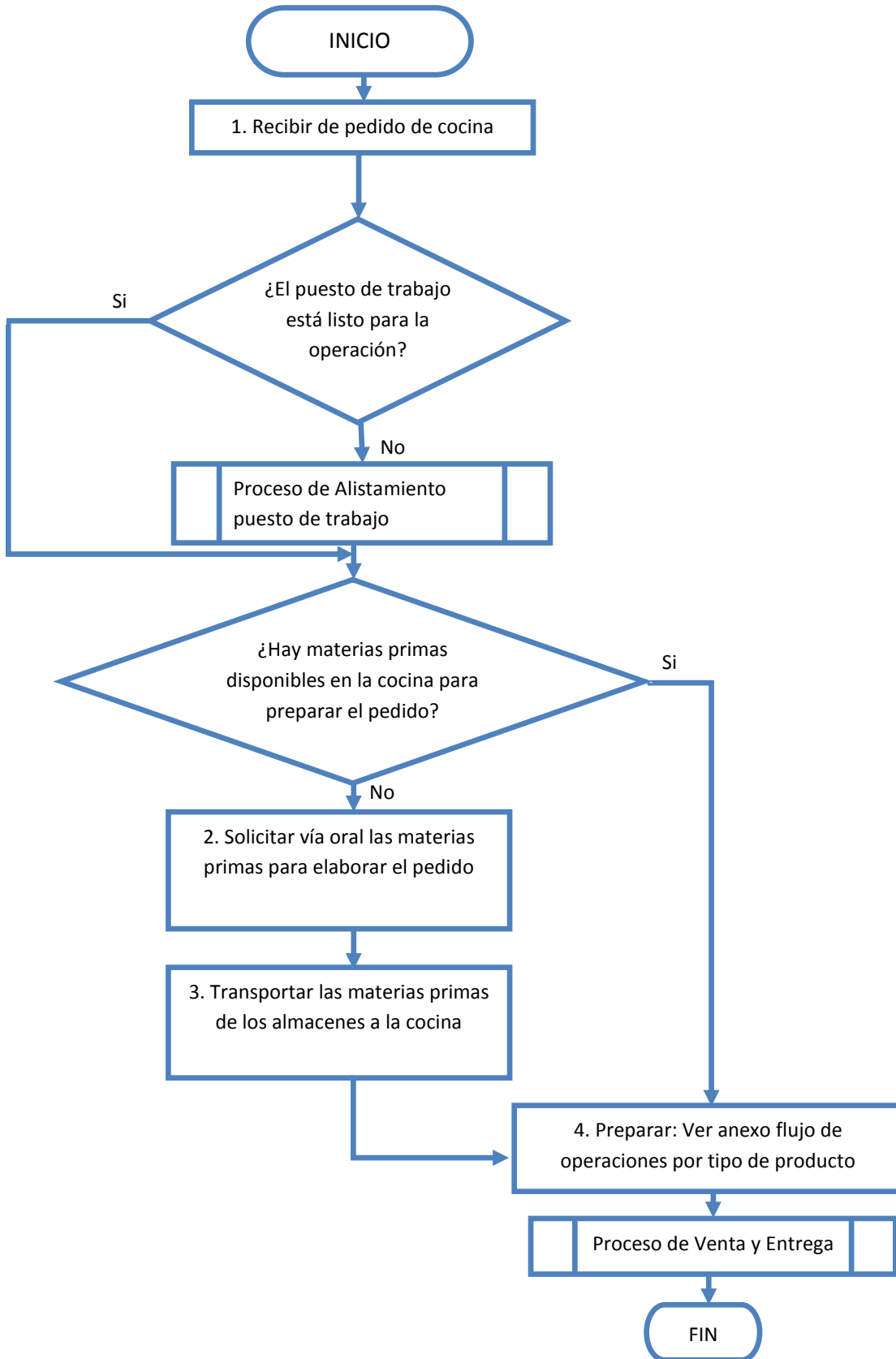


6.2.2.4. PROCEDIMIENTO ALISTAMIENTO RESTAURANTE

TABLA # 6: Procedimiento Alistamiento Restaurante

Procedimiento:	Alistamiento Restaurante			
Actividad	Responsable	Descripción	Herramienta	Duración
1. Barrer local	operarios	Barrido del local	implementos de aseo	60 min
2. Limpiar y ordenar Establecimiento	operarios	Los Operarios limpian y ordenan las mesas del Establecimiento	implementos de aseo	60 min
3. Revisar los frascos de Salsa	operarios	Los Operarios Revisan los frascos de Salsa	frascos de salsas	18 min
4. Desalojar producto vencido y lavar teteros	operarios	Disposición de producto vencido y lavado de teteros	frascos , manguera de lavado	2 min
5. Llenar tetero en el reguero	operarios	Llenado del tetero en el reguero	frascos salsas, teteros	1 min
6. Preparar y Alistar los elementos necesarios para colocar en las mesas (Frascos de salsas y Soporte Bandera de pedido)	operarios	Los Operarios Preparan y Alistan los elementos necesarios para colocar en las mesas (Frascos de salsas y Soporte Bandera de pedido)	soportes	15 min
Indicadores del proceso	<i>Tiempo de alistamiento de restaurante(Desde la llegada de los operarios a cada punto de venta hasta que todo está listo para recibir pedidos)</i>			

6.2.2.5. FLUJO DE PRODUCCIÓN

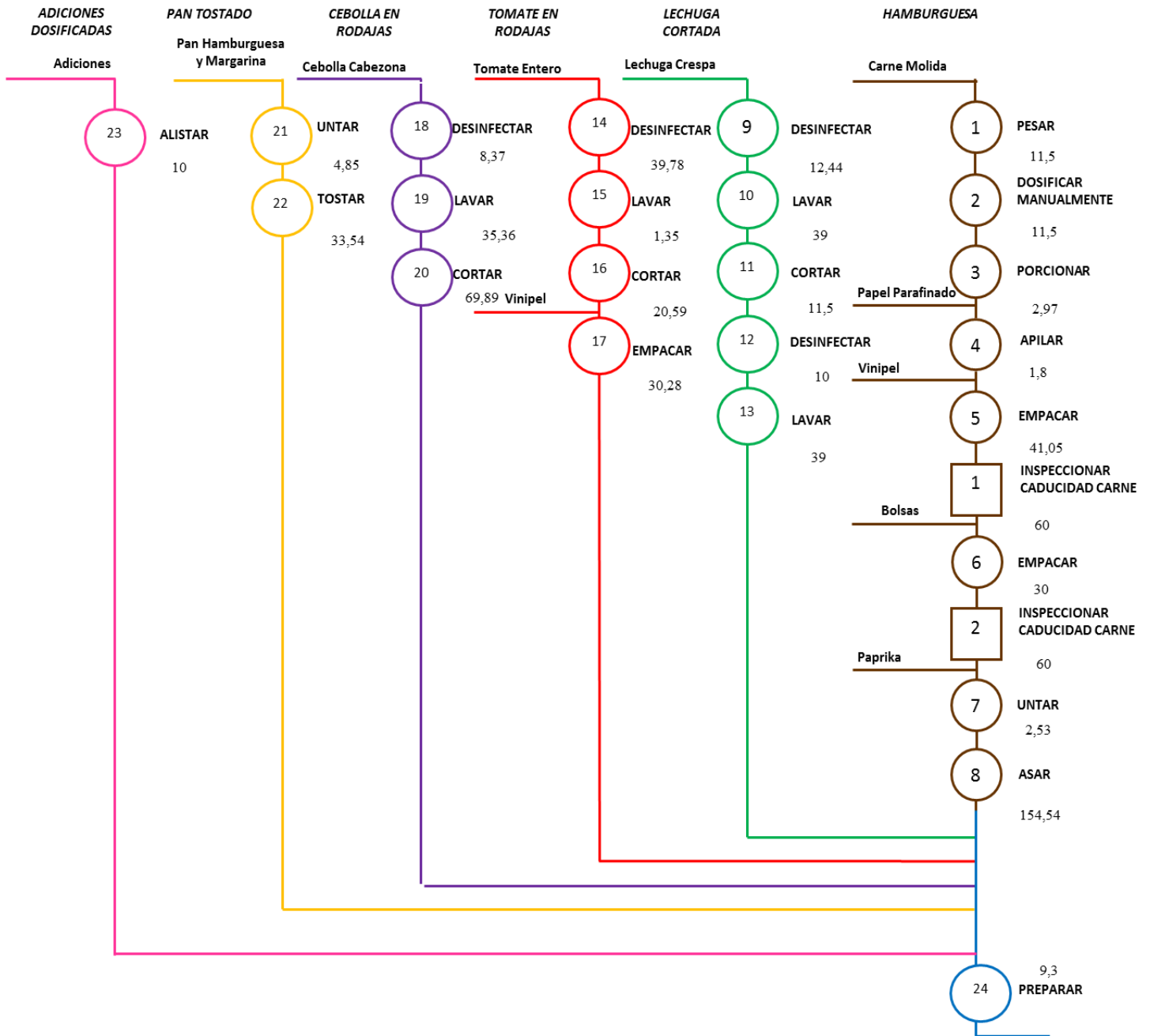


6.2.2.6. PROCEDIMIENTO PRODUCCION

TABLA # 7: Procedimiento Producción

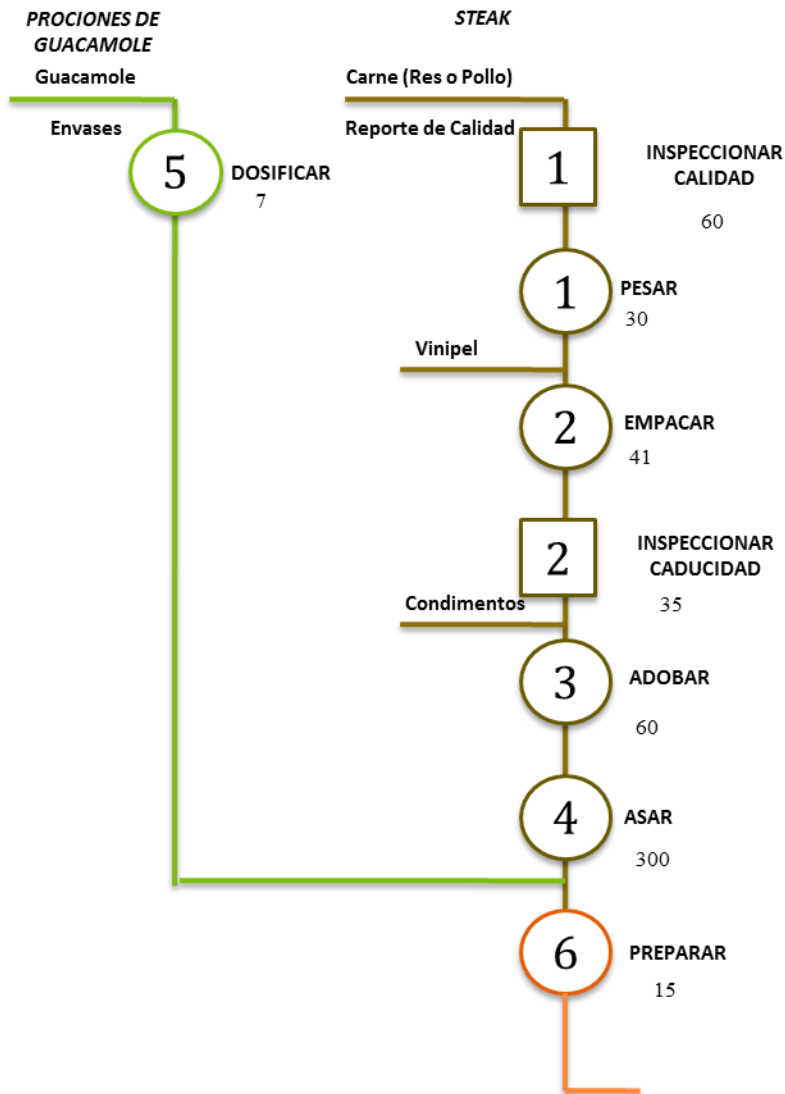
Procedimiento:	Producción			
Actividad	Responsable	Descripción	Herramienta	Duración
1. Recibir de pedido de cocina	Operario Cocina	Se recibe el pedido del la caja, impreso en la factura con el número del banderín	Factura	30 seg
2. Solicitar vía oral las materias primas para elaborar el pedido	Operario Cocina	Se solicita al centro de procesos, cuarto frío o neveras las materias primas que no pueden estar en la cocina, del mismo modo aplica para las que por condiciones de lamacenamiento están en la bodega o para los agotados.	N/A	30 seg
3. Transportar las materias primas de los almacenes a la cocina	Operario Bodega/Centro Procesos	Con la solicitud de la cocina se toma el producto de su lugar de almacenamiento y se lleva a la cocina	N/A	2min
4. Preparar: Ver anexo flujo de operaciones por tipo de producto	Operario Cocina	Para cada tipo de producto aplica un flujo de operaciones diferente que se ilustra en los diagramas de operación ubicados en la sección de diagramas	Maquinaria, utensilios	min - 20 m
Indicadores del proceso	<i>Tiempo de preparación por tipo producto</i>			

6.2.2.6.1. PROCESO PREPARACION PRODUCTOS TIPO 1: HAMURGUESAS

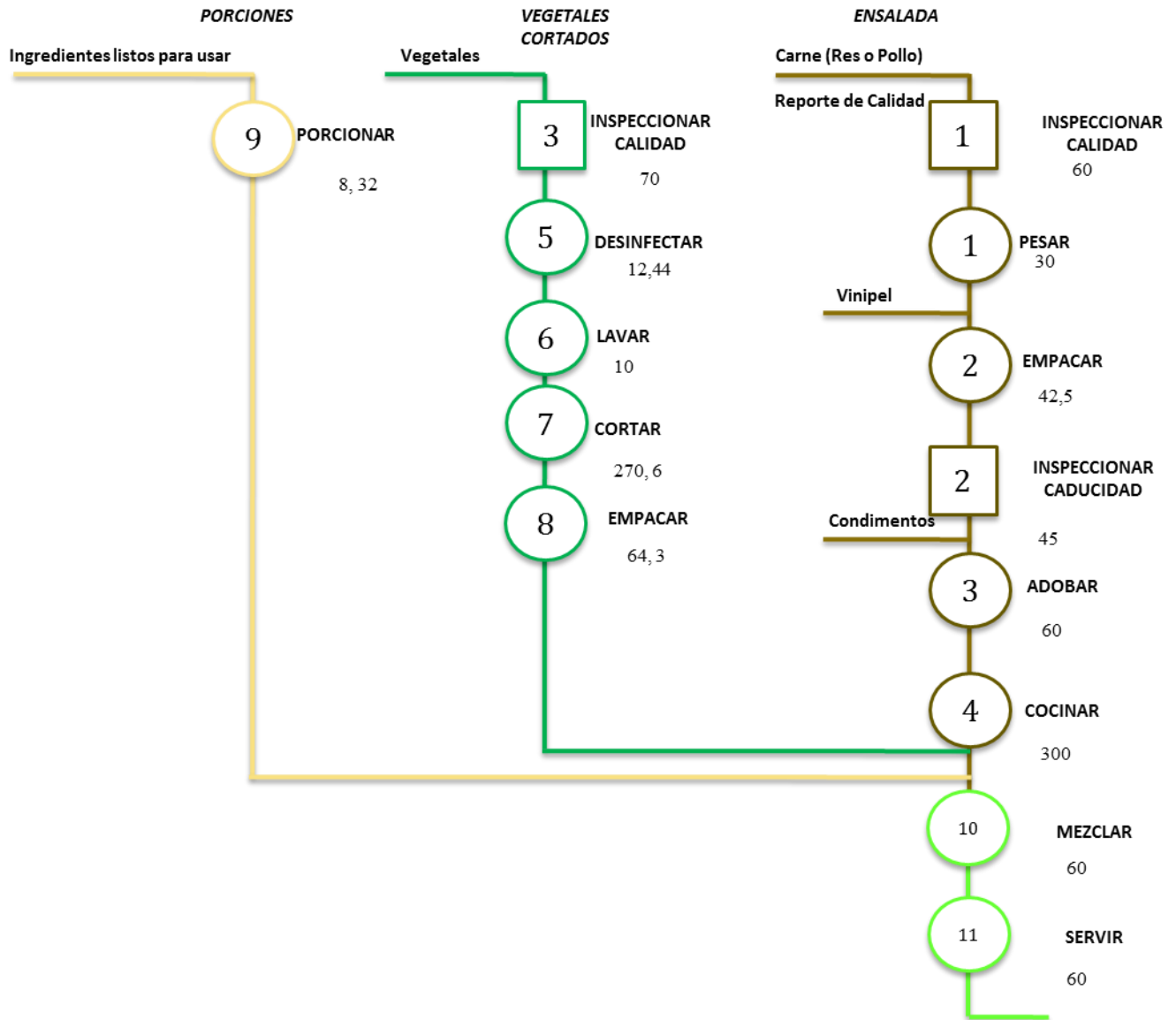


Tiempos de Operación en Segundos

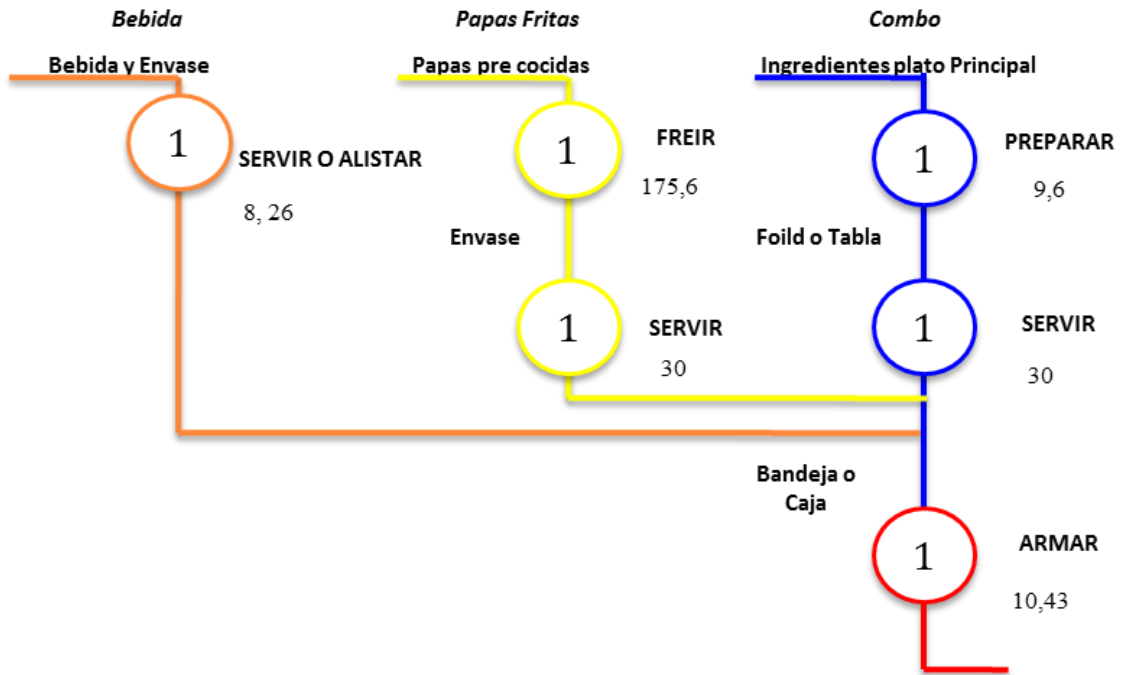
6.2.2.6.2. PROCESO PREPARACION PRODUCTOS TIPO 2: STEAKS



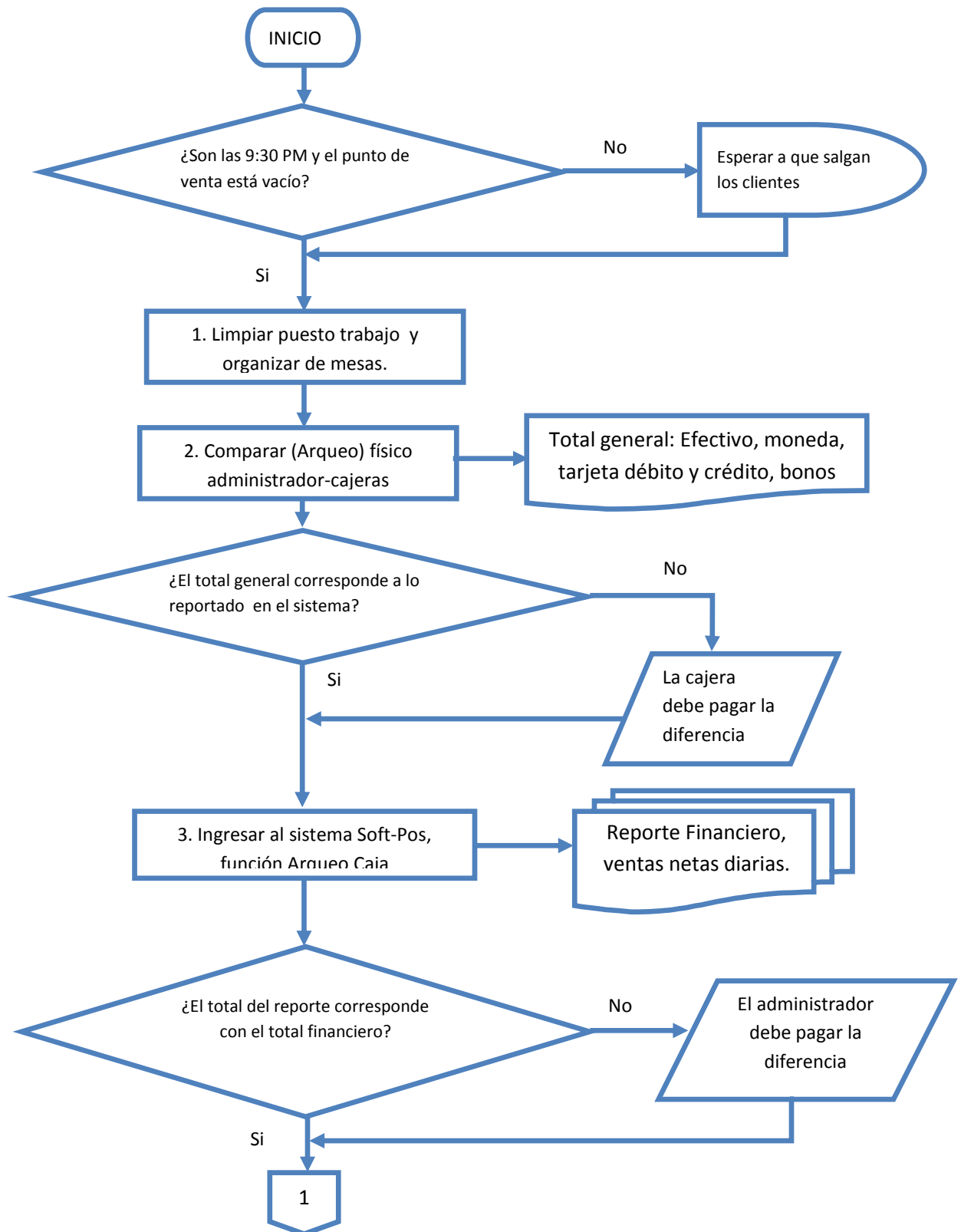
6.2.2.6.3. PROCESO PREPARACION PRODUCTOS TIPO 3: ENSALADAS

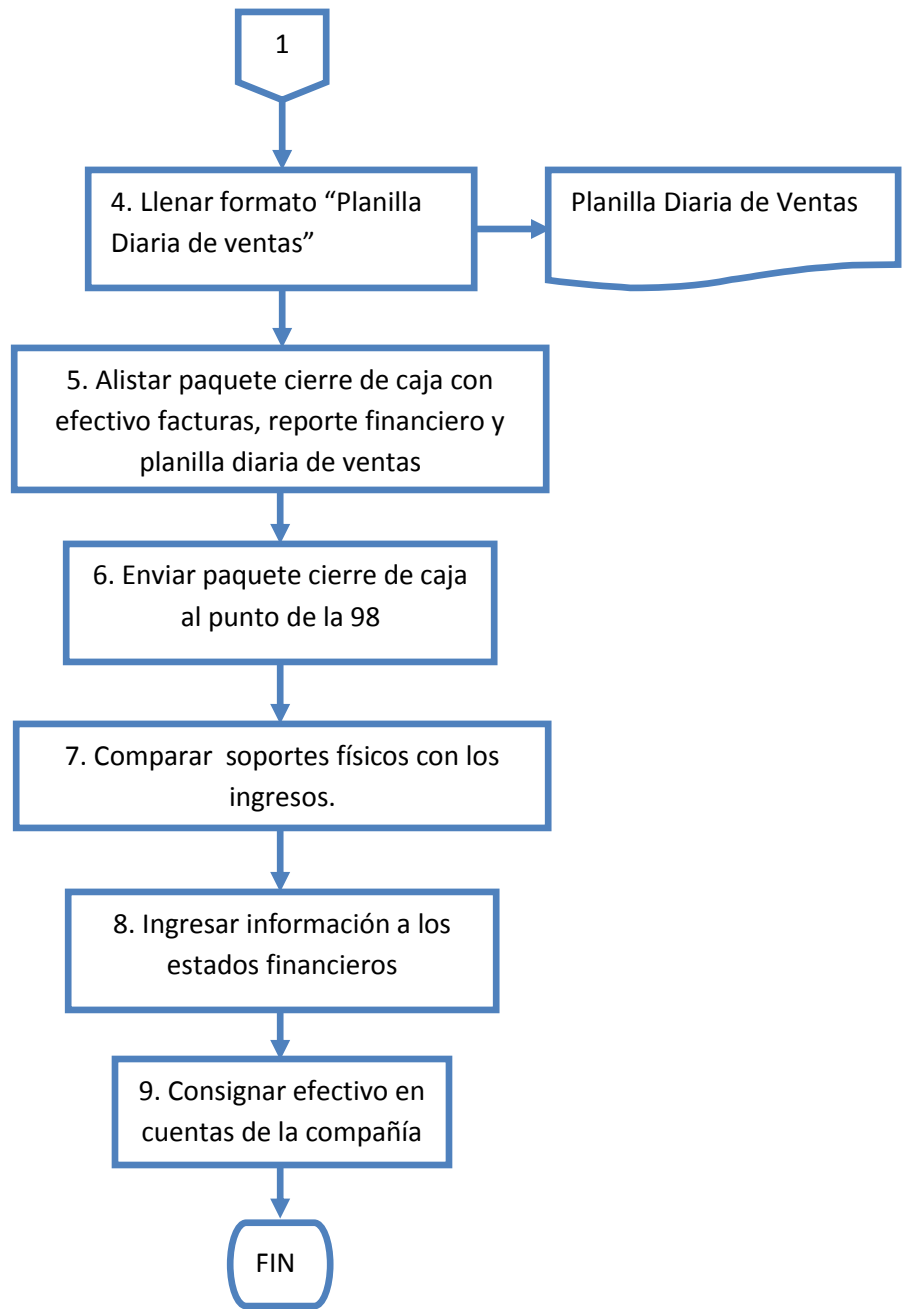


6.2.2.6.4. PROCESO PREPARACION PRODUCTOS TIPO 4: COMBOS



6.3.2.7. FLUJO CIERRE DE CAJA Y LOCAL





6.3.2.8. PROCEDIMIENTO CIERRE

TABLA # 8: Procedimiento Cierre

Procedimiento:		Cierre de caja y local		
Actividad	Responsable	Descripción	Herramienta	Duración
1. Limpiar puesto trabajo y organizar de mesas.	Personal Randys	Limpieza puesto trabajo organización de mesas.	Estandares puesto de trabajo	40 min
2. Comparar (Arqueo) físico administrador-cajeras	administrador, cajera	Arqueo físico administrador-cajeras	cajas	20 min
3. Ingresar al sistema Soft-Pos, función Arqueo Caja	administrador	Ingreso al sistema Soft-Pos, función Arqueo Caja	sistema soft-post	2 min
4. Llenar formato "Planilla Diaria de ventas"	administrador	Llenar formato "Planilla Diaria de ventas"	formato planilla diaria de ventas	10 min
5. Alistar paquete cierre de caja con efectivo facturas, reporte financiero y planilla diaria de ventas	administrador	Alistar paquete cierre de caja con efectivo facturas, reporte financiero y planilla diaria de ventas	Paquete de envío	10 min
6. Enviar paquete cierre de caja al punto de la 98	administrador	Se envía con el mensajero el dinero al punto de la 98	Paquete de envío	3 min
7. Comparar soportes físicos con los ingresos.	contador	Comparación de soportes físicos con los ingresos.	formato registro ventas diarias	28 min
8. Ingresar información a los estados financieros	contador	Ingreso de información a los estados financieros	sistema contable	22 min
9. Consignar efectivo en cuentas de la compañía	mensajero	Consignación de efectivo en cuentas de la compañía	formatos de consignación	30 min
Indicadores del proceso	<i>Efectividad del registro de ventas=# total de días sin problemas con coincidencia de dinero y sistema/total de días</i>			

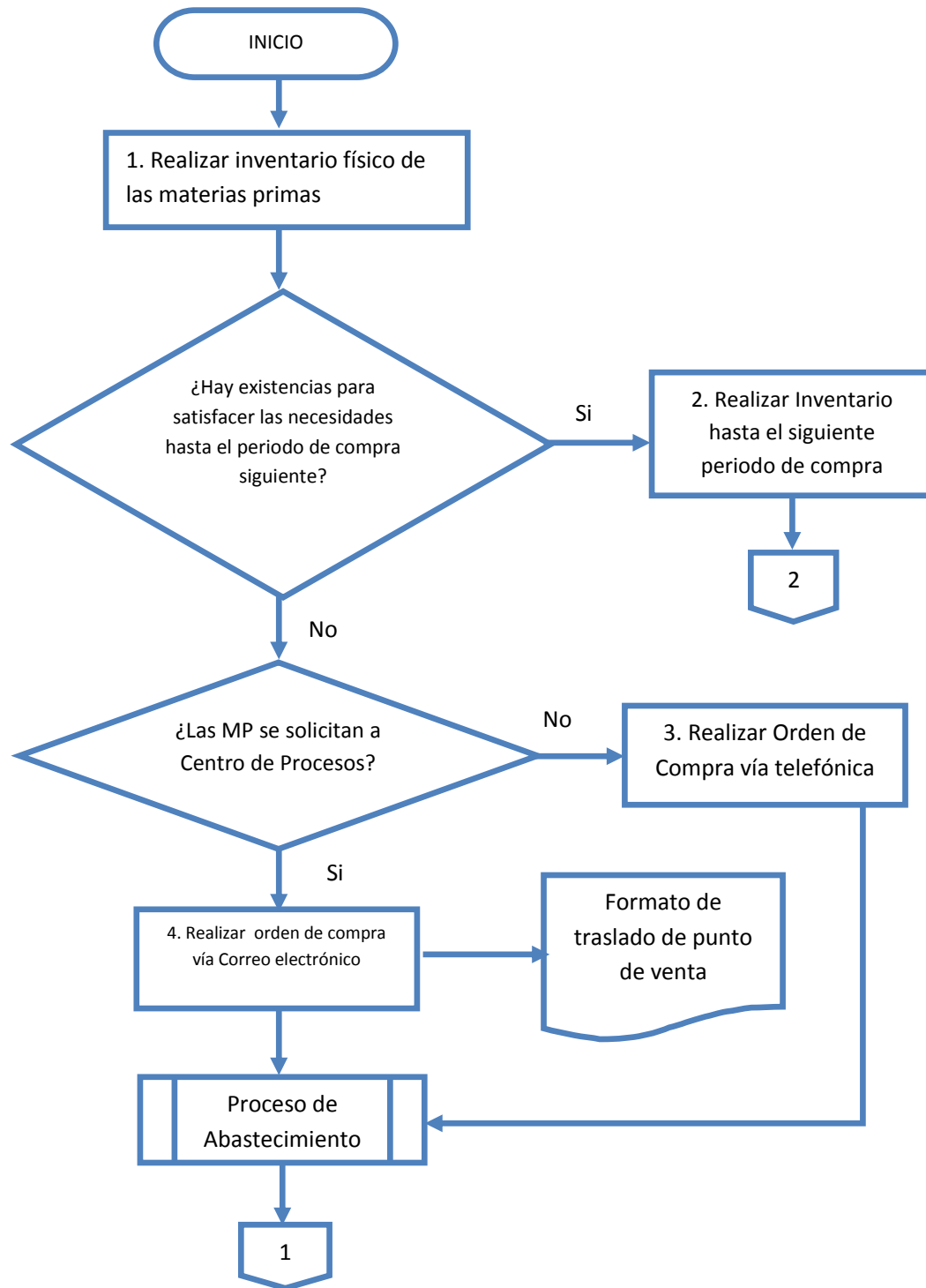
6.3.3. ABASTECIMIENTO

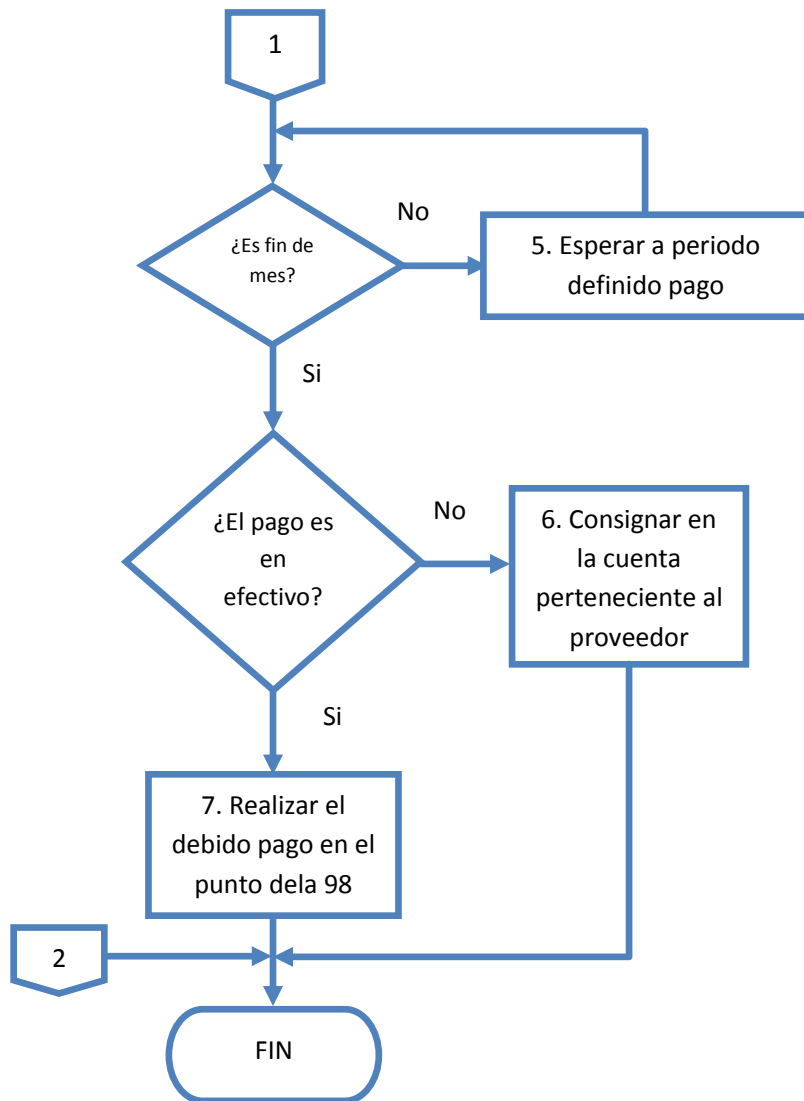
El abastecimiento de Randys se compone de dos procesos integrados:

- **Compra de Materiales:** Cada punto de venta tiene autonomía en las cantidades de compra de materias primas perecederas, a excepción de la carne para hamburguesa, los aguacates e ingredientes para salsa Randys, ya que estos se piden únicamente en los centros de procesos, así mismo cada punto tiene un presupuesto correspondiente al 8% de la meta de venta, establecido arbitrariamente; los Materiales no perecederas y los materiales de empaque los compra únicamente la Calle 98 consolidando las necesidades de todos los puntos de venta; en general se cuenta con un plazo de pago de 30 días, en efectivo.
- **Abastecimiento de Materiales:** Este eslabón de la cadena, presenta diferentes tipos de abastecimiento. El punto de venta Calle 71 en el cual se encuentra el centro de procesos de la carne para hamburguesa se encarga de abastecer a los demás puntos de venta con dicha MP, el periodo y las cantidades de abastecimiento depende de las necesidades de cada uno de los puntos de venta. El punto de venta de la Calle 98 cuenta con un centro de procesos el cual se encarga de abastecer a los demás puntos de venta de las siguientes materias primas: Chili, guacamole, Salsa Randys, Champiñones, este punto de venta cuenta con la bodega principal, donde se almacenan MP y ME no perecederos, así mismo Randys distribuye dichas MP y ME todos los sábados. Todos los Proveedores entregan los pedidos solicitados directamente en el punto de venta o depende de la MP y ME son entregados en la bodega principal.

A continuación se presentan los diagramas de flujo para estos procesos

6.3.3.1. FLUJO DE COMPRA MATERIALES



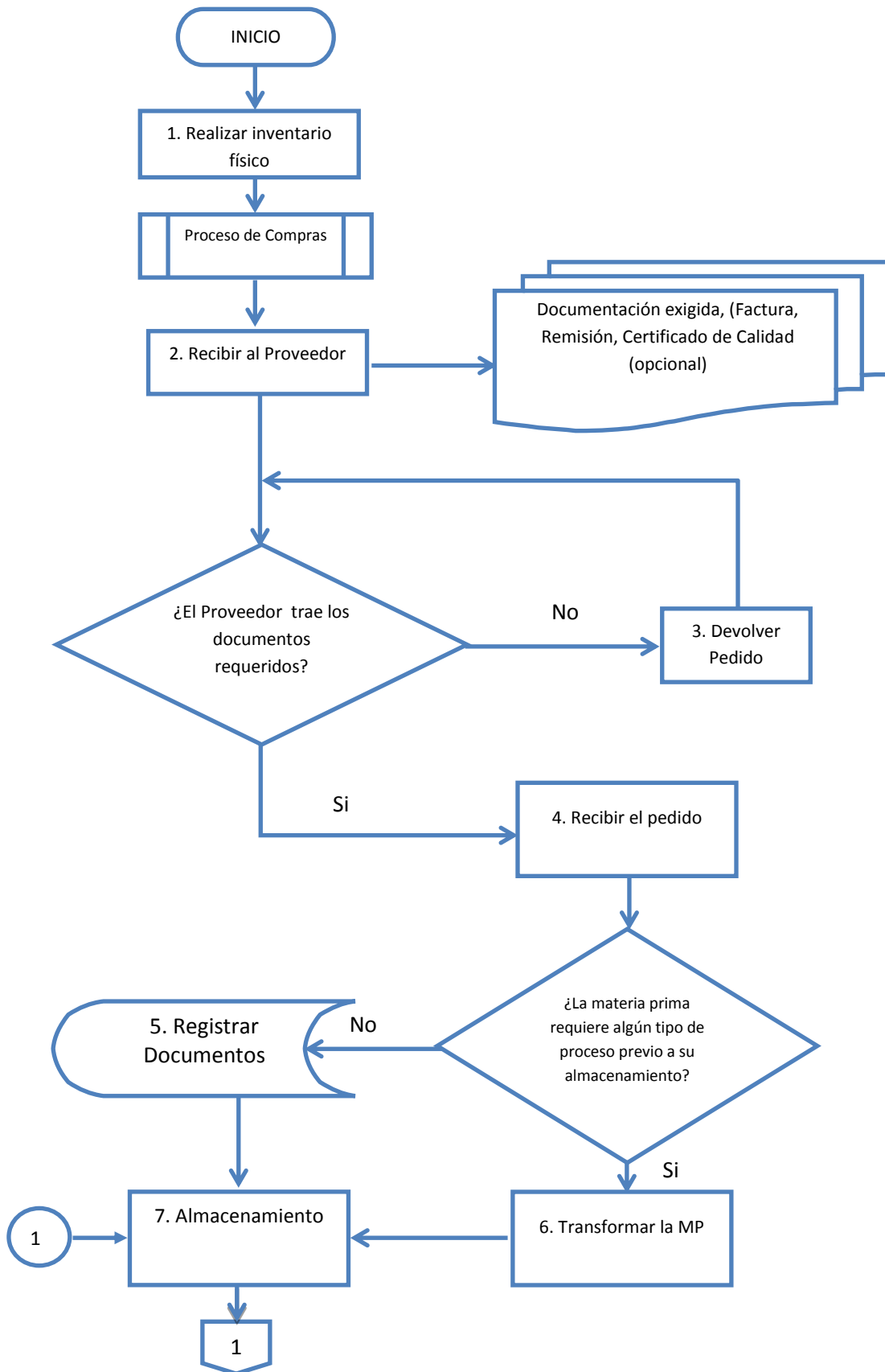


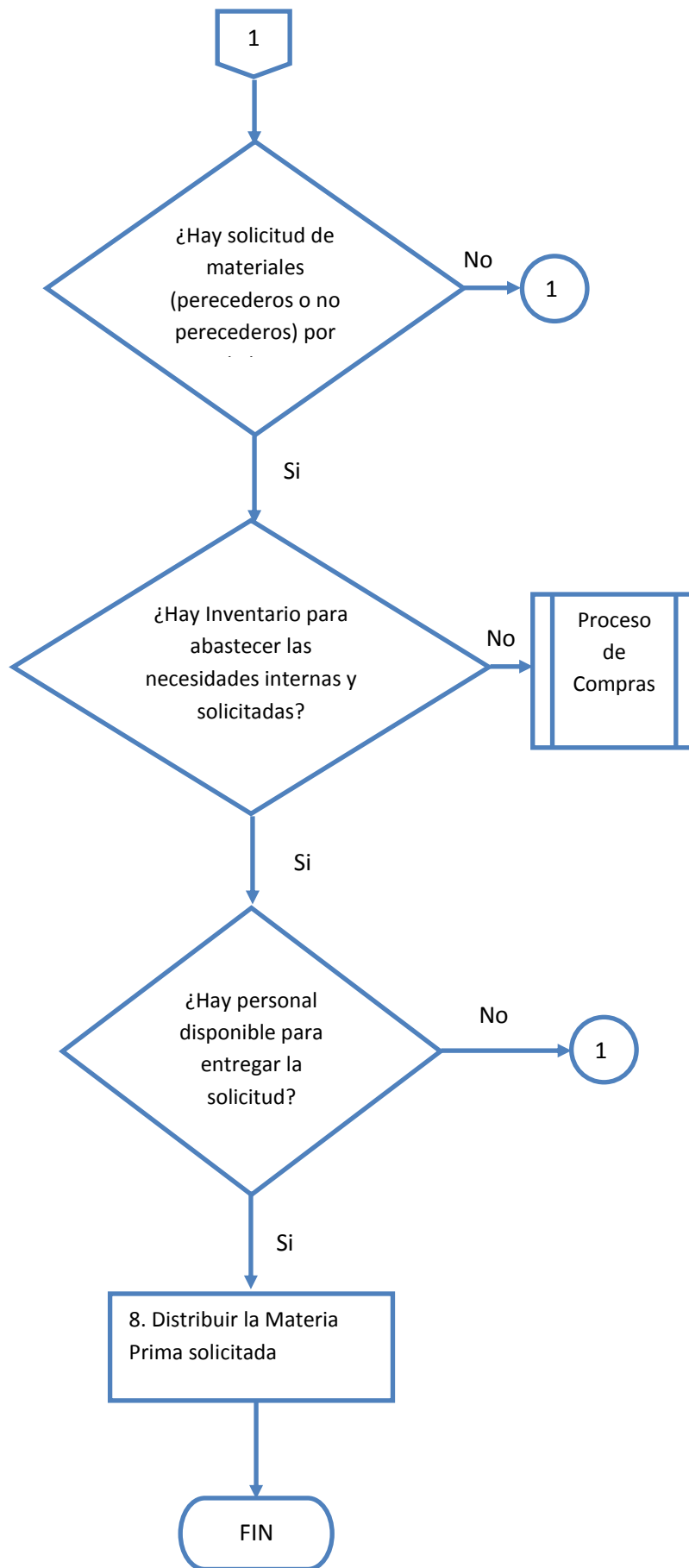
6.3.3.2. PROCEDIMIENTO COMPRAS

TABLA # 9: Procedimiento Compras

Procedimiento:	Compra			
Actividad	Responsable	Descripción	Herramienta	Duración
1. Realizar inventario físico de las materias primas	Administrador punto de venta	El administrador del punto de venta hace inventario físico de las existencias de las MP	Formularios estándares	50 min
2. Realizar Inventario hasta el siguiente periodo de compra	Administrador punto de venta	Se realiza Inventario hasta el siguiente Periodo de Compra	Formularios estándares , tablas sistema Soft-Pos	50 min
3. Realizar Orden de Compra vía telefónica	Administrador punto de venta	Se realiza la Orden de Compra vía telefónica	Formularios sistema Soft-Pos, tabla de presupuestos	10 min
4. Realizar orden de compra vía Correo electrónico	Administrador punto de venta, Operario encargado del proceso	Se genera un Formato de traslado de punto de venta y se realiza la orden de compra vía Correo electrónico	Formatos traslados puntos de venta	3 min
5. Esperar a periodo definido pago	Administrador punto de venta, proveedor	Esperar a fin de mes	Outlook, Formato Inventarios	2 min
6. Consignar en la cuenta perteneciente al proveedor	Administrador punto de venta, operario encargados del procesos	Consignar en la cuenta perteneciente al proveedor	Calendario	N/A
7. Realizar el debido pago en el punto dela 98	Área financiera, mensajero	Se realiza el debido pago en el punto del 98	Formato consignación banco	20 min
Indicadores de Proceso	<i>Disponibilidad de Materias primas = # Mp en existencia/# Mp totales</i>			
	<i>Efectividad de los niveles de inventario por punto de venta= # traslados generados en el mes</i>			

6.3.3.3. FLUJO DE ABASTECIMIENTO





6.3.3.4. PROCEDIMIENTO ABASTECIMIENTO

TABLA # 10: Procedimiento Abastecimiento

Procedimiento:	Abastecimiento			
Actividad	Responsable	Descripción	Herramienta	Duración
1. Realizar inventario físico	Administrador punto de venta	El administrador del punto de venta hace inventario físico de las existencias de las MP	Formularios estándares	50 min
2. Recibir al Proveedor	Administrador punto de venta, distribuidor	Proveedor llega a la cita de Entrega del Producto con la Documentación exigida, (Factura, Remisión, Certificado de Calidad (opcional))	Registros documentación randys, Documentación proveedor	N/A
3. Devolver Pedido	Randys	Devolución del Pedido	Formatos de Inventarios	20 min
4. Recibir el pedido	Randys	Randys, recibe el pedido	n/a	25 min
5.Registrar Documentos	Administrador punto de venta	Randys, guarda los documentos en una carpeta a Entregar	Carpeta de registros Calle 98	2 min
6. Transformar la MP	Operarios centro de procesos	Los operarios realizan la debida operación de transformación de la MP	Centro de Procesos	60 min
7.Almacenamiento	Operarios encargados	Los operarios almacenan las materias primas en su espacio asignado	Estandares almacenamiento de MP	20 min
8. Distribuir la Materia Prima solicitada	Domiciliarios, encargado camión calle 98	Se distribuye la MP solicitada	Camión, bodega calle 98	70 min
Indicadores de Proceso	<i>Efectividad de proveedores=# de ordenes de compra entregadas a tiempo, en las condiciones acordadas y con los documentos exigidos/# total ordenes de compra</i>			
	<i>Calidad del almacenamiento = # MP almacenadas correctamente/ # total MP almacenadas</i>			

7. ESTUDIO, EVALUACION Y SELECCIÓN PLAN DE ACCION

Una vez finalizado el análisis de cada uno de los puntos críticos de la cadena, y haber valorado su eficiencia en término de los componentes vitales de cada uno de ellos, procedemos ahora a medir en que porcentaje de ineficiencia está actualmente la cadena de abastecimiento, para ello usamos el siguiente indicador:

$$\text{Puntos críticos ineficientes} = \frac{\# \text{ PUNTOS INEFICIENTES CRITICOS DE LA CADENA } 4}{\# \text{ PUNTOS CRÍTICOS DE LA CADENA } 7} = 57\%$$

Se puede observar entonces que la ineficiencia en los puntos críticos de la cadena de suministros es alta, y se concentra en los eslabones del cliente (pronóstico de la demanda), distribución (disponibilidad de producto terminado), operación (estandarización de procesos e indicadores logísticos) y abastecimiento (manejo de inventarios), por tal motivo los esfuerzos de los autores se enfocarán a elaborar propuestas para mejorar estos aspectos.

7.1. PROPUESTA DE MEJORA CLIENTE Y DISTRIBUCIÓN

Teniendo en cuenta que para satisfacer los requerimientos del cliente una de las variables críticas es la disponibilidad de materiales para la elaboración el producto solicitado, surge como alternativa principal un modelo de pronóstico de la demanda independiente que perita a Randys anticiparse a las necesidades de sus clientes y planear de esta forma su planeación a lo largo de su cadena de abastecimiento; sin embargo antes de proceder a la elaboración he dicho modelo de pronóstico es de vital importancia validar su pertinencia.

7.1.1. VALIDACION ALTERNATIVA # 1

Modelo de Pronósticos

De acuerdo a los puntos críticos ya identificados, se realizó la siguiente validación estadística que hace referencia al componente de cliente en la cadena de suministros, es por esto que mediante el aplicativo de pronostico se validara mediante su hipótesis nula, si es viable o no implementar dicha herramienta para cumplir con los objetivos corporativos y objetivos del trabajo de grado al mejorar las Ventas.

Caso 1

Se quiere saber si el aplicativo de pronósticos aumentara las ventas a un valor promedio anual de \$ 4.352.486. Si es una muestra aleatoria de 20 reportes las ventas promediaron \$ 3.489.444 con una desviación estándar de \$ 448.127.

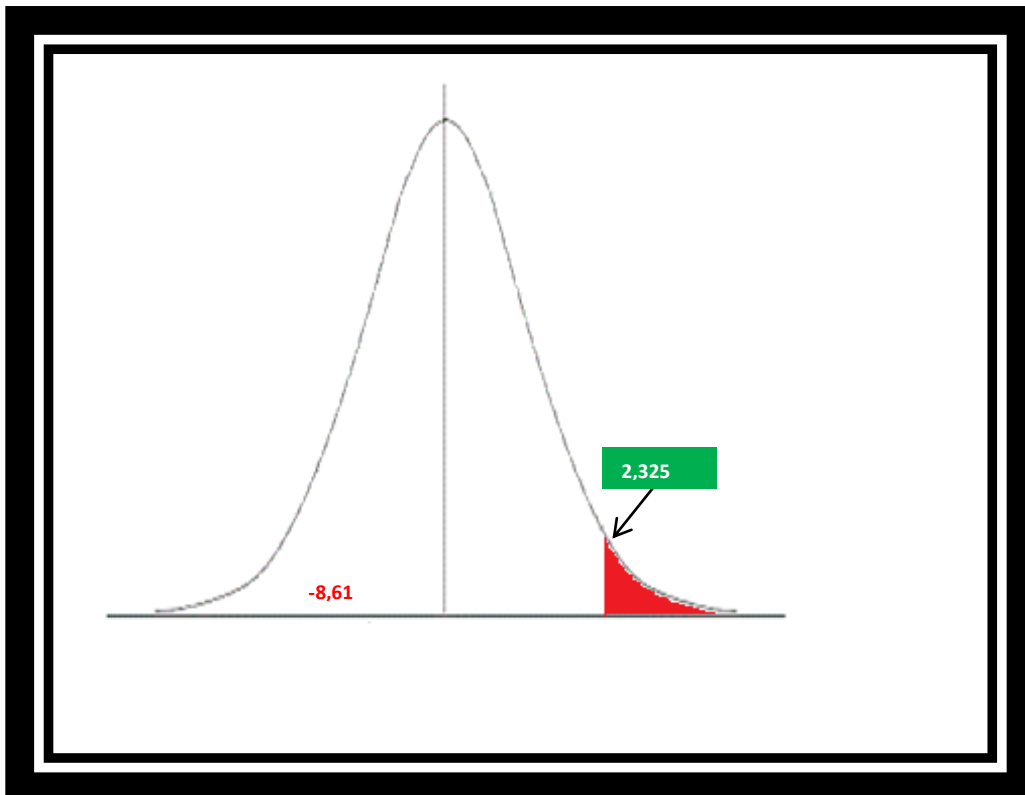
Tabla # 11: Promedio de Ventas

Año	Promedio de Ventas
2010	\$ 4.145.262
2009	\$ 4.085.349
2008	\$ 4.060.815
2007	\$ 4.046.736
2006	\$ 3.930.040
2005	\$ 3.908.156
2004	\$ 3.855.393
2003	\$ 3.819.212
2002	\$ 3.774.008
2001	\$ 3.473.159
2000	\$ 3.387.577
1999	\$ 3.312.400
1998	\$ 3.213.567
1997	\$ 3.190.210
1996	\$ 3.131.078
1995	\$ 3.125.108
1994	\$ 3.114.948
1993	\$ 3.010.557
1992	\$ 2.984.816
1991	\$ 2.892.954
1990	\$ 2.816.988

n	20
\bar{x}	\$ 3.489.444
s	\$ 448.127
H0	$\mu = 4352486$
Ha	$\mu > 4352486$
α	1%

a

GRAFICA 14: Validación alternativa # 1



$$Z = \frac{x-\mu}{\frac{s}{\sqrt{n}}} = \frac{3489444-4352486}{\frac{448127}{\sqrt{20}}} = -8,61$$

No se rechaza Hipótesis Nula
 $Z_{0,01} = 2,325$

Al ver que la hipótesis nula validada estadísticamente no se rechaza, nos muestra que el aplicativo de pronósticos sería útil para Randys en busca de satisfacer y exceder las necesidades de sus clientes, por lo tanto se procede a su elaboración.

7.1.1.1. APLICATIVO DE PRONOSTICOS

Para el aplicativo del pronóstico de Randys se van a utilizar diferentes métodos de pronósticos, como lo son: el intuitivo, promedio móvil, promedio móvil simple, promedio móvil ponderado, regresión lineal, suavización exponencial y suavización exponencial doble, así mismo cada uno de estos modelos de pronósticos evaluarán las diferentes referencias del portafolio de productos de la organización y les indicará cuál de estos modelos es el indicado para planear su demanda, teniendo en cuenta la desviación media absoluta y la señal de rastreo como los criterios principales al momento de selección el mejor método de pronósticos, de la misma forma el aplicativo cuenta con un historial de ventas en donde se hará seguimiento y control a las personas que ingresen al aplicativo, en términos de fecha, hora, referencia de producto y modelo de pronósticos seleccionado.

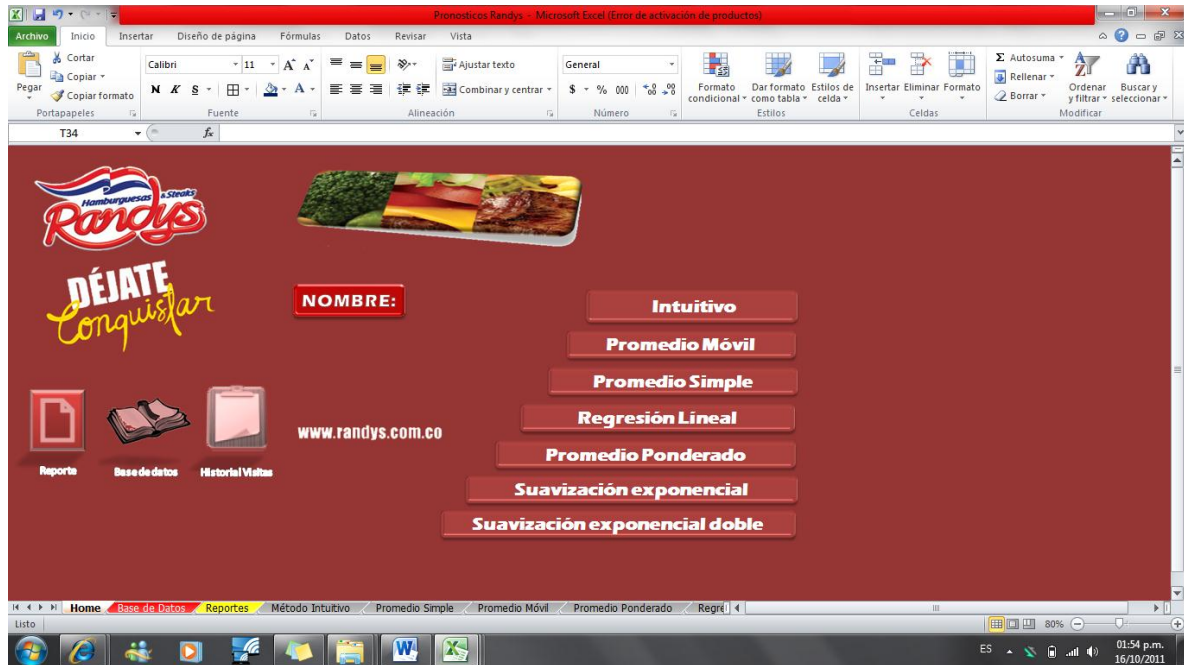
El aplicativo de Pronósticos debe ser utilizado por un empleado que cumpla con el perfil establecido de esta forma se asegura que se lleve a cabo el debido análisis y divulgación de la información.

Tabla # 12: Perfilamiento Aplicativo de Pronósticos

PERFILAMIENTO APLICATIVO DE PRONOSTICOS			
Responsable	Actividad	Frecuencia	Perfil
Administrador Punto de Venta	El Administrador del Punto de venta deberá ingresar al aplicativo para conocer cual es mejor modelo de pronostico para cada una de las referencias del portafolio de productos, de esta forma conocerá mejor la demanda y los requerimientos para su planeación de producción, compra y abastecimiento.	Mensual	La persona que ingrese al aplicativo de pronósticos debe tener educación profesional, con capacidad de análisis, comprensión y divulgación de la información.

La interfaz del aplicativo es la siguiente

GRAFICA 9: Interfaz aplicativo de pronósticos



Para ver detalladamente el funcionamiento del aplicativo ver Anexo B: Manual Funcionamiento Aplicativo de Pronósticos.

7.2. PROPUESTA DE MEJORA OPERACIÓN

En el eslabón de la operación las variables ineficientes hacen alusión a la falta de estandarización de los procesos, (punto que ya se trató en el capítulo de caracterización de la cadena, con la definición de un documento que presenta de forma clara el flujo de información, operaciones, tiempos y responsables, pertenecientes a cada uno de los principales procesos operativos de la compañía,) y la definición y uso de indicadores logísticos, los cuales se trabajarán a continuación,

7.2.1. INDICADORES LOGISTICOS

Si bien es cierto que en el documento de caracterización de la cadena se presentan los indicadores de medición para cada una de las actividades, es importante consolidar la totalidad de estos en un mismo apartado en una especie de tablero de control que proporcione claridad de objetivo, horizonte, frecuencia entre otros, y en el cual se pueden ir registrando los avances para hacer tanto seguimiento como reevaluación y ajuste de ser necesario:

TABLA 13: Tablero de Control Procedimiento Venta en restaurante

Procedimiento:		Venta en Restaurante					
Indicador	Objetivo Indicador	Responsable	Descripción Medición	Herramienta	Frecuencia	Linea Base	Meta
Efectividad entrega de pedidos: # Pedidos entregados correctamente/total de pedidos	Medir el nivel de servicio prestado a los clientes externos en el punto de venta	Administrador Punto de venta	Por medio de papeletas tipo buzón de sugerencias, entregadas con cada pedido, incluir la pregunta de si el pedido llegó en las condiciones correctas con las que se solicitó, el subadministrador puede apoyar la labor de conteo, semanalmente, sin embargo es el administrador el que se encargará de identificar las fortalezas y debilidades en el servicio. Esta actividad estará descentralizada, es decir se presentará en cada punto de venta y podrá hacerse de forma autónoma, sin embargo mensualmente deben pasarse los datos a la dirección de mercadeo.	Papeletas tipo "buzón de sugerencias"	Semanal		95% Anual
Crecimiento ventas en restaurante: (# pedidos registrados en el mes n - # pedidos registrados en el mes n-1)/# pedidos registrados en el mes n-1	Controlar la efectividad de las diferentes iniciativas en las diferentes áreas para incrementar las ventas	Director de Mercadeo y Ventas	En cada punto de venta el administrador del punto de venta puede delegar el cálculo a cualquiera de sus colaboradores de nivel técnico o superior, la información se extrae del sistema Soft-Pos, por lo que es de fácil verificación y evita la alteración del mismo. La medición debe enviarse mensualmente via correo a la dirección de mercadeo, para su análisis y posterior uso	Sistema Soft-Pos, Excel	Mensual		2% mensual
Cumplimiento meta de ventas: Ventas acumuladas(\$)/Meta Ventas(\$)	Gestionar y controlar el desempeño de los puntos de venta y el área de mercadeo en el cumplimiento de los objetivos de ventas de la compañía	Subadministrador Punto de venta	A o largo del mes cada fin de semana, el administrador del punto de venta debe extraer del sistema soft-pos las ventas acumuladas del mes para controlar como va el cumplimiento de la meta y activar medidas de emergencia de ser necesario	Sistema Soft-Pos	Semanal	N/A	100%

TABLA 14: Tablero de Control Procedimiento Domicilios

Procedimiento:		Domicilios					
Indicador	Objetivo Indicador	Responsable	Descripción Medición	Herramienta	Frecuencia	Linea Base	Meta
Domicilios Semanales: # Domicilios facturados semanalmente	Llevar control de las ventas realizadas en domicilios	Operarios de Teléfonos	Semanalmente despues de las horas pico, cuando el ritmo del trabajo baja, utilizando las papeletas de domicilios, del tablero en que seregistran, pueden obtenerse fácilmente la cantidad de domicilios realizados	Facturas de domicilios	Semanal	1062 Pedidos	1221 Pedidos
Tiempo entrega: Promedio tiempo de entrega de pedidos	Medir la rapidez y capacidad e respuesta de los clientes de domicilios	Subadministrador	Cada domiciliario debe registrar la hora en la que sale, y con los recibos del datáfono se mide la hora en que se realizó la transacción, este proceso puede hacerse simultáneamente con el proceso de arqueo que ya tiene los tiempos establecidos, la medicion debe hacerse aleatoriamente cada quince días pues el desgaste que llev a es significativo	Boucher	Semanal	40 min	30 min
Efectividad entrega: # domicilios entregados correctamente/# total domicilios	Permitir conocer el nivel de servicio prestado a los clientes de domicilio	Administrador Punto de venta	Por medio de papeletas tipo buzón de sugerencias, entregadas con cada domicilio, incluir la pregunta de si el pedido llegó en las condiciones correctas con las que se soicitó, el subadministrador puede apoyar la labor de conteo, semanalmente, sin embargo es el administradr el que se encargará de identificar las fortalezas y debilidades en el servicio. Esta actividad estará descentralizada, es decir se presentará en cada punto de venta y podrá hacerse de forma autónoma, sin embargo mensualmente deben pasarse los datos a la dirección de mercadeo.	Papeletas tipo "buzón de sugerencias"	Semanal		95% Anual
Crecimiento Ventas Domicilio: (# Ventas Domicilio mes n - # Ventas Domicilios mes n-1)/# Ventas Domicilios mes n-1	Controlar la efectividad de las diferentes iniciativas en las diferentes áreas para incrementar las ventas via domicilios	Director de Mercadeo y Ventas	En cada punto de venta el administrador del punto de venta puede delegar el cálculo a cualquiera de sus colaboradores de nivel técnico o superior, la información se extrae del tablero de domicilios, por lo que es de fácil cálculo además de ser fácilmente verificable. La medición debe enviarse mensualmente via correo a la direccion de mercadeo, para su análisis y posterior uso	Facturas de domicilios	Mensual		1% mensual

TABLA 15: Tablero de Control Procedimiento Alistamiento Restaurante

Procedimiento:		Alistamiento Restaurante					
Indicador	Objetivo Indicador	Responsable	Descripción Medición	Herramienta	Frecuencia	Línea Base	Meta
Tiempo de alistamiento de restaurante(Desde la llegada de los operarios a cada punto de venta hasta que todo este listo para recibir pedidos)	Satisfacer la necesidades del cliente en términos de ambientación, comodidad y oportunidad	Subadministrador	Medir tiempo desde la llegada de los operarios a cada punto de venta hasta que todo este listo para recibir pedidos, esto no representa carga adicional pues está dentro de sus funciones, simplemente se va a estandarizar	Manual de procesos			

TABLA 16: Tablero de Control Procedimiento Producción

Procedimiento:		Producción					
Indicador	Objetivo Indicador	Responsable	Descripción Medición	Herramienta	Frecuencia	Línea Base	Meta
Tiempo de preparación por tipo producto	Asegurar la correcta preparación del producto en términos de calidad y oportunidad	Operario Cocina	Se debe seleccionar aleatoriamente unpedido y controlar cuanto se demora en preparalo siguiendo el procedimiento, es un indicador de autogestión		Mensual		Ver Diagramas operaciones

TABLA 17: Tablero de Control Procedimiento Alistamiento Puesto de Trabajo

Procedimiento:		Alistamiento Puesto de Trabajo					
Indicador	Objetivo Indicador	Responsable	Descripción Medición	Herramienta	Frecuencia	Linea Base	Meta
Tiempo de limpieza: tiempo promedio de limpieza de puesto de trabajo según área	Controlar los tiempos que se toman las actividades de limpieza y alistamiento del puesto de trabajo	Subadministrador punto de venta	Con el tiempo calculado para el documento de estandarización, debe compararse diariamente si se están tomando los tiempos necesarios para la limpieza y el alistamiento tiempo de trabajo, sin embargo este indicador es solo para usarse como línea guía no para registrarse, puede servir para hacer ajustes al tiempo establecido de acuerdo a los cambios presentados en la operación	Manual de procesos	Diaria	30 min Centro procesos - 30 min Cocina - 60 minutos local	30 min Centro procesos - 30 min Cocina - 60 minutos local
Cumplimiento Lineamientos: # Operarios que cumplen condiciones de higiene/Total operarios.	Garantizar que se cumplan los lineamientos legales de higiene y sanidad	Operario	Diariamente cambia el encargado de este indicador, simplemente consiste en verificar que cada operario cumpla con las normas establecidas, también puede usarse como un indicador de autogestión	Buenas prácticas	Diaria	100%	100%

TABLA 18: Tablero de Control Procedimiento Abastecimiento

Procedimiento:		Abastecimiento					
Indicador	Objetivo Indicador	Responsable	Descripción Medición	Herramienta	Frecuencia	Linea Base	Meta
Efectividad de proveedores=# de ordenes de compra entregadas a tiempo, en las condiciones acordadas y con los documentos exigidos/# total ordenes de compra	Controlar el desempeño de los proveedores en términos de oportunidad y cumplimiento de condiciones establecidas	Operario centro procesos	Cada vez que haya entrega de materiales el operario debe registrar si el producto llegó en las condiciones ideales y en el horario establecido, al final del mes el subadministrador debe registrar y calcular el indicador y retroalimentar a sus proveedores de ser necesario.	Planilla de recepción de pedidos	Mensual		100%
Calidad del almacenamiento = # MP almacenadas correctamente/ # total MP almacenadas	Garantizar la calidad de las materias primas mediante el correcto almacenamiento.	Administrador de punto de venta	Cuando se realice el inventario físico en una de la casilla de la planilla debe ponerse si la materia prima está en buenas condiciones o no, luego se debe calcular la relación.	Planilla de inventarios	Mensual		100%

TABLA 19: Tablero de Control Procedimiento Compras

Procedimiento:		Compras					
Indicador	Objetivo Indicador	Responsable	Descripción Medición	Herramienta	Frecuencia	Línea Base	Meta
Disponibilidad de Materias primas = # Mp en existencia/# Mp totales	Medir la efectividad con que se realizan los pedidos a los proveedores para garantizar que haya disponibilidad de todas las materias primas	Administrador punto de venta	Al realizar el inventario físico, en el formato tipo planilla, se debe poner una x si hay y nada si no hay, luego se calcula la relación, esto permite medir el progreso entre periodos en cuanto a la planeación de la demanda.	Planilla de inventario	Quincenal	68%	100%
Efectividad de los niveles de inventario por punto de venta= # traslados generados en el mes	Controlar que tan acertados se esta siendo en la distribución de inventarios para cada punto de venta	Subadministrador Punto de venta	Cada subadministrador debe llevar registro de los traslados de material que le solicitan las demás sedes y debe comunicarlos al Director de producción.	Correos de pedidos	Mensuales		0 Traslados

Considerando que Randys, debido a su forma de operación (altos picos de trabajo en ciertos horarios del día), cuenta con un porcentaje de tiempos improductivos de aproximadamente el 34%⁶ entre las diferentes operaciones de los procesos operativos en Randys, se evidencia que en este tiempo (en promedio 2 horas por operario, pueden llevarse a cabo el levantamiento de información, registro y seguimiento de los indicadores propuestos, reduciendo costos ocultos que afectan el rendimiento de Randys, pues al usar mejor sus recursos, se generará un ahorro, como se demuestra en el siguiente planteamiento.

⁶ Ver Anexo I Tiempos Improductivos

7.2.2. VALIDACION ALTERNATIVA # 2

Estandarización de Procesos e Indicadores Logísticos

Por medio de la validación estadística evaluaremos la efectividad de la alternativa en términos de viabilidad, en busca de disminuir costos ocultos que afecten tanto los objetivos corporativos como el rendimiento financiero de la organización.

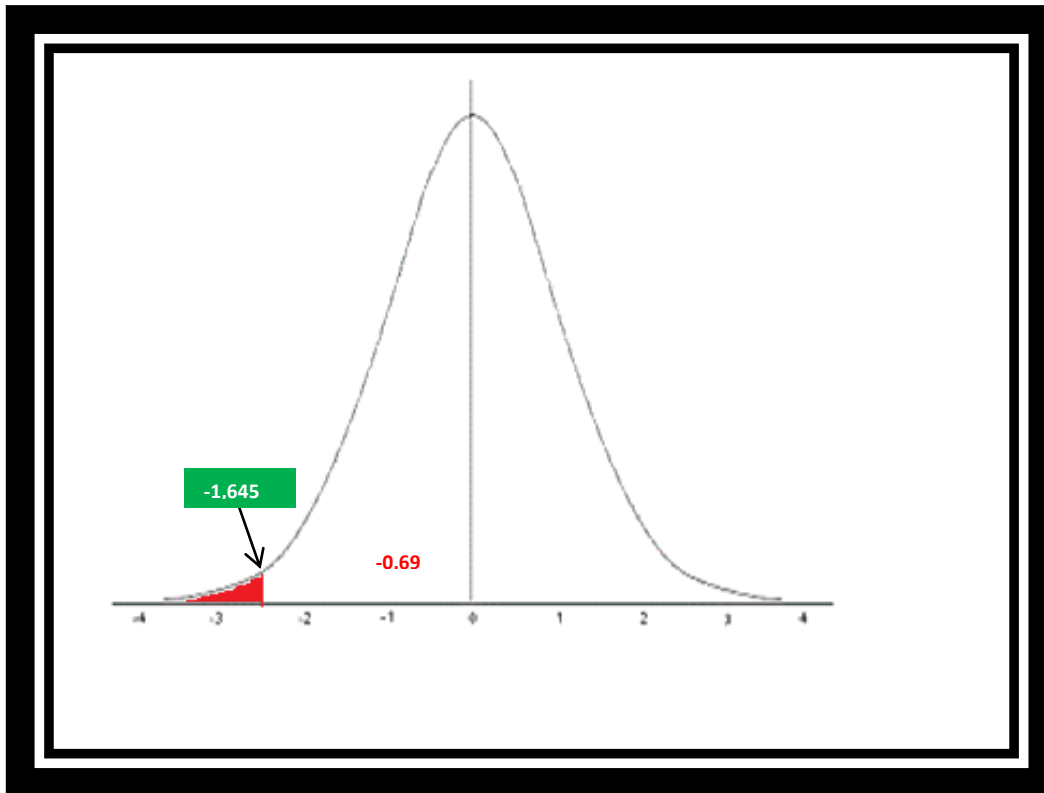
Caso 2

Randys quiere saber si con las herramientas propuestas por los Ingenieros Industriales el Costo de la Mercancía Vendida disminuiría a un costo promedio de \$ 1.897.538,29. Si en una muestra aleatoria de 20 reportes de costos de la mercancía vendida el promedio fue de \$ 1.859.555 con una desviación estándar de \$ 247.271.

TABLA 20: Datos promedio costo mercancía vendida

Año	Promedio de Costo MV		
2010	\$ 2.313.342		
2009	\$ 2.170.954		
2008	\$ 2.157.917		
2007	\$ 2.150.436		
2006	\$ 2.088.423		
2005	\$ 2.076.794		
2004	\$ 2.048.756		
2003	\$ 2.029.529		
2002	\$ 2.005.508		
2001	\$ 1.845.637		
2000	\$ 1.800.158		
1999	\$ 1.760.209		
1998	\$ 1.707.690		
1997	\$ 1.695.278		
1996	\$ 1.663.855		
1995	\$ 1.660.682	n	20
1994	\$ 1.655.283	x(barra)	\$ 1.859.555
1993	\$ 1.599.810	s	\$ 247.271
1992	\$ 1.586.131	H0	$\mu=1,897,538,291$
1991	\$ 1.537.316	Ha	$\mu<1,897,538,291$
1990	\$ 1.496.947	α	5%

GRAFICA 15: Validación alternativa 2



$$Z = \frac{x - \mu}{\frac{s}{\sqrt{n}}} = \frac{1.859.555 - 1.897.538}{\frac{247.271}{\sqrt{20}}} = -0,69$$

No se rechaza Hipótesis

$Z_{0,05} = -1,645$

Se observa entonces que un ahorro por mejor aprovechamiento de la mano de obra, es entonces completamente viable, incluso sin tener que invertir en nuevos recursos, con esto validamos la propuesta de aplicar indicadores logísticos.

7.3. PROPUESTA DE MEJORA ABASTECIMIENTO

Como se ilustra anteriormente los componentes críticos dentro del eslabón del abastecimiento están relacionados con los días de Inventario de sus materiales y los dados de baja u obsoletos generados por los mismos; para atacar este punto la propuesta de los autores consiste en elaborar un modelo de inventarios que se adapte a las necesidades de operación de la compañía y permita optimizar los niveles de inventario, para que se concentren sus esfuerzos en los productos que les generan más valor, lo que en conjunto con el modelo de pronósticos brindará a la compañía mayor capacidad de respuesta y flexibilidad ante los cambios del mercado. Se propone reflejar el ahorro en el mantenimiento de inventarios de materias primas, mediante la reducción de las cantidades que deben tenerse y así mismo las que por vencimiento deben disponerse, lo cual cuesta actualmente alrededor del 60%⁷ del valor de los gastos de venta, contemplado en provisiones, se quiere reducir en por lo menos un 10% dicho valor, este planteamiento se valida a continuación:

⁷ Información proporcionada por Randys, para mayor detalle ver Capítulo 10-Evaluación Financiera-

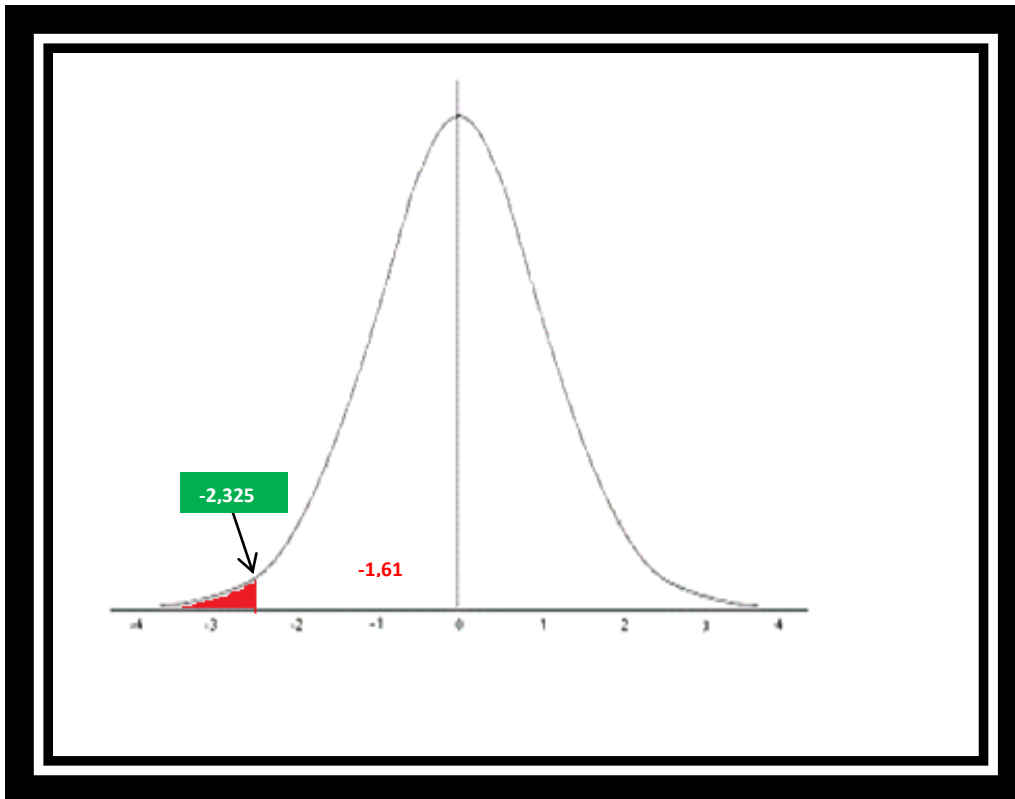
7.3.1. VALIDACION ALTERNATIVA # 3

Modelo de inventarios materias Primas

TABLA 21: Datos promedio gasto de ventas

Año	Promedio Gasto Ventas	n	
2010	\$ 1.564.734	X(barra)	\$ 1.526.943
2009	\$ 1.550.006	S	\$ 45.501
2008	\$ 1.545.425	H0	$\mu = 1.470.850.000$
2007	\$ 1.524.910	Ha	$\mu < 1.470.850.000$
2006	\$ 1.449.642	α	1%

GRAFICA 16: Validación alternativa # 3



$$Z = \frac{x - \mu}{\frac{s}{\sqrt{n}}} = \frac{1.526.943 - 1.559.803}{\frac{45.501}{\sqrt{5}}} = -1,61$$

No se Rechaza la Hipótesis

$$Z_{0,01} = 2,325$$

Con el anterior ejercicio obtenemos el aval para proseguir con la construcción de un modelo de inventarios para Randys.

7.3.2. MODELO DE INVENTARIOS

El primer punto antes de elaborar un modelo de inventarios para la compañía, es tomar en cuenta que se tienen un gran número de referencias de producto terminado en su portafolio, esto sumado al desgaste adicional que supone cambiar la forma de operar en cuanto a compra y pedidos, hace que sea indispensable primero identificar los productos que más valor le generen a la empresa, para esto se empleará la metodología del ABC.

Se emplearon los dos métodos más tradicionales para la clasificación del ABC, para este tipo de negocios³², el primero por valor de producto, el cual consiste en un Pareto aplicado al valor de venta de los productos, y el segundo por valor de consumo, es decir en un periodo de tiempo razonable (un mes) se toman las ventas y se multiplican por el valor de venta del producto, a estos datos se les aplica un Pareto dividido en 15% – 20% – 65%, siendo respectivamente productos tipo A, B y C; al aplicar esta metodología al portafolio de la empresa se obtuvo lo siguiente

Método # 1 Ver Anexo D: Clasificación ABC Valor Unitario

Método # 2 Ver Anexo E: Clasificación ABC Valor Consumo

Considerando que la clasificación que más se alinea con el modelo de negocio de Randys es la clasificación por valor consumo, ya que impacta directamente en los ingresos de la compañía, se tomó esta alternativa para determinar los 18 productos de los 119 existentes que representan aproximadamente el 81% de las ventas de la compañía:

- Combo Randys
- Steak de Carne
- Combo Super Randys
- Steak de Pollo
- Coca-Cola(16 onz)
- Ensalada Huerta
- Botella Gaseosa(8 onz domicilio)
- Parrillada Randys
- Steak de Carne Huerta
- Hamburguesa Cuarto de libra
- Ensalada Gourmet
- Nestea(16 onz)
- Combo al Carbón
- Combo Pollo
- Adición Tocineta
- Steak de Pollo Huerta
- Combo Argentina
- Porción Papa a la Francesa

³²MARIÑO NAVARRETE, Hernando. Gerencia de procesos. México: Ed. Alfa omega, 2003.

A estos productos se les construyó a continuación un *Bill of Material*⁸, en el que se asocian las materias primas necesarias para su producción, así como las unidades de adquisición y las cantidades necesarias para la producción deseada:

Combo Randys

Cantidades Estimadas Periodo 4805

	Materia Prima/Empaque	UM	Consumo unitario	Cantidad Consumo por Periodo
20111	Pan Hamburguesa 125 g	Bolsa*6	0,154	739,23
20112	Carne molida	KG	0,12	576,60
20113	Tomate	KG	0,050	240,25
20114	Cebolla	KG	0,01	48,05
20115	Lechuga	KG	0,045	216,23
20116	Papas Fritas	Bolsa*16	0,06	291,21
20117	Post Mix	Bolsa*240	0,004	20,02
20118	Vaso	Bolsas*50	0,02	96,10
20119	Foild	Paquete * 1000	0,001	4,81

Gráfico17. Tomado del aplicativo de política de inventarios, Ver Anexo C: Política de inventarios.

Una vez definidas las cantidades necesarias para la producción semanal, mensual, semestral o anual, y habiendo definido el costo de almacenamiento y de pedido de Randys para un periodo de un año (ver anexo blablablá), se consolidan automáticamente todas las cantidades de los productos tipo A en el formato propuesto presentado a continuación:

Ver Anexo F: Formato de Pedido

Con el fin de no generar traumatismos en la operación habitual de la compañía y en busca de reducir a los más mínimo el tiempo de implementación de las alternativas del proyecto, se decidió seleccionar el Modelo de manejo de inventarios P, como el más adecuado para la compañía, pues no solo es muy similar a la forma empírica en que se opera sino que también permite una mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios de la demanda, otro punto que llevó a la selección de esta alternativa de manejo de inventarios es el hecho de que cuentan con Lead Time⁹ muy cortos, por parte de su proveedores (un promedio de 3, máximo 5 día), y estos claramente pueden operar bajo este sistema, el principal aporte es entonces ayudar a optimizar las cantidades que deben pedirse para estar siempre cubiertos sin riesgo de dar grandes volúmenes de materias prima de baja.

⁸CHASE, Richard y AQUILANO, Nicholas. Administración de producción y operaciones. 12ma. ed. México: Mc Graw Hill, 2009.

⁹lbit, CHASE, Richard y AQUILANO, Nicholas. Administración de producción y operaciones. 12ma. ed. México: Mc Graw Hill, 2009.

7.3.2.1. MODELO P

El aplicativo permite que el usuario ingrese los parámetros del cálculo de la cantidad a ordenar, en términos de, cantidad pronosticada(debe tomarse del formato de pedido), unidad de adquisición, costo unitario, periodo pronosticado, lead time, varianza(tomada de la base de datos del aplicativo de pronósticos) y el nivel de servicio deseado, y con esto calcula automáticamente cuantas veces debería pedir en el periodo definido, cuanto debería pedir y el nivel de inventario que debería tener; A continuación se presenta un ejemplo, sin embargo se puede apreciar mejor la forma de operar la herramienta en el Anexo 2. Modelo de Inventarios

TABLA 22: Datos Modelo P, tomado de Modelo de Inventarios

Ingreso de Datos			
Cantidad Pronosticada	901,08		
Unidad Adquisición	Bolsa*6		
Costo Unidad compra	\$ 8.000,0		
Costo Almacenamiento	38%		
Costo Pedido	\$ 9.487,6	*Periodo a calcular	
Periodo Pronosticado*	24	Año	2
Lead Time(Días)	1	Semestre	4
Varianza periodo	5	Mes	24
Nivel Servicio	99,90%	Semana	104

N	3,47	Veces
TG	3,46	Días
T	4,46	Días
Inv Seguridad	32,64	Unidades
Inv Mínimo	292,64	Unidades
Inv Máximo	322,67	Unidades

MODELO P

EOQ	260,00
------------	--------

7.3.2.2. MANUAL DE POLITICAS RANDYS

Este apartado surge con la necesidad de establecer una serie de lineamientos aplicables a la gestión de inventarios que según el diagnóstico realizado por los autores presenta oportunidades de mejora; las normas de este documento servirán como complemento del aplicativo de pronósticos y se apoyará en el aplicativo de inventarios para garantizar el uso de las herramientas generadas, así como para hacer que todos los procesos involucrados en la gestión de inventarios promuevan la mejora continua y permitan su aplicación.

Es importante aclarar que los inventarios a los que se hace referencia en este capítulo son exclusivamente de materias primas y material de empaque, debido a que al ofrecer productos perecederos con poca vida útil, el almacenar producto terminado disminuiría significativamente la calidad del servicio prestado por Randys. Para la construcción de este documento a los productos ofrecidos en la carta de Randys se les aplicó la metodología de clasificación ABC por valor unitario y valor consumo, de acuerdo a esto se definieron los grupos correspondientes a cada una de las categorías presentadas en cada uno de estos subcapítulos, sin embargo los productos tipo B al tener gran número de materiales compartidos con los tipo A y C, deben ajustarse a los lineamientos correspondientes según sea el caso.

PRODUCTOS TIPO A

La compañía cuenta actualmente con 18 productos tipo A que representan el 81% de su facturación(Dato obtenido por la clasificación ABC), principalmente están constituidos por combos de hamburguesa, papas y gaseosa, aunque también se encuentran algunos Steaks, ensaladas y adiciones especiales:

- Combo Randys
- Steak de Carne
- Combo Super Randys
- Steak de Pollo
- Coca-Cola(16 onz)
- Ensalada Huerta
- Botella Gaseosa(8 onz domicilio)
- Parrillada Randys
- Steak de Carne Huerta
- Hamburguesa Cuarto de libra
- Ensalada Gourmet
- Nestea(16 onz)
- Combo al Carbón
- Combo Pollo
- Adición Tocineta
- Steak de Pollo Huerta

Listado Materias Prima Tipo A

Pan Hamburguesa 125 g
Carne molida
Tomate
Cebolla
Lechuga
Papas Fritas
Post Mix
Vaso
Foild
Steak
Steak Pollo
Queso
Brócoli
Jamón
Guacamole
Papa
Chorizo
Morcilla
Champiñones
Huevo
Maíz
Nestea en Polvo
Pan Hamburguesa 250 g
Pan Hamburguesa 125 g
Pechuga pollo
Nestea en Polvo

Normas y Lineamientos

En esta sección se presentarán las normas y lineamientos que deben aplicarse para cada uno de los procesos en los que se pueden ver involucradas los materiales; las normas presentes solo aplicarán a las materias primas tipo A, así como futuros lanzamientos de producto que debido al control constante que necesitan requieren operaciones especializadas:

1. Selección de proveedor materias primas
 - a. Evaluación de mínimo 10 opciones de proveedores. (Para las materias primas ya seleccionadas evaluar cada tres meses al proveedor con su competencia directa)
 - b. Verificación de la certificación de los Proveedores, para cumplir con los estándares mínimos de calidad estipulados por la compañía
 - c. Seguimiento de los Proveedores, para asegurarse que cumplan con los requerimientos establecidos por la compañía; esto se hace mediante los

indicadores de gestión del tablero de control del proceso de abastecimiento.

- d. Conformar un comité de selección que esté integrado por
 - i. Gerente general
 - ii. Director Administrativo
 - iii. Director Financiero
 - iv. Director de Mercadeo y Ventas
- e. Para escoger el proveedor se tendrán en cuenta los siguientes criterios: estándares legales, salubridad, excelente calidad, entrega puntual y precio (sin ser este el mayor determinante).

2. Compras de Materias Primas

- a. Obtener los datos de cantidad de producto terminado a vender basados en pronósticos de demanda independiente anuales, realizando seguimiento y control, retroalimentando mensualmente.
- b. Utilizar el Aplicativo de política de inventarios que le permita identificar la mejor cantidad a pedir para cada una de las referencias, en busca de obtener un mejor panorama al momento de cumplir con la demanda, por ejemplo si tras alimentar el aplicativo con los datos del pronóstico, dice que se requieren 901 bolsas*6 de pan para cubrir la demanda del mes, entonces se procede a alimentar la siguiente información:

Ingreso de Datos		
Pan Hamburguesa 125 g		
Cantidad Pronosticada	901,08	(Traer de la hoja formato de pedido)
Unidad Adquisición	Bolsa*6	(Traer de la hoja formato de pedido)
Costo Unidad compra	\$ 8.000,0	(Traer de tabla de proveedores)
Costo Almacenamiento	38%	(Default, Debe actualizarse anualmente)
Costo Pedido	\$ 9.487,6	(Default, Debe actualizarse anualmente)
Periodo Pronosticado*	24	(Escoger de acuerdo al periodo pronosticado)
Lead Time(Días)	3	(Traer de tabla de proveedores)
Varianza periodo	5	(Calcular en excel con los últimos 6 periodos)
Nivel Servicio	99,90%	(Variar según lineamiento de la compañía)

Con esa información se obtendría lo siguiente:

EOQ	260,00	
N	3,5	Veces
TG	3,46	Días
T	6,46	Días
Inv Seguridad	39,28	Unidades
Inv Mínimo	299,28	Unidades
Inv Máximo	329,31	Unidades

Es decir que cada 7 días deben pedirse 260 bolsas*6 de pan, lo que serían 4 pedidos al mes, manteniendo un inventario de seguridad de 40 bolsas para evitar rupturas en el abastecimiento y que no debe superar las 329 unidades para no incurrir en sobrecostos.

- c. El comité de compras debe establecer un rango permitido de compras adicionales de materias primas relacionadas con los productos de este segmento en caso de presentarse un comportamiento inesperado de la demanda. Mediante la utilización de la propuesta de Modelo de Inventarios.
- d. Acuerdo de compra aprobada por director financiero, con base en lo acordado por el comité de compras, y en cadena con el área de producción, mercadeo y ventas.
- e. Acordar con los proveedores un pago a final de cada mes, que concluya todas las entregas parciales hechas en este periodo de tiempo, recordar que los pagos de todas las materias primas son a crédito a 30 días.

3. Inventario

- a. Al momento de recibir las materias primas, debe realizarse una inspección para garantizar el buen estado y cumplimiento con los estándares de calidad establecidos.
- b. Actualizar existencias de las materias primas involucradas en este tipo de producto al final de cada jornada laboral.
- c. Comparar información del sistema POS respecto a la cantidad que tiene en inventario físico al final de cada jornada laboral.
- d. Realizar mantenimiento preventivo, proactivo en las áreas de almacenamiento de las materias primas, en caso de ser necesario una acción correctiva, contar con medios alternativos para asegurar la integridad de las materias, mientras se realiza la reparación.

4. Manufactura

- a. Garantizar la capacitación, desarrollo de los operarios encargados de realizar las diferentes operaciones relacionadas con el proceso de elaboración de estos productos, con base a la utilización de los estándares de los procesos operativos.
- b. Asegurarse que los puestos de trabajo estén en excelentes condiciones higiénicas, cumpliendo con todos los lineamientos establecidos por la ley para lo cual cada operario debe encargarse de su puesto de trabajo al

finalizar el día para así comenzar las operaciones de la forma más adecuada al siguiente día; para esto debe usarse el manual de funciones, y método estándar que posee la compañía.

5. Servicio

- a. Capacitar a los meseros y cajeros, no solo en el correcto desarrollo de sus funciones operativas, sino también en el contacto con el cliente, para cumplir con las expectativas de los mismos y así llevar a cabo la filosofía de la empresa “100% COMPROMETIDOS CON USTED”.

PRODUCTOS TIPO C

1. Selección de proveedor materias primas

- a. No se requiere evaluar número mínimo de proveedores, se escogerá, basado en que cumpla con los estándares legales, salubridad, calidad entrega puntual en relación al precio siendo este último criterio el mayor determinante
- b. La selección de este proveedor puede realizarse de forma independiente, por parte del director de mercadeo, ventas y compras.

2. Compras de Materias Primas

- a. Cada administrador de los puntos de ventas tiene autonomía para realizar las compras adicionales de este tipo de producto, según su criterio, sin embargo deben reportarse semanalmente al director financiero para constatar que no se salgan del presupuesto.
- b. Orden de compra aprobada por administrador del punto de venta, el cual hace un reporte mensual a los departamentos pertinentes.
- c. El pago se realizar según la tabla de Proveedores, la cual menciona el pago de Materias Primas a crédito a 30 días.

3. Inventario

- a. Al momento de recibir las materias primas, debe realizarse una inspección para garantizar el buen estado y cumplimiento con los estándares de calidad establecidos.
- b. Actualizar existencias de las materias primas involucradas en este tipo de producto al final de cada semana
- c. Realizar mantenimiento preventivo, proactivo en las áreas de almacenamiento de las materias primas, en caso de ser necesario una acción correctiva, contar con medios alternativos para asegurar la integridad de las materias, mientras se realiza la reparación. (NOTA: Esta

política aplica en productos tipo c por el tipo de empresa, además que se comparten los puestos de trabajo para los 3 tipos de producto.)

4. Manufactura

- a. Garantizar la capacitación, desarrollo de los operarios encargados de realizar las diferentes operaciones relacionadas con el proceso de elaboración de estos productos. con base a la utilización de los estándares de los procesos operativos.
- b. Asegurarse que los puestos de trabajo estén en excelentes condiciones higiénicas, cumpliendo con todos los lineamientos establecidos por la ley para lo cual cada operario debe encargarse de su puesto de trabajo al finalizar el día para así comenzar las operaciones de la forma más adecuada al siguiente día; para esto debe usarse el manual de funciones, y método estándar que posee la compañía.

(NOTA: Estas políticas aplica en productos tipo c que se comparten los puestos de trabajo para los 3 tipos de producto.)

5. Servicio

- a. Capacitar a los meseros y cajeros, no solo en el correcto desarrollo de sus funciones operativas, sino también en el contacto con el cliente, para cumplir con las expectativas de los mismos y así llevar a cabo la filosofía de la empresa “100% COMPROMETIDOS CON USTED”.

(NOTA: Esta política aplica en productos tipo c por el tipo de empresa, además que se comparten los puestos de trabajo para los 3 tipos de producto, de no hacerlo afectaría el buen nombre de la empresa, y la percepción por parte del cliente disminuyendo el nivel de servicio)

7.4. PLANES DE ACCION

Para garantizar el uso de las herramientas desarrolladas, los autores realizaron planes de acción para cada uno de las propuestas elaboradas, teniendo en cuenta criterios de aprobación, observaciones de la prueba piloto realizada, indicador, forma de medición, tiempo estimado de ejecución, contemplando todos los pasos necesarios para llevar a cabo la propuesta, costo anual exclusivo y método de control, de esta forma se asegura que todas las propuestas desarrolladas sean pertinentes para suplir las necesidades de la organización

Tabla # 23: Cuadro de Resumen Planes de Acción.

Planes de Acción Propuestas									
PROPUESTAS									
Etapa	Descripción	Prueba Piloto	Aprobación	Observación Randys Prueba Piloto	Indicador	Medición	Tiempo Estimado de Ejecución	Costo Anual Exclusivo Propuesta	Método de Control
Estandarización de Procesos	Evaluar la estandarización de lo procesos operativos de Randys Ltda., a partir de una prueba piloto en alguna de sus sucursales, en busca de la aprobación del manual de los procesos operativos por parte de los responsables de cada uno de los procesos, como herramienta que favorecerá al mejoramiento del mismo.	Realizada	si	"El manual de procesos nos permitirá conocer mejor nuestras operaciones, así como los otros procesos operativos de la compañía, trabajando transversalmente con cada uno de ellos, permitiendo una mejor retroalimentación en busca del mejoramiento".	Evaluación de Propuestas = # De Propuestas Aceptadas por Randys/ # de Propuestas Realizadas	100%	2 horas semanales durante un mes	\$ 127.854.604,80	Evaluaciones mensuales de los diferentes procesos
Modelo de Pronósticos	Evaluar el Aplicativo de Pronósticos con los administradores de los puntos de venta, en busca de integrar el aplicativo con la plataforma Sofá-Pos y los registros físico teóricos. Logrando un mejor análisis de la demanda, teniendo una mejor utilización de los recursos.	Realizada	si	"Este aplicativo en Excel, facilitara el trabajo de todos los administradores de los puntos de ventas, el cual nos permitirá analizar y conocer realmente el comportamiento de la demanda, abasteciéndonos de la forma correcta sin desaprovechar nuestros recursos, ni generar faltantes."			2 horas semanales durante un mes	\$ 21.621.600,00	Acta mensual de seguimiento de todas las referencias del portafolio
Modelo de Inventarios	Evaluar el Modelo de Inventarios con los administradores de los puntos de ventas, a partir del entendimiento del formato de pedido, Política de Inventarios, y clasificación de los productos, en relación a los formatos físico teóricos que se manejan actualmente, permitiéndole a randys tener una mejor confiabilidad de sus inventarios.	Realizada	si	"Estos nuevos formatos y herramientas nos permitirán tener un mayor seguimiento y control de nuestras Materias Primas, teniendo una mayor rotación de las mismas eliminando obsoletos y dados de baja."			2 horas semanales durante un mes	\$ 42.924.960,00	Entrega Diaria de los formatos de los diferentes formatos de pedido

Tabla # 24: Plan de Acción Modelo de Pronósticos.

Planes de Acción Propuestas				
Propuesta: Modelo de Pronósticos				
Etapa	Pasos Aplicación	Descripción	Tiempo Ejecución	Coto Exclusivo
Modelo de Pronósticos	1. Levantamiento de la información	Levantamiento información de los datos históricos de ventas de los diferentes productos del portafolio	2 meses	\$ 3.675.672,00
	2. Consolidación de la Información	Consolidación de la información en la tabla "Base de datos" del aplicativo	2 Semanas	\$ 864.864,00
	3. Realización de la Macro en Excel	Realizar el código en Visual Basic, en busca del mejor método de pronósticos para cada una de las referencias	2 Meses	\$ 3.675.672,00
	4. Divulgación de la Macro	Divulgación dela macro en las diferentes sucursales de Randys	2 Semanas	\$ 864.864,00
	5. Prueba Piloto	Jornada de utilización de la macro	4 Días	\$ 432.432,00
	6. Retroalimentación y preguntas del aplicativo	Reunión para responder las diferentes preguntas acerca del aplicativo en términos de utilización y teoría	4 Días	\$ 432.432,00
TOTAL				\$ 21.621.600,00

Tabla # 25: Plan de Acción Modelo de Inventarios.

Planes de Acción Propuestas					
Propuesta: Modelo de Inventarios					
Etapa	Pasos Aplicación	Descripción	Tiempo Ejecución	Coto Exclusivo	
Modelo de Invenatrios	1. Levantamiento de la Información	Volcamiento de la información de las diferentes materias primas, conociendo formas de pago, frecuencia y responsable	1 Mes	\$ 3.863.246,40	
	2. Consolidación de la información	Consolidar la información mediante la utilización e tablas	1 Mes	\$ 3.863.246,40	
	3. Estructuración del modelo de inventarios	Utilizar la clasificación ABC, y el modelo p como base del modelo de inventarios de Randys	1 Mes	\$ 3.863.246,40	
	4. Realización de la s políticas de Inventarios	Desarrollar el manual de políticas de inventarios, como herramienta de seguimiento, control y estandarización en el manejo de los inventarios.	1 Mes	\$ 3.863.246,40	
	5. Divulgación n del modelo de inventarios	Divulgación del modelo de inventarios en cada una de las sucursales de Randys	4 Días	\$ 858.499,20	
	6. Jornadas Teórico-Practicas	Conocer la importación de los modelos de inventarios		4 Días	\$ 858.499,20
		Retroalimentación de la teórica, solución de preguntas		4 Días	\$ 858.499,20
		Prueba piloto del modelo de inventarios		4 Días	\$ 858.499,20
		Seguimiento y control mediante jornadas de acompañamiento en el uso del modelo		4 Días	\$ 858.499,20
		Socialización del modelo de inventarios en busca de mejoras y recomendaciones		4 Días	\$ 858.499,20
TOTAL				\$ 42.924.960,00	

7.5. ALINEACION DE LOS PROPUESTAS CON EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DE RANYDS

Con base en la estructuración de los diferentes objetivos específicos, los autores evaluaron cada una de las propuestas con criterios de viabilidad, inmediatez, efectividad, adaptación, de esta forma contéplanos que las propuestas están alineadas con el direccionamiento estratégico de la compañía, en relación a los planes de acción.

Tabla # 26: Tabla Criterios Alineación de Propuestas

PROPUESTAS	CRITERIOS			
	VIABILIDAD	INMEDIATEZ	EFFECTIVIDAD	ADAPTACIÓN
Estandarización de Procesos	SI	SI	SI	SI
Modelo de pronósticos	SI	SI	SI	SI
Modelo de Inventarios	SI	SI	SI	SI

Tabla # 27: Tabla Evaluación de Propuestas

PROPUESTAS	VIABILIDAD	CRITERIOS				ADAPTACIÓN	MEDICIÓN	
		MEDICIÓN	INMEDIATEZ	MEDICIÓN	EFFECTIVIDAD			
Estandarización de Procesos	SI	Por medio de la divulgación de la propuesta a Randys, la organización aprueba satisfactoriamente la alternativa en busca de estandarizar los procesos operativos. Se realizó una comparación de tiempos en la realización de un combo randys con el estándar y sin el estándar, lo cual nos dio como resultado que con el estándar se redujo el tiempo de la operación en un 25%. representado en 4.2 min	SI	Según el plan de acción realizado por los autores el tiempo de realización, desarrollo y conocimiento de la alternativa se lograra en un tiempo de 2 Meses y Medio.	SI	Disminuir Tiempos Improductivos en un 12%	SI	Teniendo en cuenta todos los criterios de evaluación y validación de los planes de acción, y apartir de la información suministrada por Randys y levantada por los autores de trabajo de grado, la estandarización de procesos favorece el mejoramiento continuo de los procesos lo cual se vera reflejado en términos de productividad, y minimización de tiempos improductivos, como es la reducción del 12% de tiempos improductivos.
Modelo de pronósticos	SI	Con la prueba piloto del aplicativo de pronósticos realizada en la sucursal de la calle 98 con el administrador del punto de venta, se cumplió con las expectativas y los requerimientos de esta forma se asegura la aceptación de la propuesta .	SI	Según el plan de acción realizado por los autores el tiempo de realización, desarrollo y conocimiento de la alternativa se lograra en un tiempo de 5 Meses y 8 Días	SI	Incremento en Ventas en un 5% Anual, Disminución del 5% de faltantes	SI	al no tener una herramienta de seguimiento y control al comportamiento de la demanda, el modelo de pronósticos le permitirá randys identificar el mejor modelo de pronósticos para cada una de sus referencias en busca de aprovechar sus recursos y disminuir sus costos que se ven reflejados en faltantes en un 9%. Por lo cual esta propuesta permitirá reducir el porcentaje de faltantes a un 4% lo cual esta directamente relacionado con el incremento de ventas del 5%
Modelo de Inventarios	SI	En relación a los inventarios de Randys , las directrices de compra y abastecimiento de la compañía dieron el visto bueno a la clasificación de los inventarios así como el modelo de inventarios y los formatos de compra.	SI	Según el plan de acción realizado por los autores el tiempo de realización, desarrollo y conocimiento de la alternativa se lograra en un tiempo de 4 Meses y 24 Días	SI	Disminución de la provisión de inventarios del gasto de ventas en un 5%	SI	Esta propuesta permitirá manejar sus inventarios de MP percederas, teniendo como objetivo la disminución de la cuenta de provisión de inventarios del gasto de ventas, en base a los datos proporcionados por la compañía , dado que los materiales dados de baja (MP) es alrededor del 10%, esta propuesta permitirá disminuir el valor de inventarios en un 5%.

8. ANÁLISIS FINANCIERO

Para el análisis financiero los autores decidieron presentar la forma en que cada una de sus alternativas de mejora impacta el valor de las cuentas del estado de resultados (PyG), para ello se examinará cada una de las alternativas que compone la propuesta de desarrollo de la cadena de abastecimiento y mediante simulaciones y supuestos previamente validados estadísticamente (ver capítulo 7 ESTUDIO, EVALUACION Y PLANES DE ACCION) demostrar la generación de valor que este trabajo tiene para Randys.

8.1. DEFINICIÓN Y ESTANDARIZACIÓN DE FLUJOS DE PROCESOS

Teniendo en cuenta que el primer paso para que una empresa pueda establecer alternativas de mejora en cualquier aspecto, es el conocimiento y normalización de todos sus procesos, pues esto a parte de brindar un patrón que permite realizar un seguimiento y control más objetivo, (permitiendo comparar fácilmente si se están obteniendo los resultados deseados), indica a miembros tanto nuevos o antiguos de la compañía, los lineamientos que deben seguirse para que la misión y visión de la organización se traduzcan en la operación diaria, así mismo el flujo de información es retroactivo ayudando a identificar con mayor claridad los pocos vitales en los procesos críticos para la compañía.

Ahora bien si los empleados de una compañía tiene claro su rol, y las actividades que diariamente deben llevar a cabo para cumplirlo, los tiempos improductivos o muertos en la operación generados por desconocimiento del impacto que la labor de cada uno de ellos tiene en el rendimiento tanto de su área como de la compañía, pueden reducirse significativamente con el enfoque de los recursos disponibles de la compañía a actividades que generan valor.

Para ilustrar este punto se realizó un muestreo en uno de los puntos de venta de Randys, (Calle 71, uno de los que más vende¹⁰), de los tiempos improductivos en una operación en un día normal; el estudio dio como resultado que en promedio los tiempos improductivos son 34%¹¹, siendo el Pareto de los tiempos improductivos los tiempos de espera de pedidos, que corresponde a un 26,76% del tiempo total, es decir 2,1408 horas por operario, lo cual es entendible debido a la naturaleza del negocio que tiene sus picos de operación en determinadas franjas del día, sin embargo este tiempo que no usan en operación normal, es más que suficiente para los procesos de medición y registro de datos (indicadores logísticos propuestos por los autores) y la identificación constante de oportunidades de mejora, esto impactaría principalmente la cuenta del costo de ventas.

Actualmente a Randys le cuesta anualmente su nómina operativa:

N° de empleados en cargos operativos	Salario
109	\$ 1.553.825.520,00

Este valor corresponde a los turnos de 8 horas para cada colaborador, que devengan un salario de \$761500, y tienen carga prestacional de 56%(correspondiente a lo definido por la ley); este rubro constituye en 67% del costo de ventas, es decir que cualquier mejoramiento en el uso de recursos genera ahorros significativos para la compañía.

¹⁰Información proporcionada por Randys, los puntos que más venden son la calle 98 y la calle 71

¹¹Ver Anexo I Estudio de Tiempos Improductivos

Si del 34% de tiempos improductivos, al estandarizar la cadena de suministros y crear actividades de recolección de datos y medición, se minimizan los tiempos improductivos por espera de pedido, se generaría un ahorro de

N° de empleados en cargos operativos	Salario	T. Improductivo por espera de pedido	Ahorro	% Minimizacion Tiempos Improductivos
109	\$ 1.553.825.520,00	27%	\$ 192.401.164,80	12%

8.2. MODELO PRONÓSTICO DE LA DEMANDA INDEPENDIENTE

Uno de los puntos críticos identificados, el cual afectan directamente el rendimiento de la compañía es el análisis de la demanda. Es por esto que mediante un aplicativo de pronósticos(Macro), Randys podrá hacer un seguimiento y Control de los requerimientos del mercado de sus diferentes Productos Terminados, el cual actualmente es inexistente, de la misma forma la información brindada por este aplicativo será retroactiva para todos los miembros de la compañía debido a las diferentes funciones que brinda el aplicativo, como es el caso del hipervínculo del histórico de visitas el cual lleve un registro del ingreso de las personas al momento de verificar cual el mejor pronóstico para la referencia a analizar, así mismo el componente de la base de datos el cual contiene toda la información histórica de las ventas mensuales de cada una de las referencias del portafolio de productos, permitirá no solo llevar un registro de las ventas consolidadas, actualmente inexistente en la compañía sino que también lograra sensibilizar a la compañía de la importancia del estudio de la demanda en busca de los objetivos corporativos.

El producto terminado que el cliente solicita y no se encuentra disponible en el momento de la compra, actualmente Randys cuenta con un nivel de faltantes de:

# De Pedidos Solicitados Diarios	# Diarios Faltantes	% Faltantes
5738	513	9%

Según la Validación estadística (ver capítulo 7, ESTUDIO, EVALUACION Y PLANES DE ACCION), se establece por parte de los autores del trabajo de grado un aumento promedio de las Ventas en un 5%, así mismo este aumento corresponde proporcionalmente a la reducción de faltantes por la exactitud encontrada al implementar la herramienta de pronósticos es decir que los faltantes no se están eliminando por completo sino se están reduciendo en un 4% .

Esta alternativa afecta directamente a la cuenta de Ventas del estado de PyG.

Ventas Actuales	Incremento ventas	Ventas Proyectadas	% Varicacion
\$ 4.145.225.000	\$ 207.261.250	\$ 4.352.486.250	5%

Es por esto que por medio de un seguimiento y control de todas las referencias, Randys lograra incrementar sus ventas en por lo menos un 5 % lo cual equivale a un promedio de \$ 17, 271,770 mensuales.

8.3. MODELO DE INVENTARIOS

Los inventarios, según Goldratt es "el dinero que la empresa ha invertido en cosas que espera vender, o que tiene la posibilidad de vender, aunque ese no sea su objetivo. Se incluye el valor residual de los bienes de uso". Basándonos en la definición anterior los autores de trabajo de grado infieren que los inventarios al ser dinero que no se puede disponer tan fácilmente par uso o transacción inmediata, no deben ser excesivos a su demanda si no que deben cumplir a su fin último que es generar throughput. Por tal motivo se debe prestar atención a los niveles de los mismos especialmente cuando se tiene un portafolio muy amplio y con productos de baja rotación.

Al desconocer el comportamiento de la demanda, Randys acumula inventarios o solicita MP que no requiera para su producción y que eventualmente tendrán que darse de baja generando costos ocultos. Es por esto que los autores proponen un modelo para el manejo de inventarios de MP percederas, teniendo como objetivo la disminución de la cuenta PROVISION DE INVENTARIOS del gasto de ventas, teniendo en cuenta que según datos proporcionados por la compañía, dado que los materiales dados de baja (materias primas) es alrededor del 10%, el impacto financiero se vería reflejado de la siguiente manera:

Valor Inventarios	Valor Inventarios Proyectado	Ahorro	% Varicación
\$ 98.618.000	\$ 93.687.100	\$ 4.930.900	-5%

Como se puede observar el ahorro proyectado correspondiente solo a los datos de baja es de \$4, 930,900 anuales,

Acontinuación se presenta un resumen de todos los impactos financieros que tiene la implementación de la propuesta de desarrollo de la cadena de suministros, mediante un paralelo entre el Estado de Pérdidas y Ganancias actual y el proyectado con las mejoras propuestas por los autores:

TABLA 28: Estado de Resultados Proyectado

ESTADO DE RESULTADOS de 01/01/2010 - 31/12/2010		ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO		% VAR	Causal de la Variación
Ventas	\$ 4.145.225	Ventas	\$ 4.352.486	5%	Incremento en ventas por utilización de modelo de pronósticos
Costo de Ventas	\$ 2.313.342	Costo de Ventas	\$ 2.313.342	0%	N/A, Mejor uso del talento humano
Utilidad Bruta	\$ 1.831.883	Utilidad Bruta	\$ 2.039.144	11%	Incremento en la cuenta de Ventas
Gastos de Administracion	\$ 49.118	Gastos de Administracion	\$ 49.118	0%	N/A
Gastos de Ventas	\$ 1.564.734	Gastos de Ventas	\$ 1.559.803	0%	Disminución de las provisiones de inventario por reducción de datos de baja de materias primas por uso de modelo de inventarios
Utilidad Operativa	\$ 218.031	Utilidad Operativa	\$ 430.223	97%	Incremento en la cuenta de Ventas y Disminución de Gastos de ventas
Otros Gastos	\$ 87.754	Otros Gastos	\$ 87.754	0%	N/A
Otros Ingresos	\$ 16.433	Otros Ingresos	\$ 16.433	0%	N/A
Utilidad Antes de Impuestos y Ajustes Inflacion	\$ 146.710	Utilidad Antes de Impuestos y Ajustes Inflacion	\$ 358.902	145%	Incremento en la cuenta de Ventas y Disminución de Gastos de ventas
Impuesto de Renta y Complementarios	\$ 54.000	Impuesto de Renta y Complementarios	\$ 132.076	145%	Incremento en la cuenta de Ventas y Disminución de Gastos de ventas
Utilidad Neta	\$ 92.710	Utilidad Neta	\$ 226.826	145%	Incremento en la cuenta de Ventas y Disminución de Gastos de ventas

*Nota: Cifras en miles de pesos

8.4. ANÁLISIS COSTO -BENEFICIO

Como parte fundamental del trabajo de grado, fue de vital importancia identificar el impacto financiero que las propuestas desarrolladas van a tener en las finanzas de la organización, es por esto que los autores realizaron un análisis de costo-beneficio garantizando si las alternativas son acordes con las condiciones financieras de Randys, permitiéndoles obtener mayores beneficios en términos de aprovechamiento de sus recursos y mejoramiento de los principales procesos.

Tabla # 29: Costeo implementación de propuestas

COSTEO IMPLEMENTACION PROPUESTAS						
Propuesta	Responsable	# de Empleados	Salario	Turno de Trabajo	Costo Total Anual	Costo Exclusivo para Propuesta
Estandarización de Procesos	Administrador Punto de Venta	7	\$ 1.716.000	8 Horas	\$ 144.144.000	\$ 11.531.520
	Operarios	102	\$ 1.187.940	8 Horas	\$ 1.454.038.560	\$ 116.323.085
Modelo de Pronósticos	Administrador Punto de Venta	7	\$ 1.716.000	8 Horas	\$ 144.144.000	\$ 21.621.600
Modelo de Inventarios	Administrador Punto de Venta	7	\$ 1.716.000	8 Horas	\$ 144.144.000	\$ 14.414.400
	Operarios	20	\$ 1.187.940	8 Horas	\$ 285.105.600	\$ 28.510.560
Total						\$ 192.401.165

BENEFICIO			
PROPUESTA	BENEFICIO ANUAL	NATURALEZA BENEFICIO	TOTAL
Estandarizacion de Procesos	\$ 192.401.165	Ahorro	\$ 197.332.065
Modelo de Inventarios	\$ 4.930.900		
Modelo de Pronosticos	\$ 207.261.250	Ingreso	\$ 207.261.250
TOTAL			\$ 404.593.315

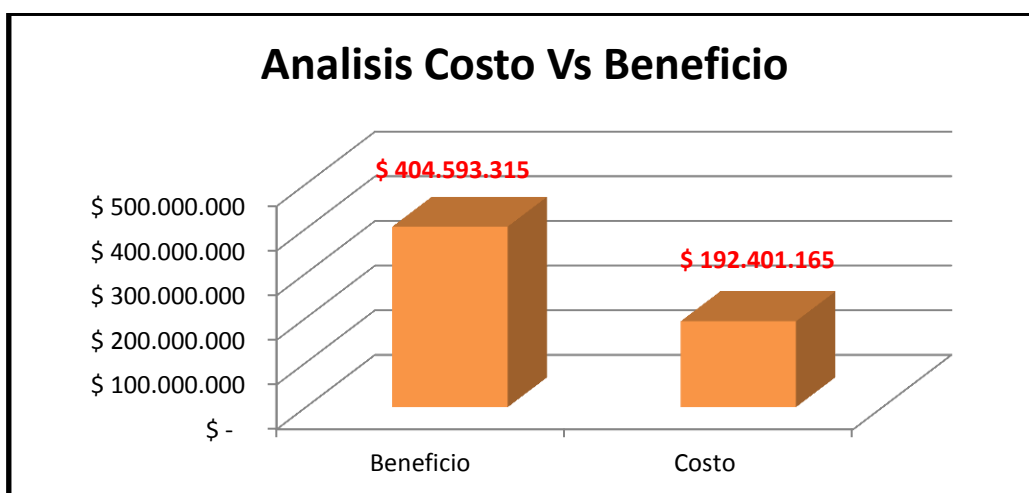


Gráfico 18: Análisis Costo Vs Beneficio

A partir del análisis costo-beneficio de cada una de las alternativas propuestas por los autores, se obtienen resultados satisfactorios en cuanto al beneficio que se espera obtener por la implementación de las propuestas. El costo de cada una de las propuestas esta evaluado en relación a las horas de trabajo de cada uno de los involucrados en las propuestas, por lo no implica una inversión por parte de la compañía.

9. CONCLUSIONES

Tras haber dedicado 8 meses al estudio y desarrollo del presente proyecto, "PROPUESTA DESARROLLO DEL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN EN LA CADENA DE ADASTECIMIENTO Y POLÍTICA DE INVENTARIOS DE RANDYS LTDA", lo cual incluye un previo análisis del contexto, la definición de objetivos, levantamiento y consolidación de información, análisis de temas críticos, propuesta y elaboración de alternativas de mejora, los autores consideran que las principales conclusiones que se desprenden son:

- Al identificar que la operación en Randys no cuenta con una estandarización de los principales procesos, exceptuando lo definido por la ley (INVIMA), los autores del trabajo de grado realizaron el levantamiento de la información de todos los procesos, elaborando un entregable el cual contiene todos los flujos de información de los procesos, de esta forma Randys podrá retroalimentar a su personal de acuerdo a las necesidades que se les presenten. Esta propuesta fue vital e busca de la continuidad del proyecto debido a que para implementar cualquier alternativa de mejora, las condiciones iniciales debe ser la existencia de procesos estandarizados.(Objetivo Especifico # 1)
- Como parte del seguimiento, control y gestión necesario para garantizar que la estandarización de procesos cumpla su objetivo, se elaboraron indicadores de gestión logísticos en relación a los diferentes procesos, dichos indicadores harán parte de un tablero de control en el cual la compañía podrá observar su progreso no solo a nivel global sino a nivel de actividad.(Objetivo Especifico # 4)
- Como resultado del análisis a profundidad que se realizó de cada uno de los eslabones de la cadena de Randys se encontraron como siguientes falencias los aspectos de: (Objetivo específico # 1,4)
 - Conocimiento y Análisis de la demanda del mercado:
 - Disponibilidad de Producto y Agotados.
 - Estandarización de los procesos operativos.
 - Medición y control de los procesos operativos.
- Tras identificado que Randys no conoce a la perfección el comportamiento de la demanda de sus diferentes productos, los autores consideraron realizar un aplicativo de pronósticos de la demanda independiente, en busca de generar mayor throughput a la compañía a traes de la disminución de faltantes (incremento del 5% anual en ventas), así mismo este aplicativo es un forma de control y seguimiento no solo a los productos, sino a las personas implicadas en el procesos.(Objetivo Especifico # 6)
- Como complemento del aplicativo de pronósticos es necesario trasladar esta mejora a los eslabones posteriores de la cadena, operación y abastecimiento, para esto se construyó un modelo de inventarios que teniendo como input las cantidades pronosticadas, genera frecuencia y cantidades necesarias para satisfacer la demanda sin generar rupturas o almacenar inventarios ociosos, que generen un aumento en los días de inventario de cada uno de ellos, afectando sus indicadores financieros, así mismo como el flujo de caja de la organización.(Objetivo Especifico # 6)

- Al implementarse cada una de las alternativas, se espera que Randys incremente sus ventas anuales en un 5% , disminución en las provisiones de inventario generando un ahorro de \$ 4,930,900, y disminución de los tiempos improductivos que generan un ahorro de \$ 415,803,709 anual.(Objetivo Especifico # 6)
- Al haber identificados los puntos críticos de la cadena de abastecimiento de randys, se definieron los diferentes planes de acción para cada una de las propuestas del trabajado de grado, se espera que estos planes de acción oriente las diferentes propuestas, logrando su cumplimiento y satisfacción por parte de Randys, así mismo el costo de cada uno de estos planes de acción es menor al beneficio que se espera obtener por medio de las propuestas, con un costo de **\$67.627.752. (Objetivo # 2).**
- Con base a la validación de las propuestas en términos de viabilidad, inmediatez, efectividad y adaptación, las propuestas le permitirán a randys mejorar sus procesos lo cual se verá reflejado en un mayor beneficio y menor costo, cada una de las propuestas busca mejorar los puntos críticos previamente identificados. **(Objetivo # 3).**
- Teniendo en cuenta los planes de acción realizados para cada una de las propuestas, se espera cumplir con las necesidades de randys, en busca de alinearlas con el direccionamiento estratégico de la compañía, siendo flexibles al entendimiento e implementación de las mismas. Las pruebas piloto realizadas para cada una de las alternativas han cumplido las expectativas tanto de la empresa, los empleados, y los autores. **(Objetivo # 7).**
- Fue de vital importancia establecer tableros de control que permitan tener un seguimiento y control de la propuesta de estandarización de los procesos operativos de Ranyds, garantizando que todos los procesos sean medibles, proporcionando claridad en los objetivos, un horizonte, frecuencia, entre otros, reevaluando y retroalimentando los avances y mejoras necesarias. **(Objetivo # 5).**

10. RECOMENDACIONES

- En la actualidad Randys es una empresa reconocida y competitiva en el sector, sin embargo para que puedan dar el siguiente paso en alcance del objetivo de su visión, el cual es lograr en un futuro ofrecer franquicias a nivel nacional, así como posicionarse como la mejor alternativa de comidas rápidas del país, además de la meta interna que consiste en abrir un nuevo punto de venta anual, deben implementar herramientas que permitan llevar sus procesos a un mejor estadio en términos de practicidad, calidad, y costo, los autores consideran que la ingeniería industrial tiene mucho que aportar en este contexto.
- Aunque Randys es eficiente al segmentar su mercado y en el conocimiento de su cliente, presenta dificultades significativas en la traducción de ese conocimiento en el desarrollo de sus procesos operativos, principalmente en cómo adaptarlos a las variaciones del comportamiento de mercado, lo que acarrea problemas en términos de disponibilidad de productos terminados y agotados así como la generación de obsoletos.
- Otra oportunidad de mejora evidente es el manejo que Randys le da a proceso de compras y abastecimiento de sus materiales, puesto que ese se realiza de forma empírica y sin estar alineada con el comportamiento del mercado, lo cual conlleva a dar de baja materiales que se reflejan en sus estados financieros.

11. BIBLIOGRAFÍA

BALLOU, Ronald. Administración de la cadena de suministro. Madrid: Prentice-Hall, 2004.

BLACKSTONE HOFFMANN, Forgarty. Administración de la producción e inventarios. 2a.ed. México: Compañía editorial continental, S.A. DE, C.P., 1994.

CARRANZA, Octavio. Logística mejores prácticas en Latinoamérica. México: Thomson ,2004.

CHASE, Richard y AQUILANO, Nicholas. Administración de producción y operaciones.12ma.ed. México: Mc Graw Hill, 2009.

CHRISTOPHER, Martin. Logística aspectos estratégicos. México: Limusa Noriega editores, 2000.

COYLE, BARDI, LANGLEY. The management of business logistics, a supply chain perspective.7ª.ed. Ohio: SOUTHWESTERN THOMSON LEARNING, 2003.

KHATRI, Priya, The ABCs of Excelling in the Workforce.
<http://www.iienet2.org/SHS/Details.aspx?id=13700>

MARIÑO NAVARRETE, Hernando. Gerencia de procesos. México: Ed. Alfaomega, 2003.

MORA, Luis Aníbal. Indicadores de la gestión logística. 2a.ed. Bogotá: Ecoe ediciones, 2008.

SAAD, Allawi J., Reducing costs: Execution is critical.2009,
http://www.iienet2.org/uploadedFiles/SHS_Community/Reducing%20Costs%20-%20Execution%20is%20Critical.pdf

SERNA GOMEZ, Humberto. Índices de gestión.2a.ed. Bogotá: Panamericana editorial limitada, 2006.

SERNA GOMEZ, Humberto. La gestión empresarial de la teoría a la praxis. Casos. Bogotá: Fondo editorial Legis, 1992.

"Supply Chain Paper." 123HelpMe.com. 04 Mar 2011
<<http://www.123HelpMe.com/view.asp?id=159533>>.

12. ANEXOS

ANEXO A

MANUAL DE GESTIÓN DE PROCESOS OPERATIVOS RANDYS LTDA



BOGOTÁ, D.C.

2011

INTRODUCCIÓN.....	91
GUÍA DE USO.....	92
MANUAL DE GESTIÓN DE PROCESOS OPERATIVOS RANDYS LTDA	93
DISTRIBUCIÓN	¡Error! Marcador no definido.
FLUJO DE VENTA EN RESTAURANTE.....	¡Error! Marcador no definido.
FLUJO DE DOMICILIOS.....	¡Error! Marcador no definido.
OPERACIÓN.....	¡Error! Marcador no definido.
FLUJO ALISTAMIENTO PUESTO DE TRABAJO	¡Error! Marcador no definido.
FLUJO DE ALISTAMIENTO RESTAURANTE	¡Error! Marcador no definido.
FLUJO DE PRODUCCION.....	¡Error! Marcador no definido.
DIAGRAMA DE FLUJO DE OPERACIONES PRODUCTO TIPO 1: HAMBURGUESAS.....	¡Error! Marcador no definido.
DIAGRAMA DE FLUJO DE OPERACIONES PRODUCTOS TIPO 2: STEAKS... Marcador no definido.	¡Error!
DIAGRAMA DE FLUJO DE OPERACIONES PRODUCTOS TIPO 3: ENSALADAS	¡Error! Marcador no definido.
DIAGRAMA DE FLUJO DE OPERACIONES PRODUCTOS TIPO 4: COMBOS. Marcador no definido.	¡Error!
FLUJO DE CIERRE	¡Error! Marcador no definido.
ABASTECIMIENTO	¡Error! Marcador no definido.
FLUJO DE COMPRAS	¡Error! Marcador no definido.
FLUJO ABASTECIMI8ENTO.....	¡Error! Marcador no definido.
PROVEEDORES.....	124
TABLEROS DE CONTROL	129

INTRODUCCIÓN

En el mundo competitivo de hoy es de vital importancia para cualquier empresa, sin importar cuál sea la naturaleza de su negocio, tener claridad y un horizonte definido en el desempeño de sus operaciones, ya que esto da la base fundamental para el continuo crecimiento y desarrollo de la compañía.

Randys no es la excepción, pues sabemos que para alcanzar nuestros ambiciosos objetivos necesitamos no solo contar con personas tan talentosas y con gran potencial como tú, sino también debemos proporcionarte herramientas que te ayuden a hacer el mejor uso de tus habilidades, de la forma más fácil, contribuyendo en gran parte no solo a la organización sino también a tu seguridad, bienestar y carrera profesional.

Es por tal motivo que a través de volcamientos al terreno, observación directa y entrevistas con las personas tanto de cargos operativos como administrativos, se construyó este manual, que abarca los procesos operativos de todas las áreas de nuestra compañía y te enseñará como hacer de tus procesos cada vez más rápidos y efectivos.

GUÍA DE USO

El manual está construido de tal forma que puede ser consultado en orden, recorriendo cada gran eslabón de nuestra compañía, o simplemente puedes dirigirte a la parte de tu interés particular para una consulta rápida, sin embargo te recomendamos que lo leas todo pues esto te dará un mejor entendimiento de cómo funciona nuestra compañía.

En cada uno de los grandes componentes de nuestro funcionamiento encontrarás primero una descripción general de los procesos contenidos en cada uno de ellos, esto te dará una primera idea de la importancia de las actividades correspondientes, luego encontrarás un diagrama que detalla en forma secuencial los pasos, operaciones, decisiones, documentos y herramientas que intervienen para que tengamos un desarrollo exitoso de nuestras actividades de principio a fin.

Una vez finalices la lectura del diagrama de flujo, puedes encontrar el procedimiento de cada gran proceso, aquí encontrarás información de gran importancia como el responsable de cada actividad, la descripción detallada de esta, la duración promedio que debería tener y el indicador con el cual podemos evaluar que tan cerca estamos de nuestro objetivo.

Hay eslabones que cuentan con diagramas o tablas extra en su descripción, esto se debe a que dichas herramientas complementan su funcionamiento, tal es el caso de operación, en donde se encuentran diagramadas las diferentes preparaciones de nuestros productos, o el de abastecimiento, en el que puedes observar nuestra lista de proveedores de todas la materias primas requeridas en nuestra operación.

Después de todos los capítulos de los eslabones encontrarás los tableros de control, que son el conjunto de indicadores por proceso, que permitirán hacer seguimiento y control de todas las operaciones de nuestra compañía, aquí encontraras, no solo la forma de medición, sino cada cuanto debe medirse y el objetivo específico para cada operación, lo que nos ayudará a crecer como empresa.

Finalmente puedes apoyarte con nuestro diario de campo que contiene apoyo gráfico para cada operación, que te será útil en la asociación de tus funciones con las herramientas y lugares con la cual debes desempeñarlas.

Continúa leyendo y familiarízate con esta tu empresa, Randys!!!

MANUAL DE GESTIÓN DE PROCESOS OPERATIVOS RANDYS LTDA

En este documento se encuentran descritos todas las premisas, actividades, personas, documentos y demás recursos que permiten la operación de la compañía.

Esta metodología se aplica a los procesos operativos identificados dentro de cada uno de los eslabones de la cadena de suministros, en los cuales se presenta el flujo de información y materiales indispensables para el continuo mejoramiento de nuestra compañía, estos son:

13. Venta en restaurantes
14. Domicilios
15. Alistamiento de puesto de trabajo
16. Alistamiento de local
17. Producción
18. Cierre de caja
19. Compra de Materiales
20. Abastecimiento de Materiales

A continuación se presentará cada uno de los eslabones de la cadena de abastecimiento de Randys, y los flujos de procesos correspondientes que articulan el funcionamiento de la compañía, empezando desde el primer contacto con el cliente hacia nuestros proveedores, atravesando cada uno de los procesos que nos llevan a ser una de las mejores empresas de comida, que TE CONQUISTA!

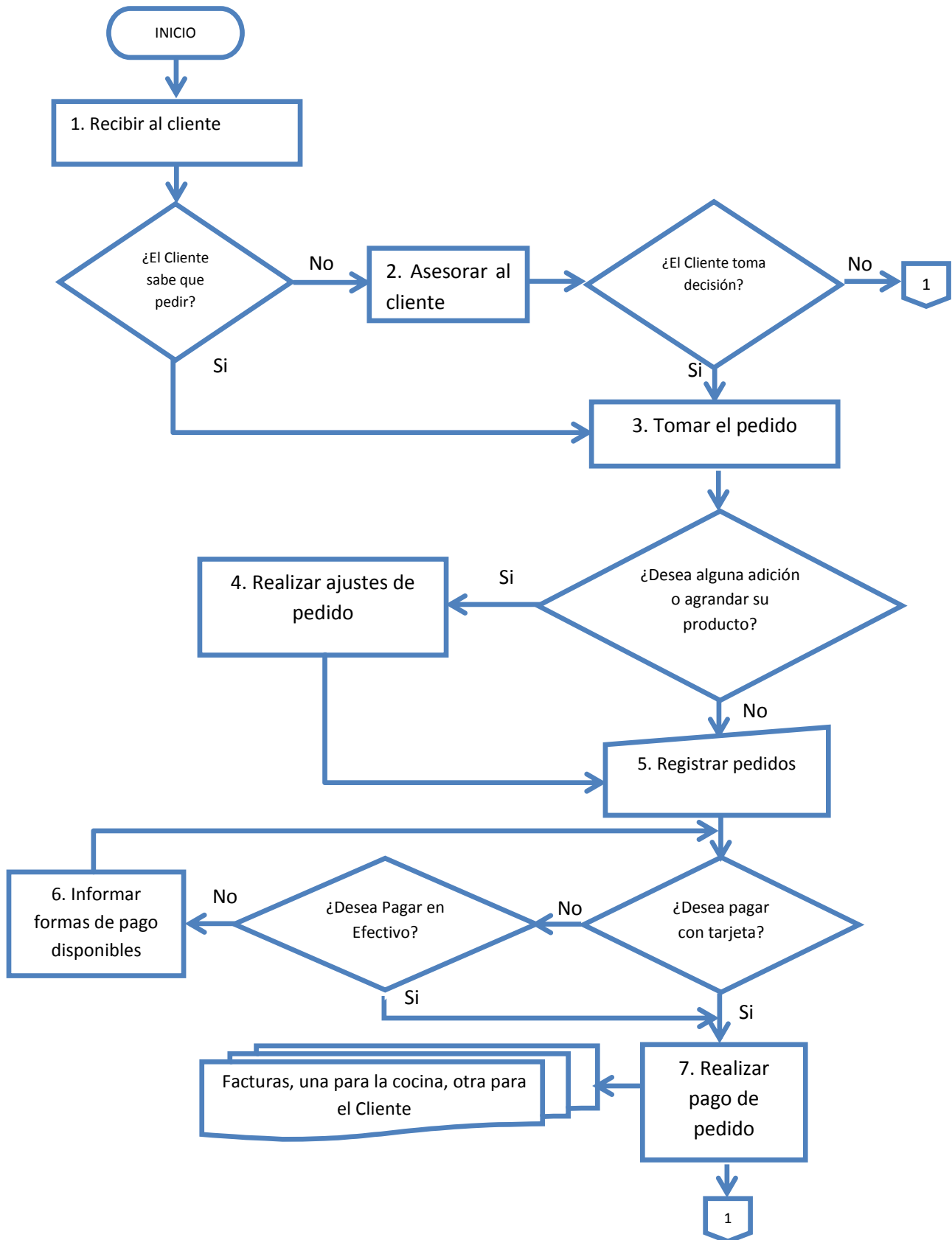
DISTRIBUCIÓN

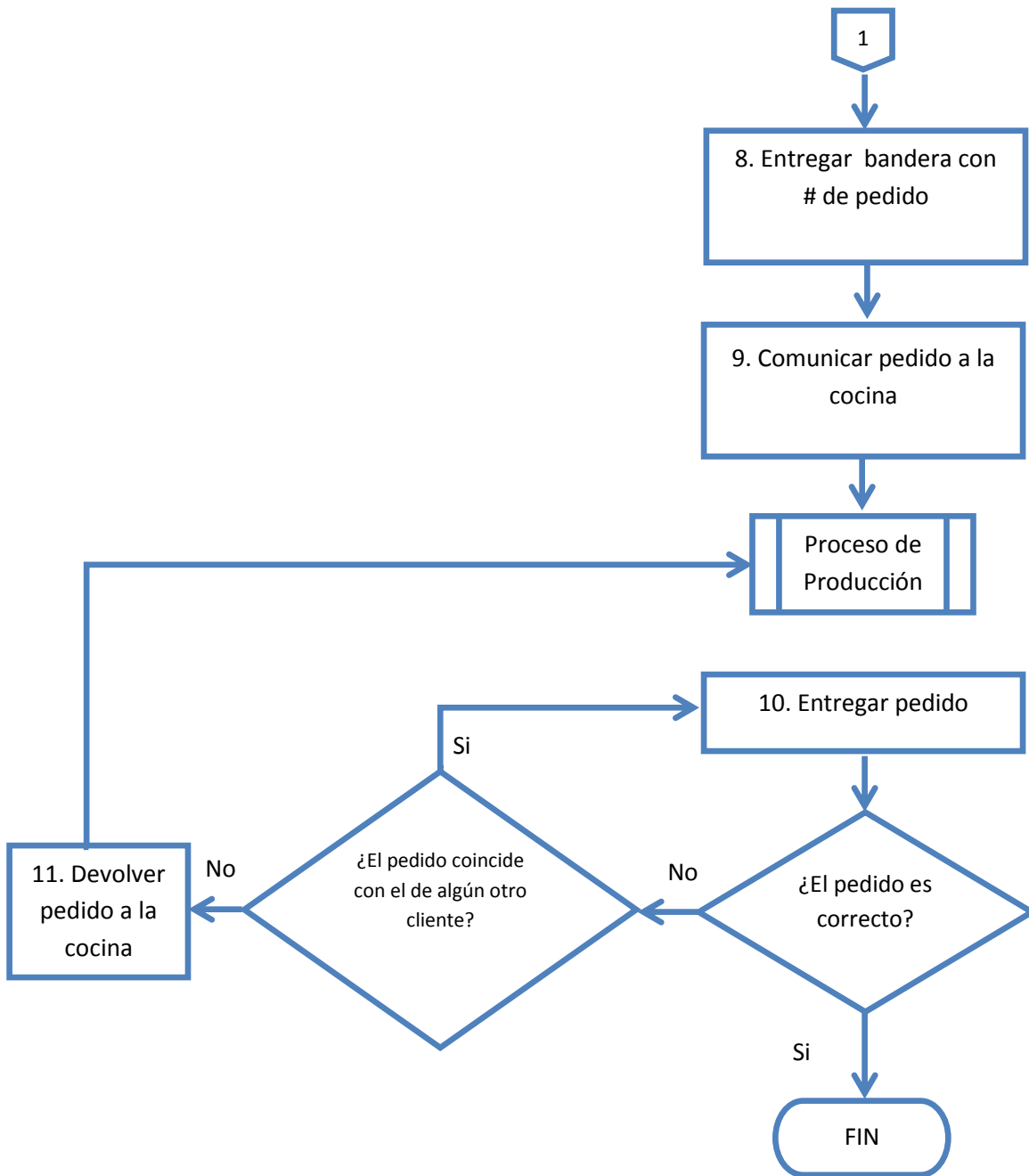
En Randys la distribución de sus productos terminados se presenta principalmente en dos canales de distribución directos, debido a la naturaleza de los productos:

- **Venta en restaurante:** Se presenta en cada uno de los 7 puntos de venta, de Lunes a Domingo en Calle 71, Calle 98, Hayuelos, Santafé, Salitre Plaza, y de Lunes a Sábado en los puntos de Uniandes y Zona Franca, los horarios de atención son de 11 am a 9 pm en la Calle 98, Hayuelos, Santafé, Salitre Plaza y de 7 am a 9 pm en los demás puntos de venta, debido a la oferta de desayunos. El embalaje de los productos consiste principalmente de papel foil, para las hamburguesas, empaques de cartón, individuales de papel, platos y bandejas. El producto llega al cliente por medio del mesero, y el tiempo de espera está en promedio en 15 minutos.
- **Domicilios:** Al igual que la venta en restaurante los domicilios se presentan en los 7 puntos de venta, con un cubrimiento a la redonda de 25 calles desde la ubicación del establecimiento, este servicio está disponible de Lunes a Domingo (en los puntos que aplique), en un horario de 12 mediodía a 10 pm, por lo que no hay domicilio de desayunos. El embalaje para los productos a domicilio consiste en los mismos del punto de venta pero adicionalmente se ubican en cajas de cartón contramarcadas con publicidad de Randys, en las cuales se ubican únicamente alimentos, no bebidas (las bebidas a domicilio son únicamente botellas), estas cajas tienen capacidad para 2 o 4 combos (Hamburguesa y papas), adicionalmente se incluyen las salsas y servilletas; en el caso de los Steaks, se envuelven en papel aluminio y se empacan en una caja que tiene capacidad para uno solo; las ensaladas y demás productos se transportan en envases de plástico específicos para cada tipo de producto. En caso de que los parámetros de tiempo (especificados en el diagrama) permitan consolidar varios pedidos, estos se ubican en cajones adaptables a motos, en los que cabe un máximo de 6 cajas (12 combos). A excepción del punto de Uniandes, en el que los pedidos se distribuyen a pie, en los demás puntos de venta se usan motos, el tiempo de espera máximo es de hora y media, pero la promesa de pedido es de 40 minutos.

Cada uno de estos flujos está detallado en los diagramas presentados a continuación:

FLUJO DE VENTA EN RESTAURANTE

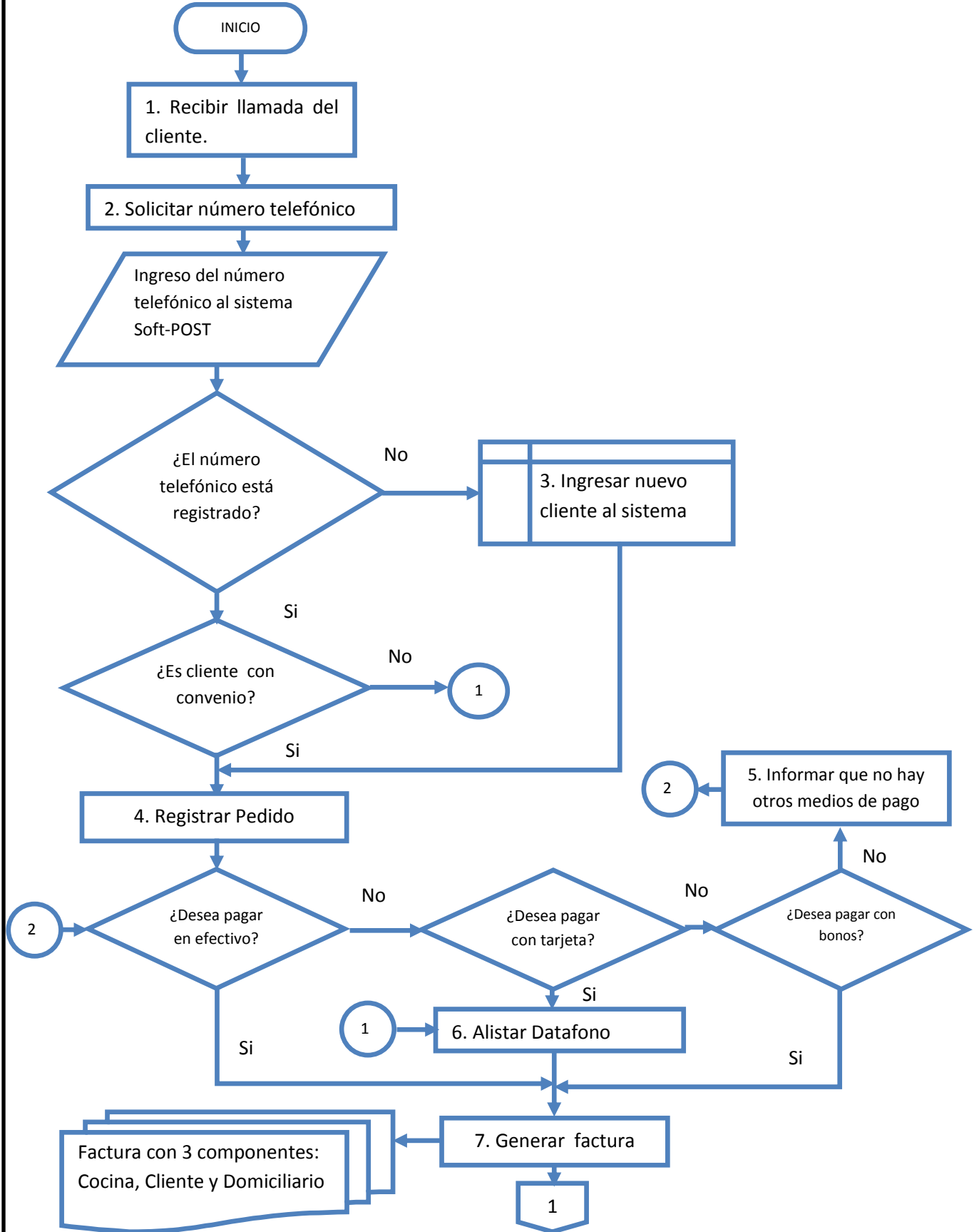


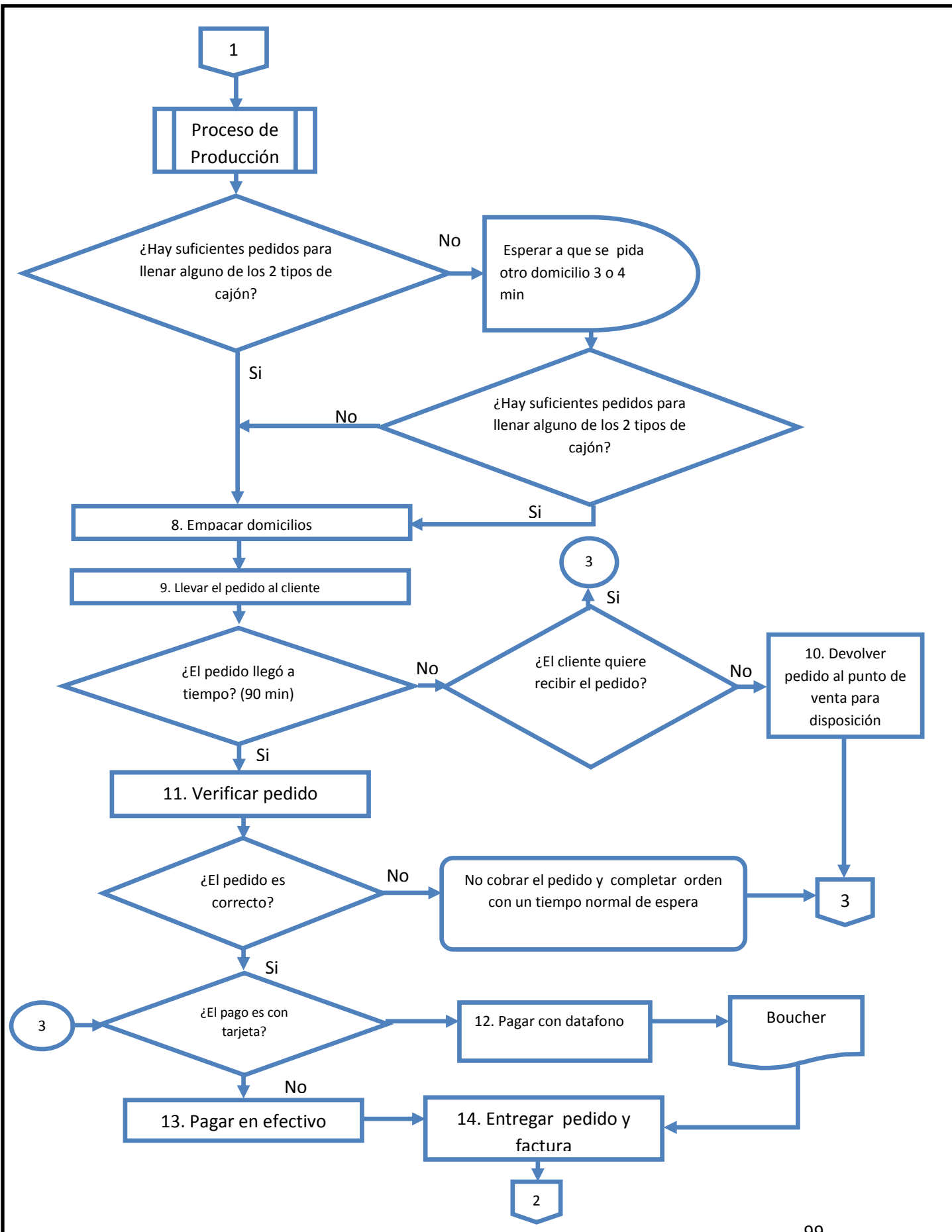


PROCEDIMIENTO VENTA EN RESTAURANTE

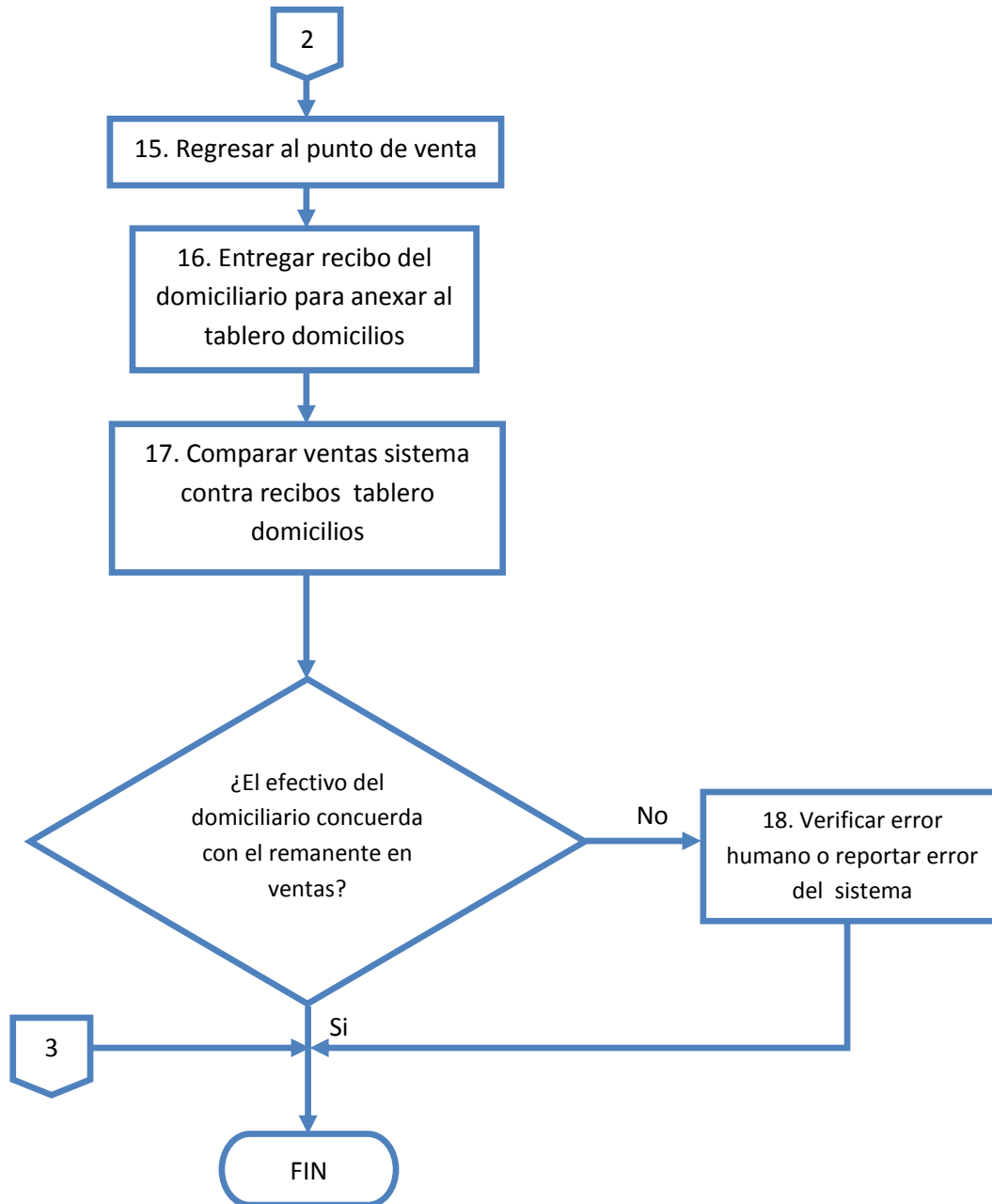
Procedimiento:		Venta en Restaurante		
Actividad	Responsable	Descripción	Herramienta	Duración
1. Recibir al cliente	Mesero/Promotor	Por medio de volantes o invitación directa se atraen clientes al lugar. Nota: No es la única forma en que los clientes ingresan al establecimiento, clientes fieles llegan sin promotor, así como sucede en las plazoletas o días en los que no hay volantes	Volantes	120 min, (12:00 - 2:00 PM)
2. Asesorar al cliente	Cajero	Si el cliente no sabe que pedir la cajera le sugiere los productos tipo A o una oferta disponible si aplica. Nota: Si el cliente aún después de escuchar las sugerencias no sabe que pedir, debe esperarse un máximo de 5 min para sugerirle que mientras decide deje seguir a otro cliente, si finalmente el cliente decide retirarse el promotor debe registrar el evento.	Carta, Avisos promocionales del día	5 min
3. Tomar el pedido	Cajero	Ingreso al sistema del pedido del cliente, esta operación no termina hasta que se pregunte si se agranda o no el pedido.	Caja registradora, Sistema Soft-Pos Versión 2004	1 min
4. Realizar ajustes de pedido	Cajero	Esta actividad se realiza si el cliente tras la sugerencia del cajero decide agrandar su pedido o hacer adiciones, siempre debe hacerse alguna sugerencia al cliente, con el fin de incrementar la facturación	Caja registradora, Sistema Soft-Pos Versión 2004	1 min
5. Registrar pedidos	Cajero	Se cierra y finaliza el registro del pedido en el sistema	Caja registradora, Sistema Soft-Pos Versión 2004	1 min
6. Informar formas de pago disponibles	Cajero	Esta actividad aplica cuando el cliente intenta pagar de alguna forma no contemplada por Randys, en caso que aún después de recibir esta información el cliente no quiere pagar en alguna de las formas disponibles, el cajero debe presentarle un ultimátum.	N/A	1 min
7. Realizar pago de pedido	Cajero	El cajero recibe el efectivo, bono o tarjeta y realiza la transacción correspondiente, se genera una factura con copia tanto para el cliente como para la cocina y el Boucher si aplica.	Caja registradora, Sistema Soft-Pos Versión 2004	2 min
8. Asignar banderín al pedido con # de pedido	Cajero	Se le entrega un banderín del mostrador al cliente, en la factura de la cocina se escribe el número del banderín, en general se entrega un banderín por pedido, sin embargo si hay varias personas que pagan aparte pero se van a sentar juntos se entrega un solo banderín, los clientes escogen de las mesas libres en donde quieren sentarse, y allí ubican el banderín el soporte.	Banderín	30 seg
9. Comunicar pedido a la cocina	Cajero	El cajero informa a la cocina los productos del pedido y pasa la copia de la factura a la cocina donde está el detalle y el número del banderín.	Sistema de comunicación interno	30 seg
10. Entregar Pedido	Mesero	El mesero recibe el pedido en el mostrador y ubica con el número escrito en la factura el banderín asignado y lleva el pedido a la mesa de los clientes, donde debe confirmar que el pedido sea correcto.	Banderín, factura	2 min
11. Devolver pedido a la cocina	Mesero	Si el pedido no coincide con el de los clientes asignados al banderín el mesero debe mirar si se ajusta al de otro cliente, de ser así los entrega y retira ese banderín, si no debe retornarlo a la cocina donde se dispondrá de acuerdo a la naturaleza del producto.	Factura	5 min
Indicadores del Proceso	Efectividad entrega de pedidos: # Pedidos entregados correctamente/total de pedidos			
	Crecimiento ventas en restaurante: (# pedidos registrados en el mes n - # pedidos registrados en el mes n-1)/# pedidos registrados en el mes n-1			
	Cumplimiento meta de ventas: Ventas acumuladas(\$)/Meta Ventas(\$)			

FLUJO DE DOMICILIOS





Elaborado por:	Fecha de elaboración:
Luis Eduardo Marín López Oscar Javier Marín Meneses	28 de noviembre de 2011



PROCEDIMIENTO DOMICILIOS

Procedimiento:		Domicilios		
Actividad	Responsable	Descripción	Herramienta	Duración
1. Recibir llamada del cliente.	Operario domicilios	El operario contesta la llamada de acuerdo a la disponibilidad que tenga en el momento, es decir que hasta que no se finalice la toma del domicilio en procesos no se debe continuar con el siguiente.	Teléfono	30 seg
2. Solicitar número telefónico	Operario domicilios	Se pide el número telefónica para revisar si el cliente ya está registrado en la base de datos y agilizar el proceso, si el cliente no está se continua con la actividad 3, de lo contrario pase a la actividad 4.	Teléfono, Computador, Sistema Soft Pos	30 seg
3. Ingresar nuevo cliente al sistema	Operario domicilios	Se solicita información de Nombre, Dirección, piso, edificio según aplique y se ingresa al sistema	Teléfono, Computador, Sistema Soft Pos	2 min
4.Registrar Pedido	Operario domicilios	Se cierra y finaliza el registro del pedido en el sistema	Caja registradora, Sistema Soft-Pos Versión 2004	1 min
5. Informar que no hay otros medios de pago	Operario domicilios	Esta actividad aplica cuando el cliente intenta pagar de alguna forma no contemplada por Randys, en caso que aún después de recibir esta información el cliente no quiere pagar en alguna de las formas disponibles, el operario debe presentarle un ultimátum.	N/A	1 min
6. Alistamiento datafono	Domiciliario	Esta actividad solo aplica cuando el cliente va a pagar con tarjeta, el operario debe informar al domiciliario si en los pedidos que va a llevar hay algún pago con tarjeta, para que este tome un datafono.	N/A	1 min
7. Generar Factura	Operario domicilios	Con el pedido y medio de pago definido se genera una factura con 3 copias, una para la cocina, otra para el domiciliario y otra para el cliente, la de cocina se pasa inmediatamente, la del cliente y domiciliario se entregan al domiciliario una vez esté preparado el pedido. Al generar la factura se le informa al cliente el tiempo promedio de espera del pedido(40 min)	Computador, Sistema Soft Pos, Factura	2 min
8. Empacar domicilios	Operario domicilios	Una vez la cocina informe que el pedido está preparado el operario usa el embalaje para Cada producto y lo entrega al domiciliario, quien debe ingresarlo en el cajón de domicilios, si el cajón no está lleno, el domiciliario espera 4 min para ingresar la mayor cantidad posible de pedidos dentro de ese lapso, si no hay espacio sale a entregarlo de una vez, lo mismo ocurre si trascurren 4 min y no sale otro pedido.	Material empaque, cajón de domicilios	5 min
9. Llevar Pedido al cliente	Domiciliario	Se transporta e pedido en moto al domicilio del cliente, si la entrega se hace de 90 minutos seguir con el paso 11, si no con el paso 10	Moto	40 - 90 min
10. Devolver pedido al punto de venta para disposición	Domiciliario	Esta actividad solo aplica cuando se entrega el pedido después de 90 minutos y el cliente se reusa a recibirlo, el domiciliario debe retornar el producto a l cocina para su disposición	Reloj	N/A
11. Verificar pedido	Domiciliario	Si el pedido es correcto se procede al pago, de lo contrario el pedido no se cobra y se completa o corrige en tiempos de operación normal.	Factura	2 min
12. Pagar con datafono	Domiciliario	Realización de pago con tarjeta, se genera Boucher con copia para cliente y domiciliario	Datafono	2 min
13. Pagar en efectivo	Domiciliario	Realización de pago con dinero, el cliente recibe la factura	N/A	1 min
14. Entregar pedido y factura	Domiciliario	El cliente recibe su pedido	N/A	30 seg
15. Regresar al punto de venta	Domiciliario	Si no hay más pedidos que entregar el domiciliario se devuelve al punto de venta, de lo contrario sigue repartiendo pedidos	Moto	10 min
16. Entregar recibo del domiciliario para anexar al tablero domicilios	Domiciliario	El domiciliario anexa al tablero de domicilios los recibos de su ruta para posterior análisis	Factura	5 min
17. Comparar ventas sistema contra recibos tablero domicilios	Administrador punto venta	Tras descontar pagos con tarjeta, se compara el efectivo que entrega el domiciliario con lo que se registra en el sistema, si coincide termina el proceso, de lo contrario se continúa con la siguiente actividad	Sistema Soft Pos, Factura	10 min/domiciliario
18. Verificar error humano o reportar error del sistema	Administrador punto venta	Se hace una segunda revisión y se discute la causa, si se descarta el error humano se notifica el error del sistema al proveedor.	Sistema Soft Pos, Factura	20 min
Indicadores del proceso	Domicilios Semanales: # Domicilios facturados semanalmente			
	Tiempo entrega: Promedio tiempo de entrega de pedidos			
	Efectividad entrega: # domicilios entregados correctamente/# total domicilios			
	Crecimiento Ventas Domicilio: (# Ventas Domicilio mes n - # Ventas Domicilios mes n-1)/# Ventas Domicilios mes n-1			

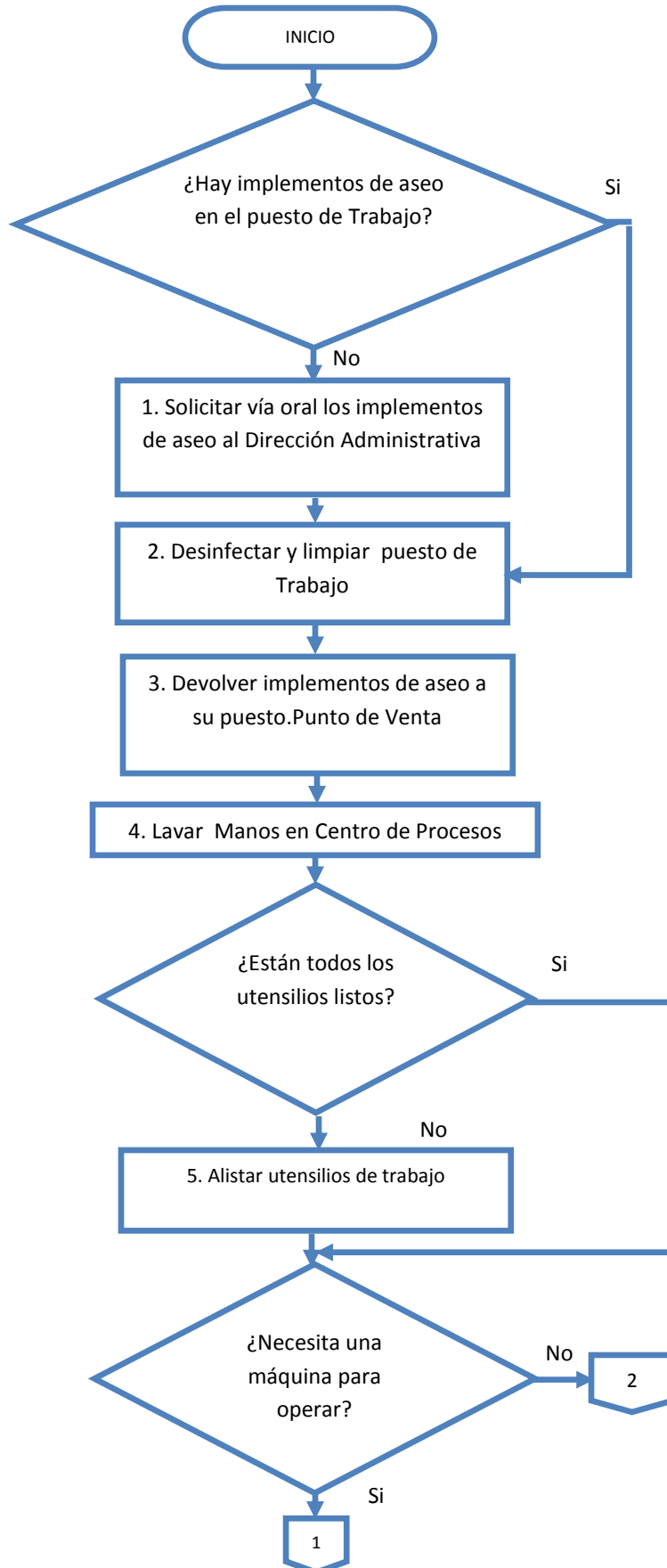
OPERACIÓN

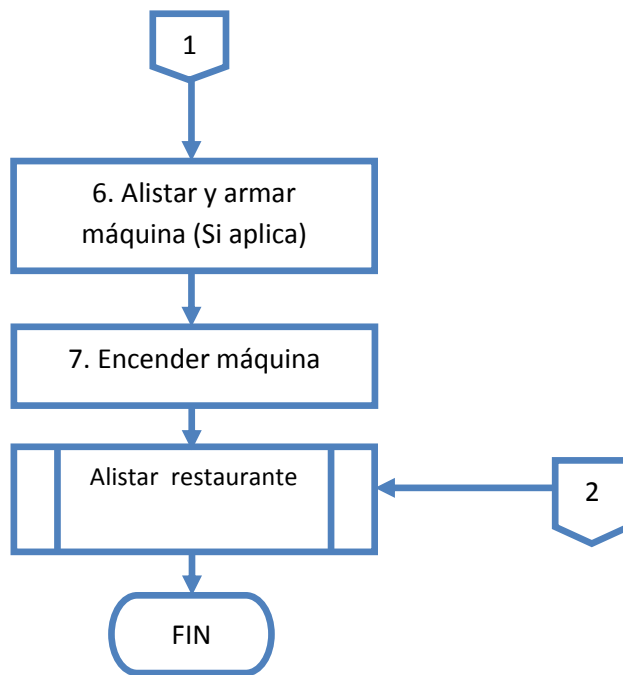
En el eslabón de la operación de Randys encontramos cuatro flujos interrelacionados, que corresponden a:

- Alistamiento de puesto de trabajo: Cada operario es responsable de la limpieza, disponibilidad y funcionalidad de los elementos de su puesto de trabajo, no solo al inicio de las operaciones sino también al terminar su turno o realizar el cierre del local, para esto se cuenta con el manual de buenas prácticas en cada punto de venta, y la supervisión del administrador de punto de venta.
- Alistamiento Local: La primera actividad a desarrollar por cada uno de los establecimientos de Randys es el alistamiento de las mesas, el cual consiste en limpiar y ordenar las mesas y sillas de acuerdo a su debida organización. Cada una de las mesas cuenta con un dispositivo el cual permite colocar los 3 teteros de salsas (Tomate, Mostaza y Randys) así como la bandera del pedido. Las personas encargadas de este proceso deben verificar cada uno de los teteros teniendo en cuenta los criterios de: Cantidad existente en el tetero, limpieza, caducidad de la salsa. En el caso que no cumpla el criterio de cantidad existente en el tetero, deberá limpiar en el regadero el tetero y llenarlo adecuadamente. En el caso de la limpieza del tetero, deberá lavar perfectamente el elemento tanto interiormente como exteriormente así como las partes que lo componen, en el caso de la caducidad de la salsa, la persona encargada debe eliminar la cantidad existente en el tarro , limpiarlo y adicionarle la cantidad adecuada.
- Producción: La operación se divide en la operación en el punto de venta y en el centro de procesos(existen 2 centros de procesos, uno en la Calle 71 y otro en el de la 98), la operación en el punto de venta consiste principalmente en la preparación de los alimentos tanto para consumo en el restaurante como para domicilios; en el centro de proceso se llevan a cabo semi-terminados que por disponibilidad de maquinaria, espacio o mano de obra no se hacen en otros puntos, como es el porcionado de la carne, la preparación de salsa Randys o el guacamole. Más adelante se puede apreciar el flujo de este proceso así como los diagramas de operación para los productos principales.
- Cierre de Caja y Local: Al terminar la jornada laboral (9:30pm) cada uno de los Administradores por punto de Venta, realiza el debido cierre de Caja con cada una de las cajas del debido establecimiento. Existen dos tipos de cajas, las del local y las de domicilios. El administrador realiza el debido arqueo de las cajas donde hace una comparación física de (efectivo, Boucher, bonos) con el sistema Soft-Post. En cuanto a los domicilios el administrador compara los recibos de los domicilios por cada uno de los domiciliarios con el sistema Soft-Pos, de esta forma el administrador en un sobre de manila almacena el efectivo, Boucher y bonos. Mientras el administrador se encuentra en este cierre de cajas, el resto el personal limpia, recoge y ordena cada uno de los puestos de trabajo así como el establecimiento.

A continuación se presentan los diagramas correspondientes al eslabón de la operación:

FLUJO ALISTAMIENTO PUESTO DE TRABAJO

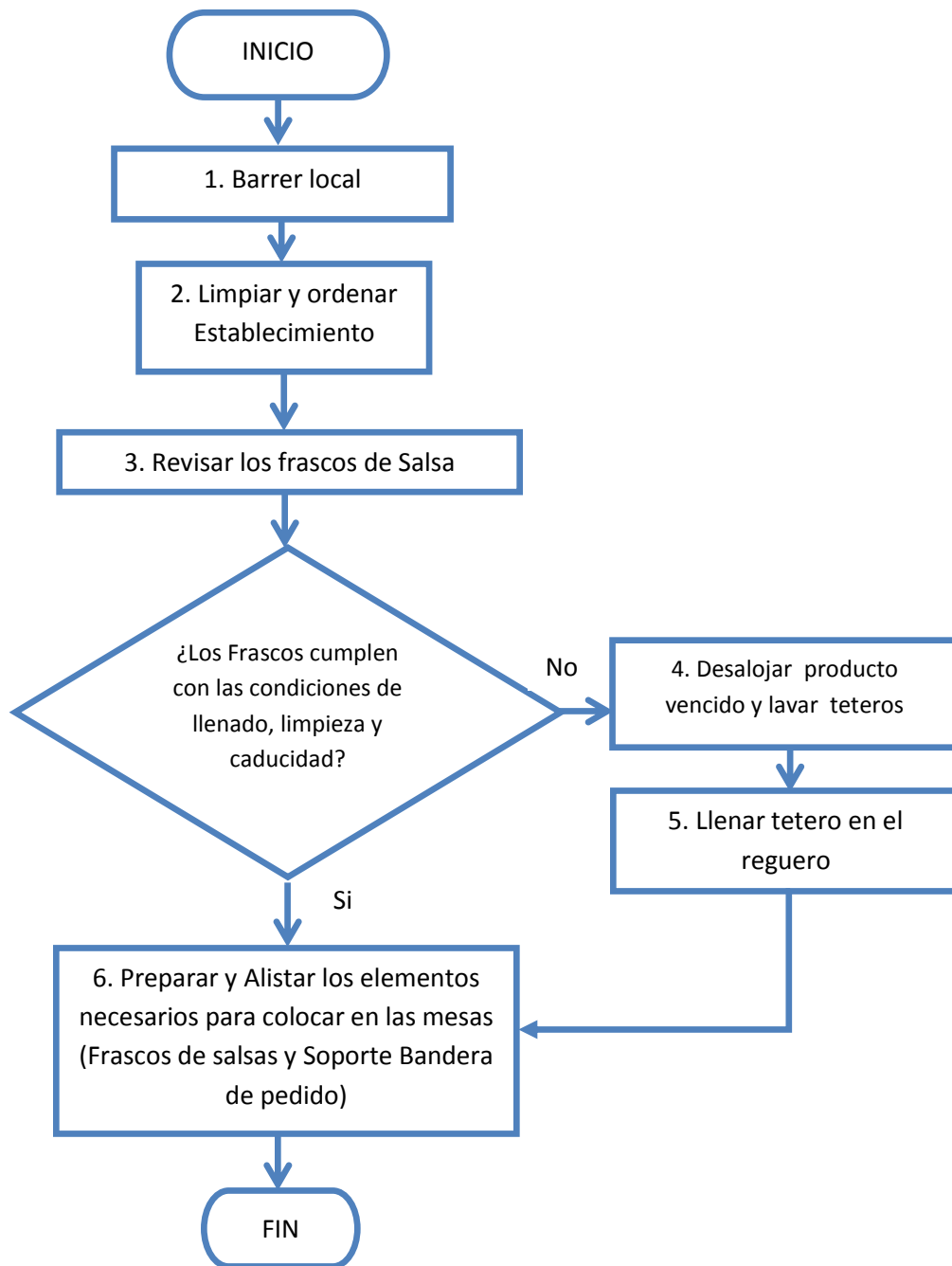




PROCEDIMIENTO ALISTAMIENTO PUESTO DE TRABAJO

Procedimiento:	Alistamiento Puesto Trabajo			
Actividad	Responsable	Descripción	Herramienta	Duración
1. Solicitar vía oral los implementos de aseo al Dirección Administrativa	Cada Operario	Si en su puesto de trabajo el operario no cumeta con los elemento de aseo suficientes para hacer la limpieza debe solicitarlo a la bodega.	N/A	1 min
2. Desinfectar y limpiar puesto de Trabajo	Cada Operario	Para cada puesto según lo definido en las BPM el operario debe desinfectar y limpiar la maquinaria y utensilios a su cargo	Implementos de aseo	10 min
3. Devolver implementos de aseo a su puesto. Punto de Venta	Cada Operario	Aplica para los implementos compartidos que no pueden almacenarse en el puesto de trabajo	N/A	2 min
4. Lavar Manos en Centro de Procesos	Cada Operario	Todos los operarios sin excepción deben lavarse las manos antes de iniciar a operar	N/A	3 min
5. Alistar utensilios de trabajo	Cada Operario	Ubicar en los puestos de trabajo los utensilios necesario para la operación	N/A	3 min
6. Alistar y armar máquina	Cada Operario	Si aplica, el operario debe asear la maquina y armarla dejándola lista para operar	Manual funciones	10 min
7. Encender máquina	Cada Operario	Siguiendo el manual de cada máquina el operario debe encender la máquina y hacer las pruebas correspondientes	Manual máquina	10 min
Indicadores del proceso	<i>Tiempo de limpieza: tiempo promedio de limpieza de puesto de trabajo según área</i>			
	<i>Cumplimiento Lineamientos: # Operarios que cumplen condiciones de higiene/Total operarios.</i>			

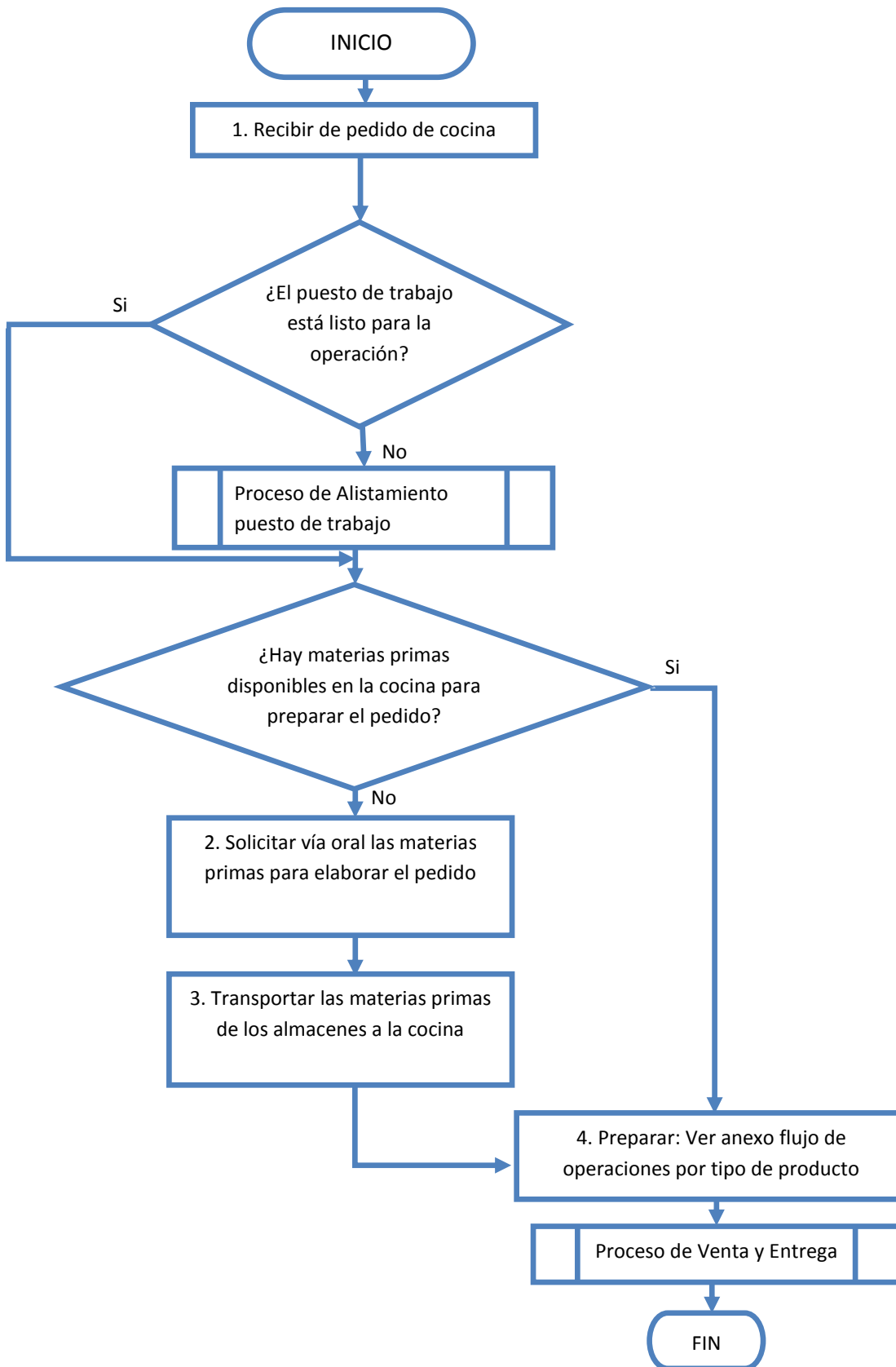
FLUJO DE ALISTAMIENTO RESTAURANTES



PROCEDIMIENTO ALISTAMIENTO RESTAURANTE

Procedimiento:	Alistamiento Restaurante			
Actividad	Responsable	Descripción	Herramienta	Duración
1. Barrer local	operarios	Barrido del local	implementos de aseo	60 min
2. Limpiar y ordenar Establecimiento	operarios	Los Operarios limpian y ordenan las mesas del Establecimiento	implementos de aseo	60 min
3. Revisar los frascos de Salsa	operarios	Los Operarios Revisan los frascos de Salsa	frascos de salsas	18 min
4. Desalojar producto vencido y lavar teteros	operarios	Disposición de producto vencido y lavado de teteros	frascos , manguera de lavado	2 min
5. Llenar tetero en el reguero	operarios	Llenado del tetero en el reguero	frascos salsas, teteros	1 min
6. Preparar y Alistar los elementos necesarios para colocar en las mesas (Fracos de salsas y Soporte Bandera de pedido)	operarios	Los Operarios Preparan y Alistan los elementos necesarios para colocar en las mesas (Fracos de salsas y Soporte Bandera de pedido)	soportes	15 min
Indicadores del proceso	<i>Tiempo de alistamiento de restaurante(Desde la llegada de los operarios a cada punto de venta hasta que todo está listo para recibir pedidos)</i>			

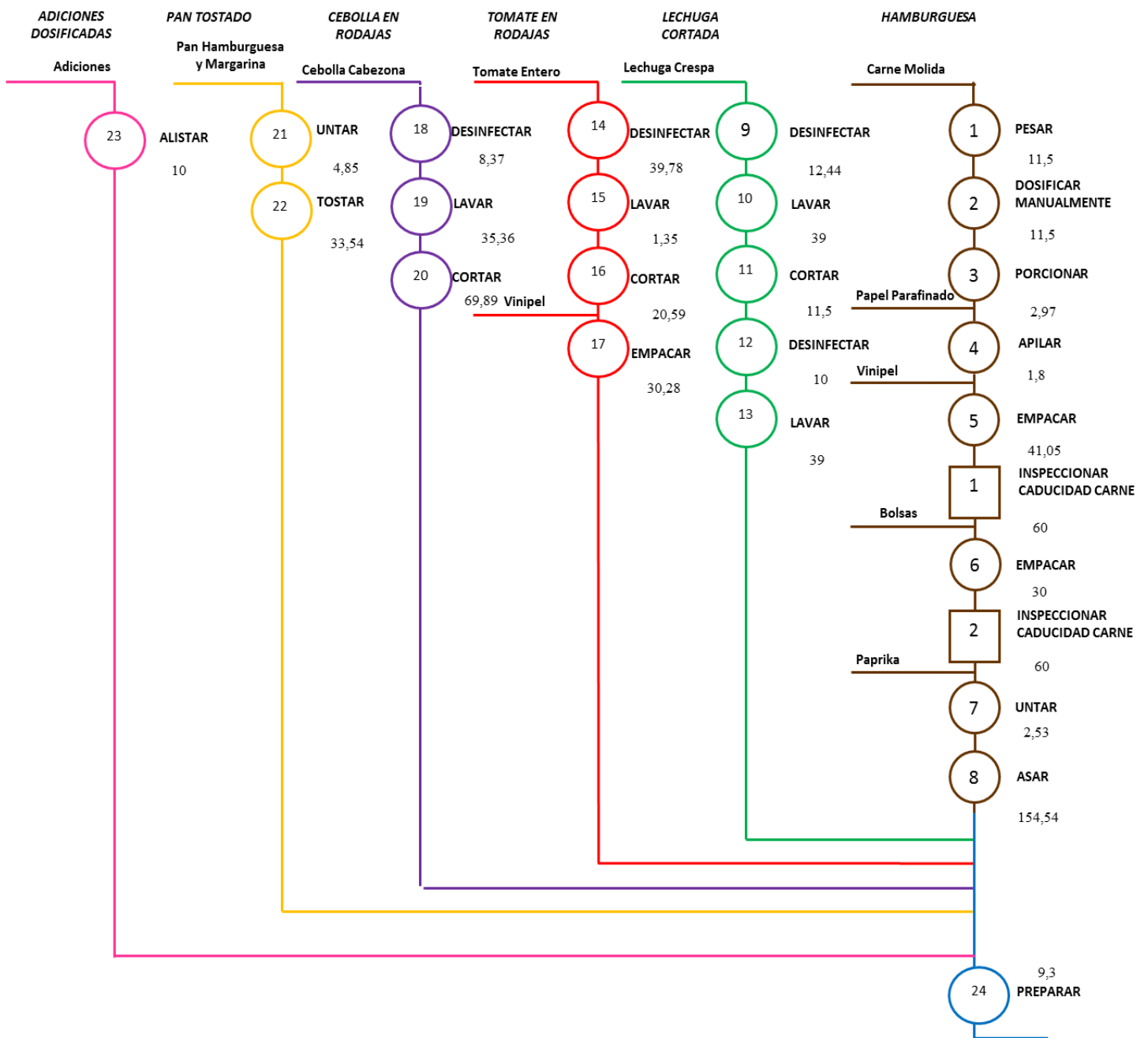
FLUJO DE PRODUCCIÓN



PROCEDIMIENTO PRODUCCION

Procedimiento:	Producción			
Actividad	Responsable	Descripción	Herramienta	Duración
1. Recibir de pedido de cocina	Operario Cocina	Se recibe el pedido de la caja, impreso en la factura con el número del banderín	Factura	30 seg
2. Solicitar vía oral las materias primas para elaborar el pedido	Operario Cocina	Se solicita al centro de procesos, cuarto frío o neveras las materias primas que no pueden estar en la cocina, del mismo modo aplica para las que por condiciones de almacenamiento están en la bodega o para los agotados.	N/A	30 seg
3. Transportar las materias primas de los almacenes a la cocina	Operario Bodega/Centro Procesos	Con la solicitud de la cocina se toma el producto de su lugar de almacenamiento y se lleva a la cocina	N/A	2min
4. Preparar: Ver anexo flujo de operaciones por tipo de producto	Operario Cocina	Para cada tipo de producto aplica un flujo de operaciones diferente que se ilustra en los diagramas de operación ubicados en la sección de diagramas	Maquinaria, utensilios	min - 20 m
Indicadores del proceso	<i>Tiempo de preparación por tipo producto</i>			

PROCESO PREPARACION PRODUCTOS TIPO 1: HAMURGUESAS



Tiempos de Operación en Segundos

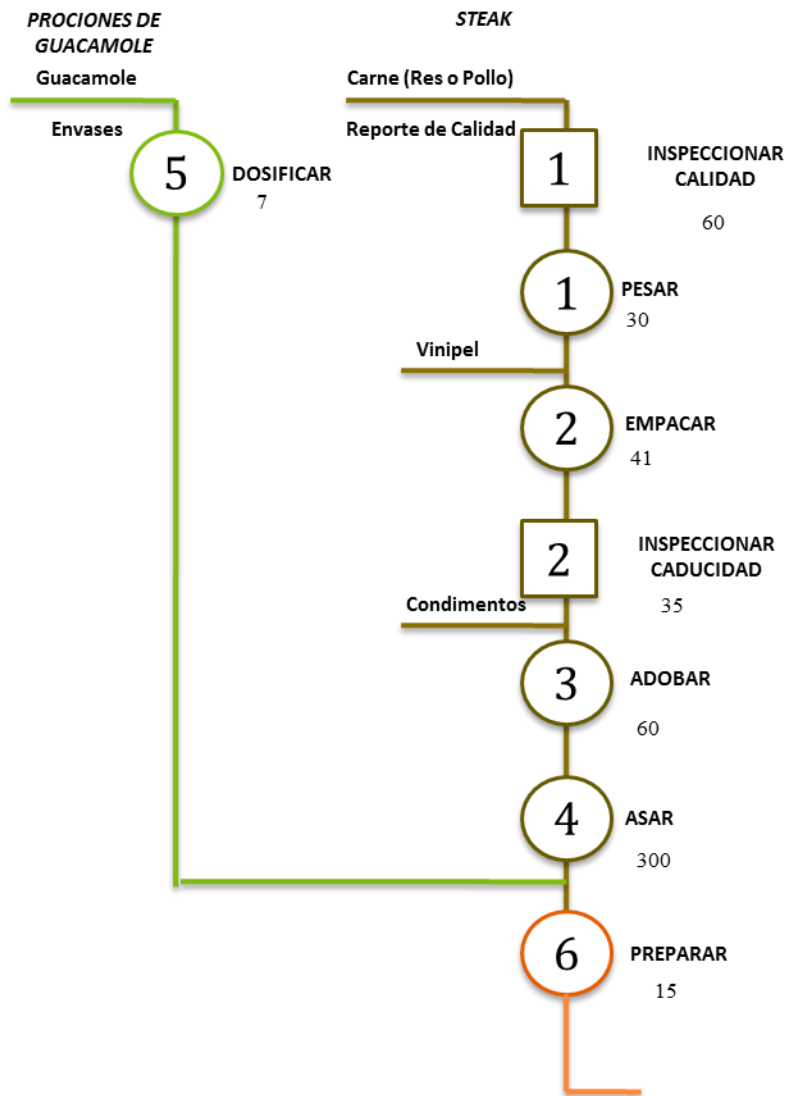
Elaborado por:

Luis Eduardo Marín López
Oscar Javier Marín Meneses

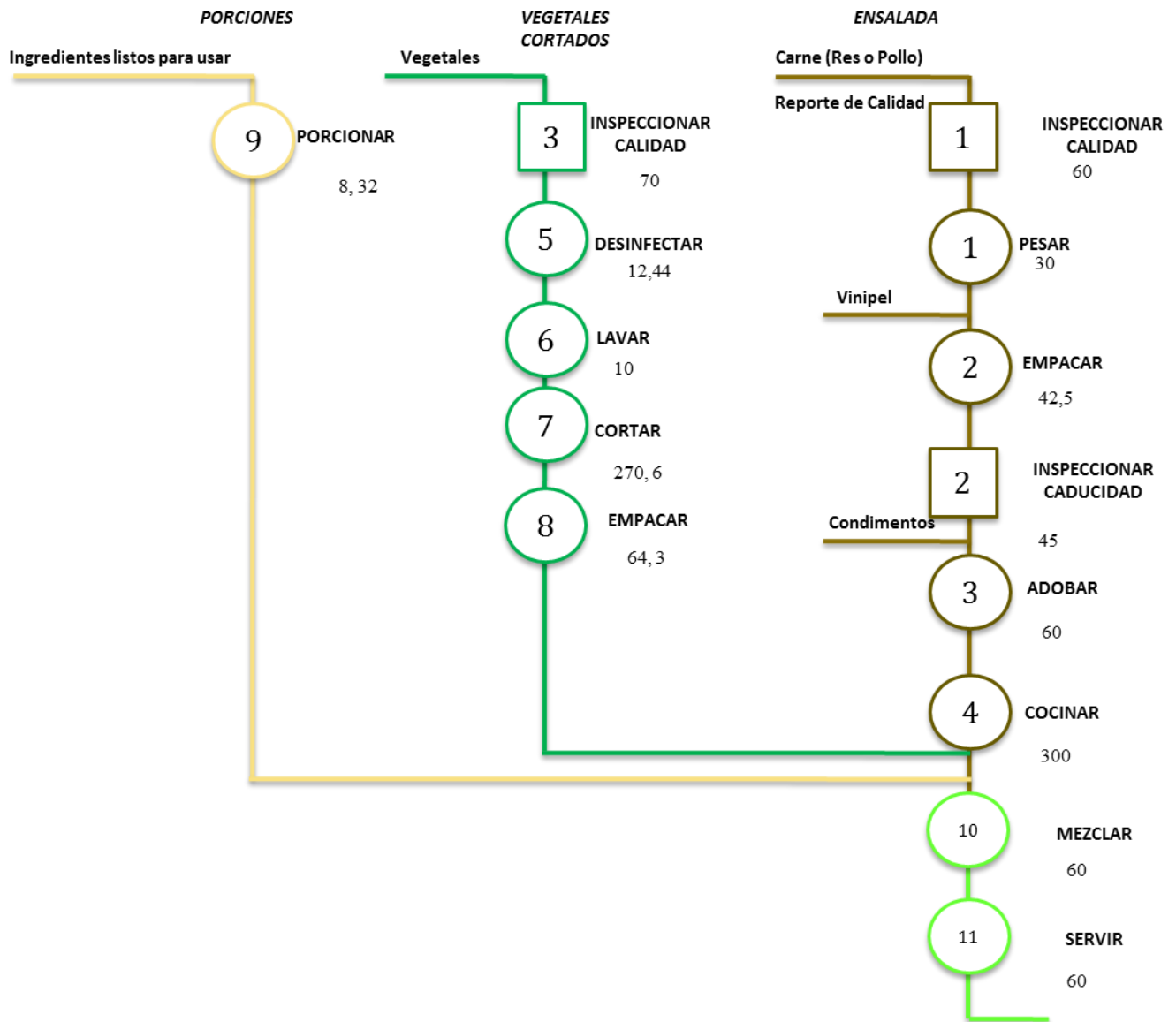
Fecha de elaboración:

28 de noviembre de 2011

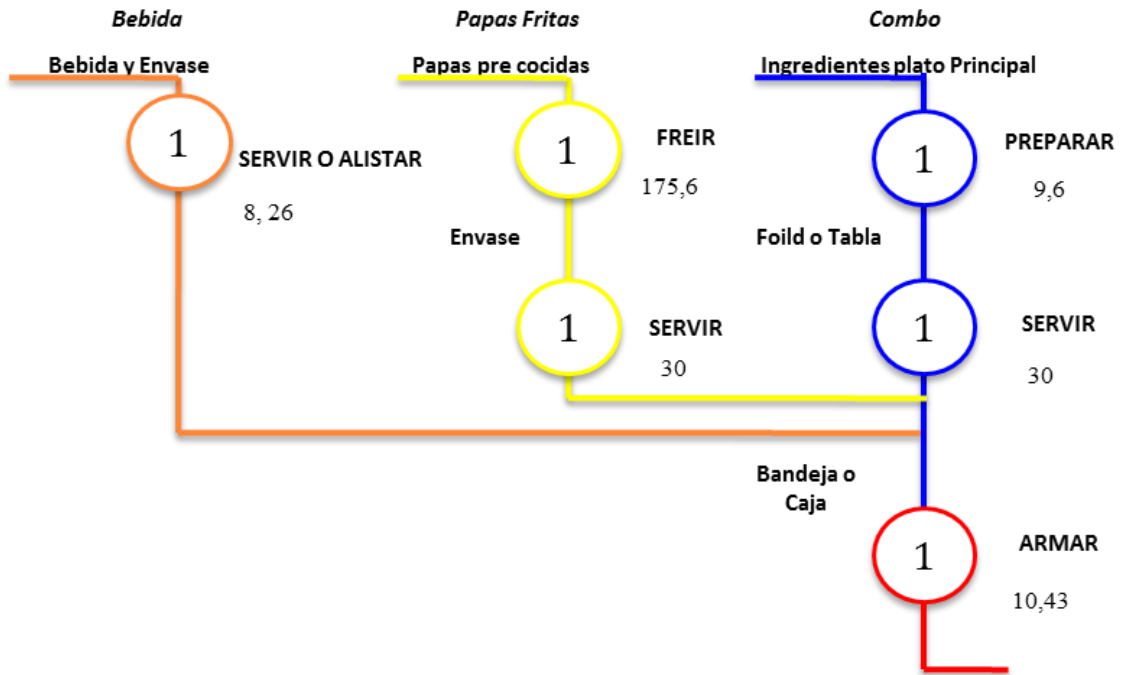
PROCEOS PREPARACION PRODUCTOS TIPO 2: STEAKS



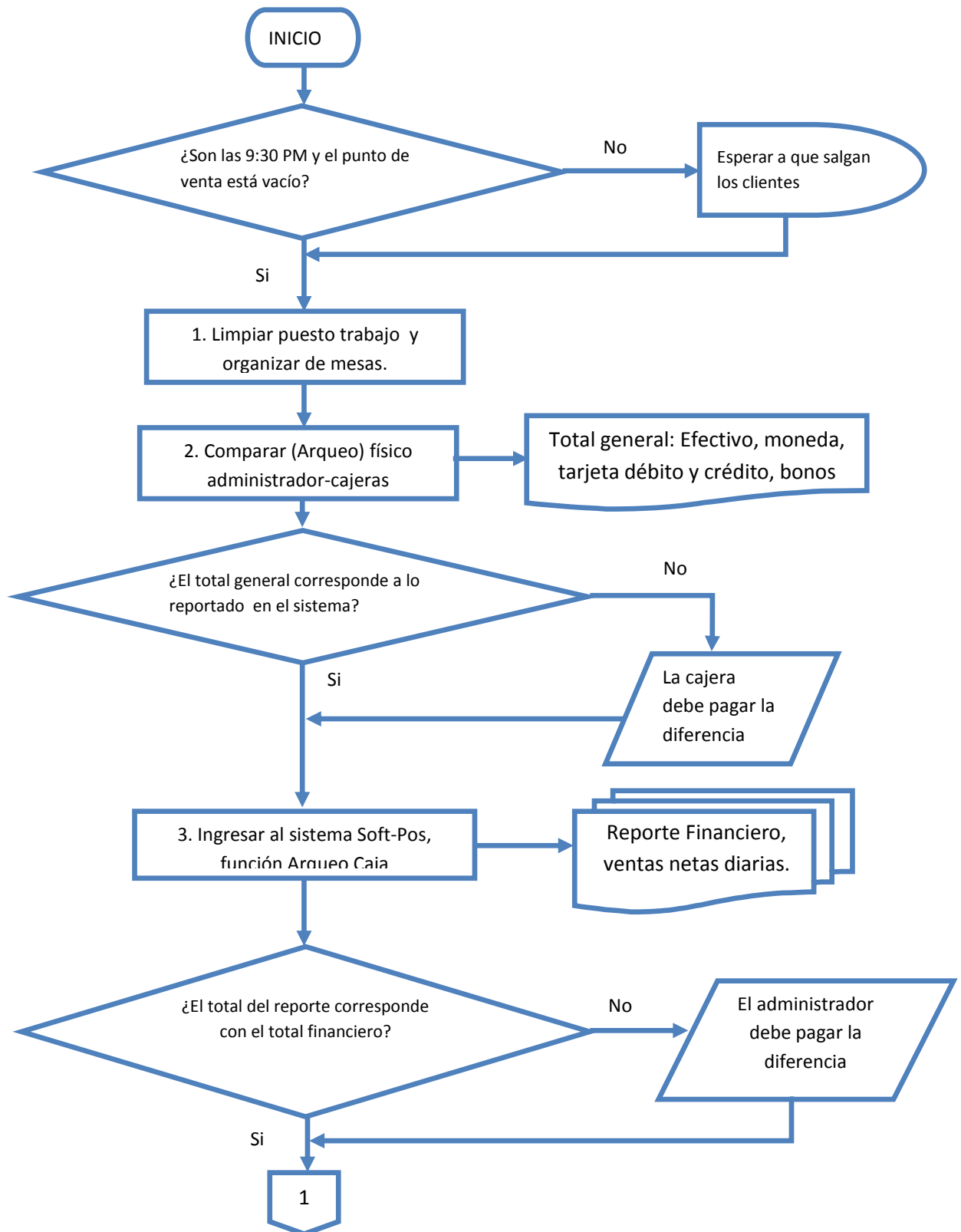
PROCESO PREPARACION PRODUCTOS TIPO 3: ENSALADAS

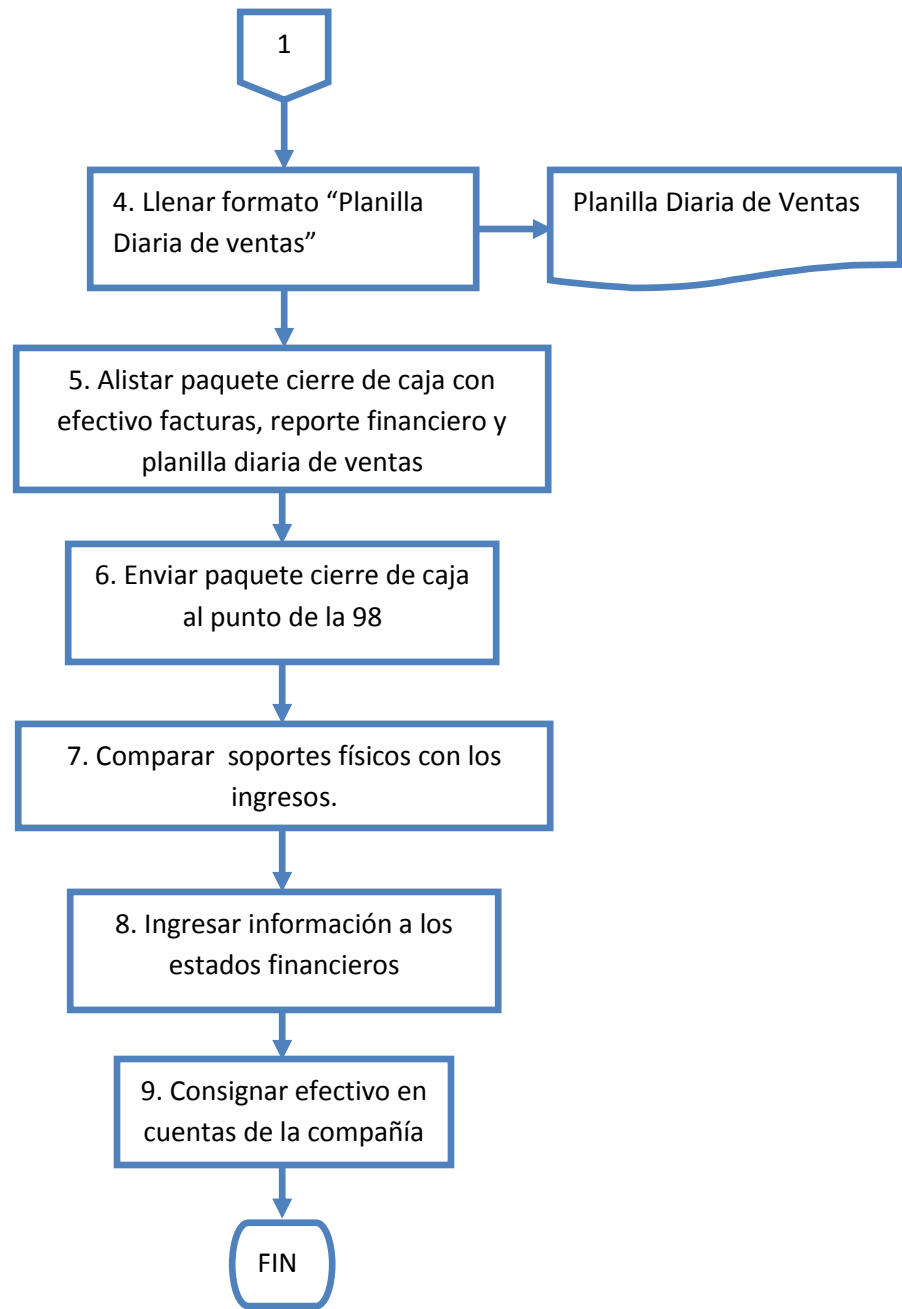


PROCESO PREPARACION PRODUCTOS TIPO 4: COMBOS



FLUJO CIERRE DE CAJA Y LOCAL





PROCEDIMIENTO CIERRE

Procedimiento:		Cierre de caja y local		
Actividad	Responsable	Descripción	Herramienta	Duración
1. Limpiar puesto trabajo y organizar de mesas.	Personal Randys	Limpieza puesto trabajo organización de mesas.	Estandares puesto de trabajo	40 min
2. Comparar (Arqueo) físico administrador-cajeras	administrador, cajera	Arqueo físico administrador-cajeras	cajas	20 min
3. Ingresar al sistema Soft-Pos, función Arqueo Caja	administrador	Ingreso al sistema Soft-Pos, función Arqueo Caja	sistema soft-post	2 min
4. Llenar formato "Planilla Diaria de ventas"	administrador	Llenar formato "Planilla Diaria de ventas"	formato planilla diaria de ventas	10 min
5. Alistar paquete cierre de caja con efectivo facturas, reporte financiero y planilla diaria de ventas	administrador	Alistar paquete cierre de caja con efectivo facturas, reporte financiero y planilla diaria de ventas	Paquete de envío	10 min
6. Enviar paquete cierre de caja al punto de la 98	administrador	Se envía con el mensajero el dinero al punto de la 98	Paquete de envío	3 min
7. Comparar soportes físicos con los ingresos.	contador	Comparación de soportes físicos con los ingresos.	formato registro ventas diarias	28 min
8. Ingresar información a los estados financieros	contador	Ingreso de información a los estados financieros	sistema contyable	22 min
9. Consignar efectivo en cuentas de la compañía	mensajero	Consignación de efectivo en cuentas de la compañía	formatos de consignacion	30 min
Indicadores del proceso	<i>Efectividad del registro de ventas=# total de días sin problemas con coincidencia de dinero y sistema/total de días</i>			

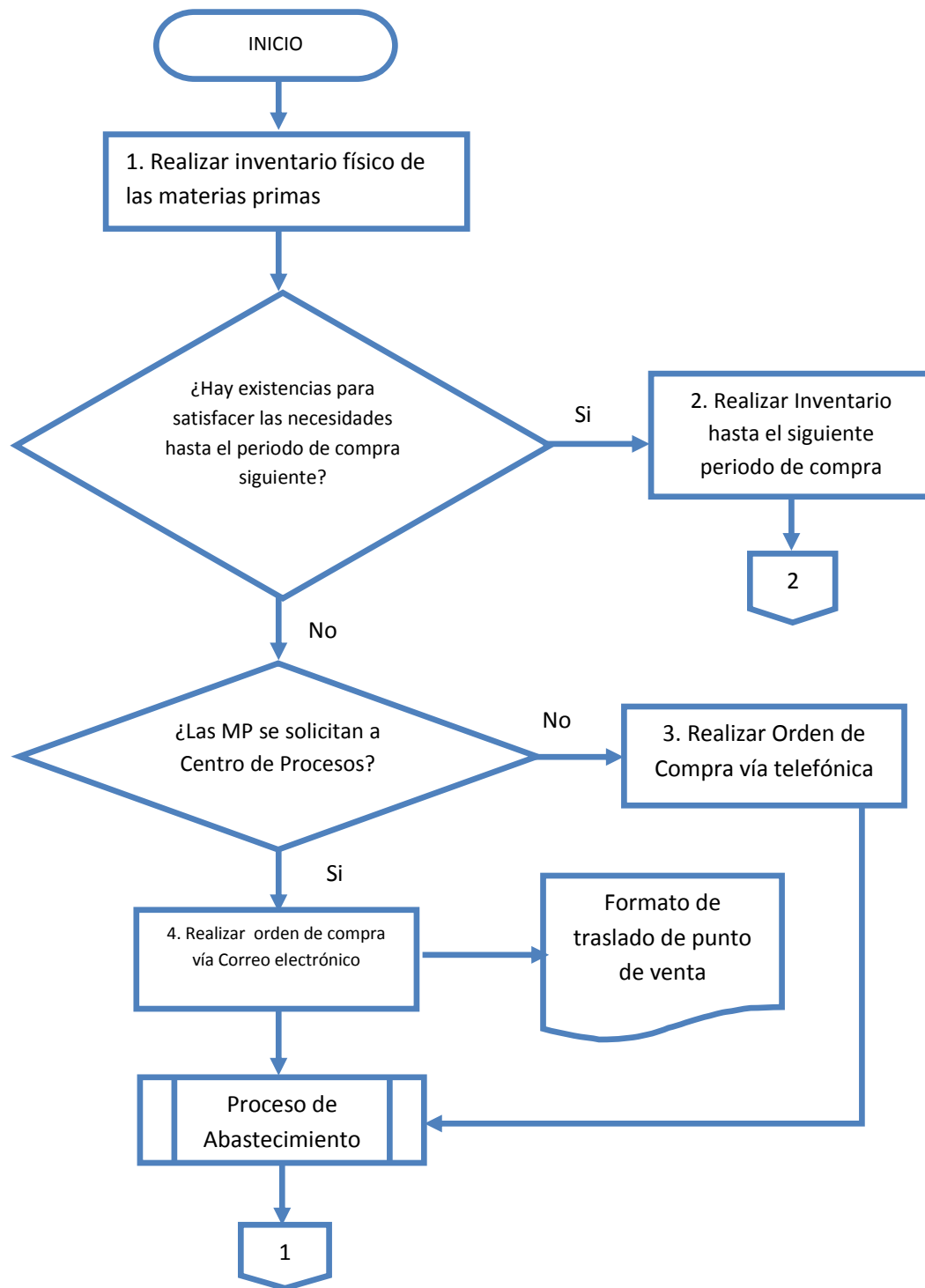
ABASTECIMIENTO

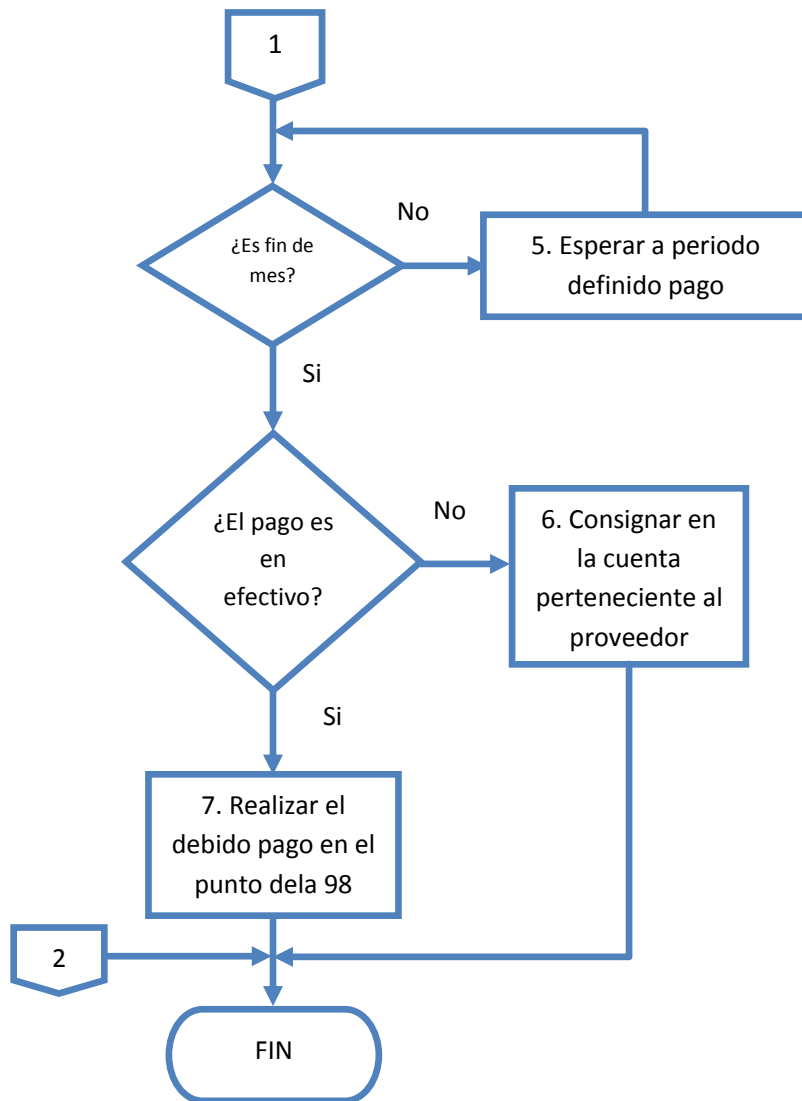
El abastecimiento de Randys se compone de dos procesos integrados:

- **Compra de Materiales:** Cada punto de venta tiene autonomía en las cantidades de compra de materias primas perecederas, a excepción de la carne para hamburguesa, los aguacates e ingredientes para salsa Randys, ya que estos se piden únicamente en los centros de procesos, así mismo cada punto tiene un presupuesto correspondiente al 8% de la meta de venta, establecido arbitrariamente; los Materiales no perecederas y los materiales de empaque los compra únicamente la Calle 98 consolidando las necesidades de todos los puntos de venta; en general se cuenta con un plazo de pago de 30 días, en efectivo.
- **Abastecimiento de Materiales:** Este eslabón de la cadena, presenta diferentes tipos de abastecimiento. El punto de venta Calle 71 en el cual se encuentra el centro de procesos de la carne para hamburguesa se encarga de abastecer a los demás puntos de venta con dicha MP, el periodo y las cantidades de abastecimiento depende de las necesidades de cada uno de los puntos de venta. El punto de venta de la Calle 98 cuenta con un centro de procesos el cual se encarga de abastecer a los demás puntos de venta de las siguientes materias primas: Chili, guacamole, Salsa Randys, Champiñones, este punto de venta cuenta con la bodega principal, donde se almacenan MP y ME no perecederos, así mismo Randys distribuye dichas MP y ME todos los sábados. Todos los Proveedores entregan los pedidos solicitados directamente en el punto de venta o depende de la MP y ME son entregados en la bodega principal.

A continuación se presentan los diagramas de flujo para estos procesos

FLUJO DE COMPRA MATERIALES

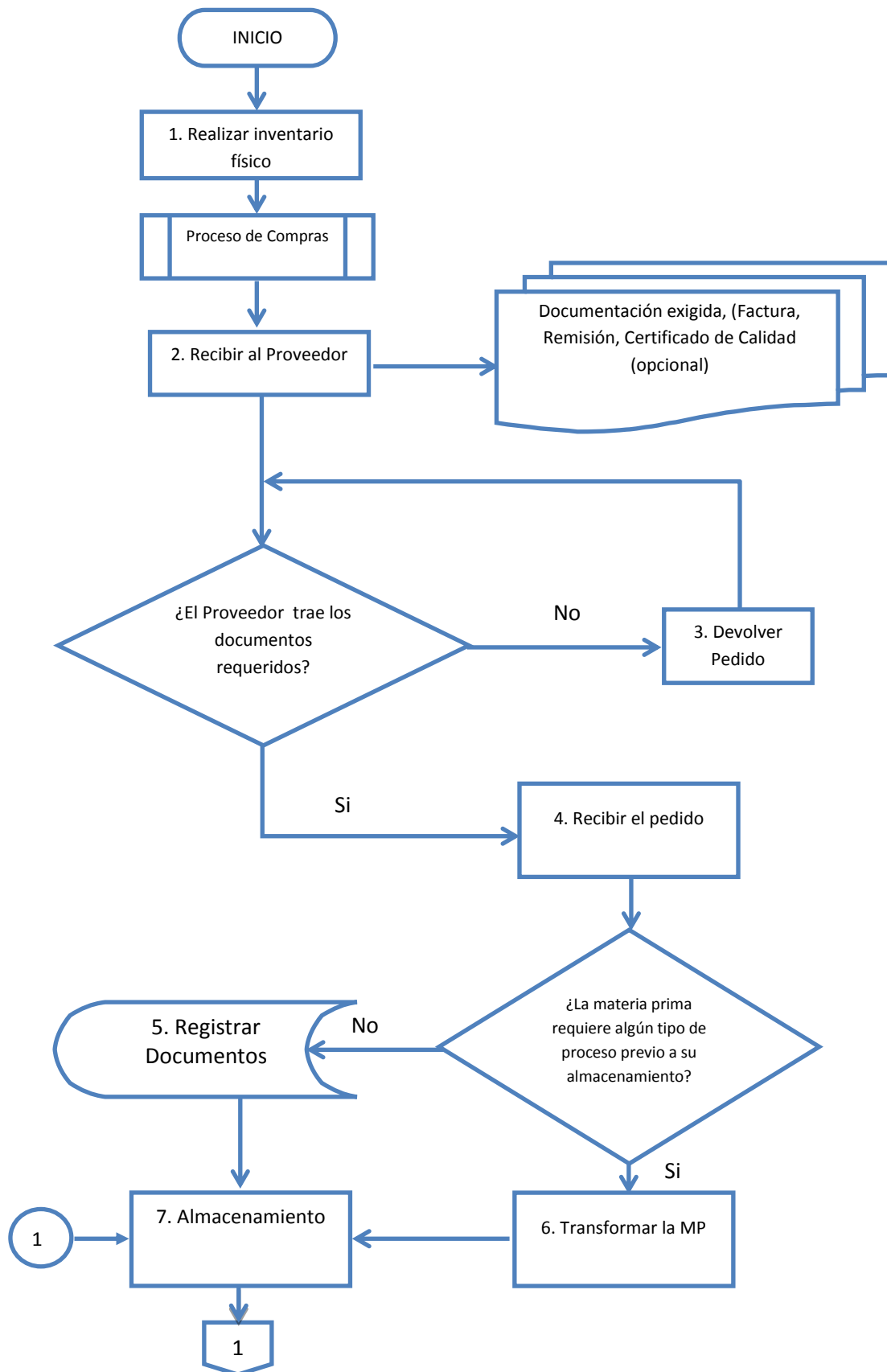


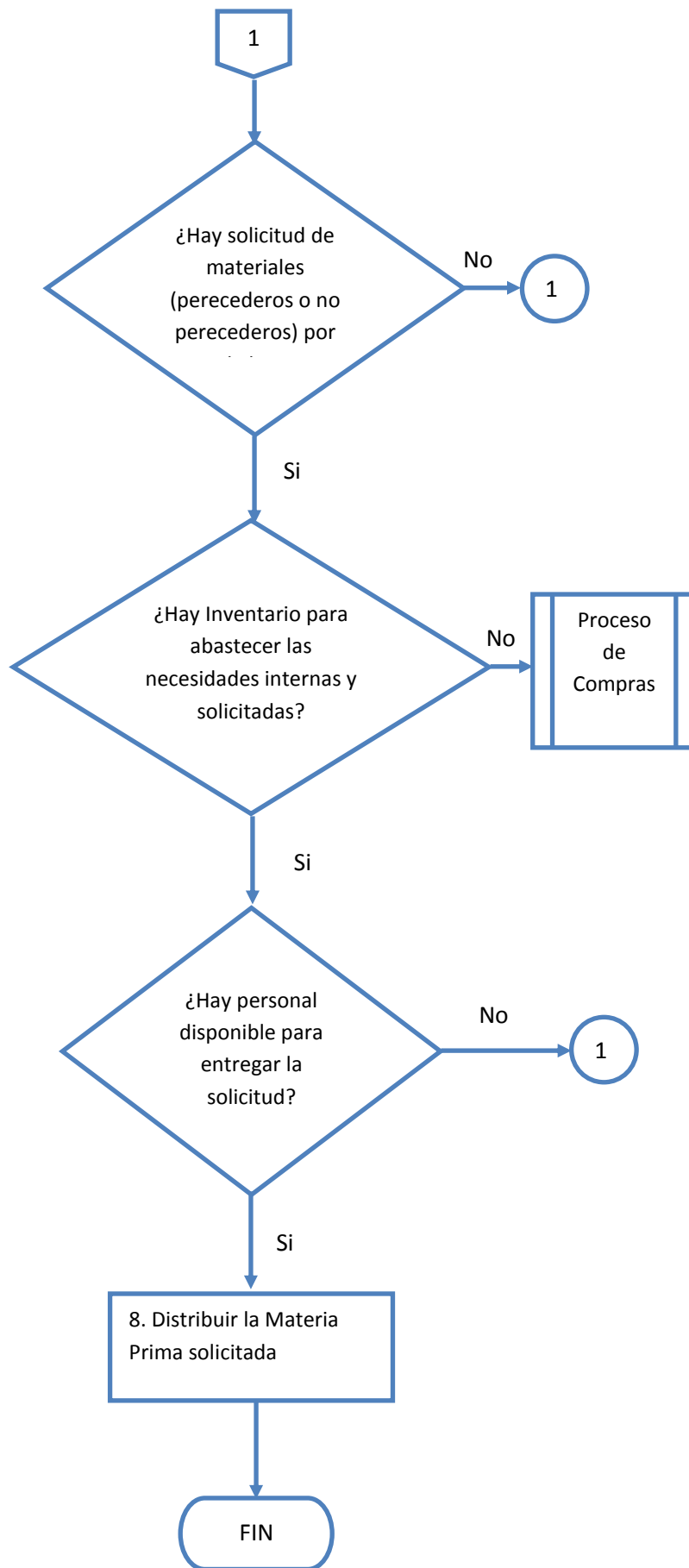


PROCEDIMIENTO COMPRAS

Procedimiento:	Compra			
Actividad	Responsable	Descripción	Herramienta	Duración
1. Realizar inventario físico de las materias primas	Administrador punto de venta	El administrador del punto de venta hace inventario físico de las existencias de las MP	Formularios estándares	50 min
2. Realizar Inventario hasta el siguiente periodo de compra	Administrador punto de venta	Se realiza Inventario hasta el siguiente Periodo de Compra	Formularios estándares , tablas sistema Soft-Pos	50 min
3. Realizar Orden de Compra vía telefónica	Administrador punto de venta	Se realiza la Orden de Compra vía telefónica	Formularios sistema Soft-Pos, tabla de presupuestos	10 min
4. Realizar orden de compra vía Correo electrónico	Administrador punto de venta, Operario encargado del proceso	Se genera un Formato de traslado de punto de venta y se realiza la orden de compra vía Correo electrónico	Formatos traslados puntos de venta	3 min
5. Esperar a periodo definido pago	Administrador punto de venta, proveedor	Esperar a fin de mes	Outlook, Formato Inventarios	2 min
6. Consignar en la cuenta perteneciente al proveedor	Administrador punto de venta, operario encargados del procesos	Consignar en la cuenta perteneciente al proveedor	Calendario	N/A
7. Realizar el debido pago en el punto dela 98	Área financiera, mensajero	Se realiza el debido pago en el punto del 98	Formato consignación banco	20 min
Indicadores de Proceso	<i>Disponibilidad de Materias primas = # Mp en existencia/# Mp totales</i>			
	<i>Efectividad de los niveles de inventario por punto de venta= # traslados generados en el mes</i>			

FLUJO DE ABASTECIMIENTO





PROCEDIMIENTO ABASTECIMIENTO

Procedimiento:	Abastecimiento			
Actividad	Responsable	Descripción	Herramienta	Duración
1. Realizar inventario físico	Administrador punto de venta	El administrador del punto de venta hace inventario físico de las existencias de las MP	Formularios estándares	50 min
2. Recibir al Proveedor	Administrador punto de venta, distribuidor	Proveedor llega a la cita de Entrega del Producto con la Documentación exigida, (Factura, Remisión, Certificado de Calidad (opcional))	Registros documentación randys, Documentación proveedor	N/A
3. Devolver Pedido	Randys	Devolución del Pedido	Formatos de Inventarios	20 min
4. Recibir el pedido	Randys	Randys, recibe el pedido	n/a	25 min
5.Registrar Documentos	Administrador punto de venta	Randys, guarda los documentos en una carpeta a Entregar	Carpeta de registros Calle 98	2 min
6. Transformar la MP	Operarios centro de procesos	Los operarios realizan la debida operación de transformación de la MP	Centro de Procesos	60 min
7.Almacenamiento	Operarios encargados	Los operarios almacenan las materias primas en su espacio asignado	Estandares almacenamiento de MP	20 min
8. Distribuir la Materia Prima solicitada	Domiciliarios, encargado camión calle 98	Se distribuye la MP solicitada	Camión, bodega calle 98	70 min
Indicadores de Proceso	<i>Efectividad de proveedores=# de ordenes de compra entregadas a tiempo, en las condiciones acordadas y con los documentos exigidos/# total ordenes de compra</i>			
	<i>Calidad del almacenamiento = # MP almacenadas correctamente/# total MP almacenadas</i>			

PROVEEDORES

Teniendo en cuenta la naturaleza del negocio de Randys, encontramos que el Pareto tanto en costo como en volumen y consumo, de los inventarios de la compañía, se concentra en las materias primas perecederas, por tal motivo se considera importante tener una tabla que ilustre los diferentes materiales que son el input vital para los procesos operativos de la empresa, en términos de unidades de medida, proveedor, forma de pago y lugar de almacenamiento, esto proporciona fácil acceso, disponibilidad y claridad en la información, apoyando algunos de los flujos macro de materiales como lo es la compra y abastecimiento de materiales.

Producto	Unidades	Proveedor	Forma de Pago	Lugar
Carne de Hamburguesa 1/4 LB	UNIDADES	CII 71	Crédito 30 Días	Calle 71
Carne Hamb.Junior 90 grs	UNIDADES	CII 71	Crédito 30 Días	Calle 71
Carne Hamb. Al carbón 250 gr	UNIDADES	CII 71	Crédito 30 Días	Calle 71
Jamón	UNIDADES	Carulla	Crédito 30 Días	Calle 71
Leche	ML/CC	CII 98	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Nuggets Pollo	UNIDADES	Kokorico	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Pechuga Ajiaco	KG	Pollofiesta	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Pollo cordon blue	UNIDADES	Kokorico	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Queso	UNIDADES	Simijaca	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Queso Campesino	GR	Simijaca	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Queso Americano	UNIDADES	Colacteos	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Steak de Carne 250 gr	UNIDADES	Cialta	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Steak de Pollo 250 gr	UNIDADES	pollofiesta	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Tocineta	GR	Carulla	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Tocineta (porción 50 gr)	PORCIONES	CII 98	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Morcilla	UNIDADES	Carulla	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Chorizo	UNIDADES	Cialta	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Adición de Champiñón (porción 100 gr)	PORCIONES	CII 98	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Adición de Chili (porción 100 gr)	PORCIONES	CII 98	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Adición grille (porción 50 gr)	PORCIONES	Calle 71	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Adición Hogao (porción 50 gr)	PORCIONES	CII 98	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Alcaparras	PORCIONES	CII 98	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Arroz procesado (porción 120 gr)	GR	Calle 71	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Caldo de Gallina	GR	Calle 98	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Crema de leche	GR	CII 98	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Guacamole	GR	CII 98	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Huevos	GR	Santa Reyes	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Mantequilla	UNIDADES	Alpina	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Mermelada	UNIDADES	Alpina	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Maíz Bolsa	UNIDADES	Agrodex	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Salsa BBQ	GR	CII 98	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Salsa Randys	UNIDADES	CII 71	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Salsa de Mora	GR	Mimos	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta

Producto	Unidades	Proveedor	Forma de Pago	Lugar
Salsa de Caramelo	GR	Mimos	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Salsa de Chocolate	GR	Mimos	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Toppin de Merengues	GR	CII 98	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Toppin de Nuez de Macadamia	GR	CII 98	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Toppin de Cookies Crisp	GR	CII 98	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Ajiaco	GR	CII 98	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Tamal	GR	Santa Reyes	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Aguacate	PLTDS/PORC	Paulino Cabezas	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Apio	UNIDADES	Camilo T	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Brócoli	GR	Camilo T	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Cebolla Cabezona Blanca	GR	Camilo T	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Cebolla Larga	GR	Camilo T	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Champiñón Crudo	GR	Camilo T	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Cilantro	GR	Camilo T	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Coliflor	GR	Camilo T	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Espinaca	GR	Camilo T	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Guascas	GR	Camilo T	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Habichuela	GR	Camilo T	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Lechuga Batavia	GR	Camilo T	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Limón Tahití	GR	Camilo T	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Mazorca tierna	GR	Camilo T	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Papa criolla para ajiaco	GR	Camilo T	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Papa pastusa	GR	Camilo T	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Papa sabanera	GR	Camilo T	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
pepino cohombro	GR	Camilo T	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
perejil cresco	GR	Camilo T	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
pimentón	GR	Camilo T	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
plátano	GR	Camilo T	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
remolacha	GR	Camilo T	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Repollo morado	GR	Camilo T	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Tomate-SG larga vida	GR	Camilo T	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Zanahoria	GR	Camilo T	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Anillos de Cebolla (porción 8 unidades)	PORCIONES	Agrodex	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Hielo	GR	Hielo Iglu	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Pan H. Junior	UNIDADES	Bimbo	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Pan H. Normal	UNIDADES	Bimbo	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Papa Criolla (porción 85 gr)	PORCIONES	CII 98	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Papa Francesa (porción 160 gr)	PORCIONES	Agrodex	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Platanitos	UNIDADES	CII 98	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Casquitos de Plátano	UNIDADES	CII 71	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Tostadas	UNIDADES	Bimbo	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Brownies	UNIDADES	Pasteleria Indupas	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Flanes	UNIDADES	Camilo T	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Tambor Frutos del Bosque	PORCIONES	Mimos	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Tambor Chocolate	PORCIONES	Mimos	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Tambor Vainilla	PORCIONES	Mimos	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta

Producto	Unidades	Proveedor	Forma de Pago	Lugar
Tambor H. Dietético	PORCIONES	Mimos	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Huevo Kínder-Juguete Temporada	UNIDADES	CII 98	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Agua Manantial	UNIDADES	Femsa	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Cerveza Águila Lite	UNIDADES	Bavaria	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Cerveza Club Colombia	UNIDADES	Bavaria	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
cerveza costeña	UNIDADES	Bavaria	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
cerveza peroni	UNIDADES	Bavaria	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
cola y pola	UNIDADES	Bavaria	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
caja jugo tutti mora	UNID VASOS	Postobon	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
caja jugo tutti mango	UNID VASOS	Postobon	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
caja jugo tutti naranja	UNID VASOS	Postobon	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
caja jugo tutti durazno	UNID VASOS	Postobon	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
dasani	UNIDADES	Femsa	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
gaseosa 20 onz agrandado domicilios	UNIDADES	Femsa	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
gaseosa domicilios botella	UNIDADES	Femsa	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
jugo tutti frutti botella domicilios	UNIDADES	Postobon	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
mr tea limón	UNIDADES	Postobon	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
mr tea durazno	UNIDADES	Postobon	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
bagin box Coca-Cola	CONV. A VASOS	Femsa	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
bag in boxcocacola diet	CONV. A VASOS	Femsa	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
bag in boxmanzana	CONV. A VASOS	Femsa	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
bag in boxquatro	CONV. A VASOS	Femsa	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
bag in boxesprite lite	CONV. A VASOS	Femsa	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
vaso 12 onz	UNIDADES	CII 98	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
vaso 16 onz	UNIDADES	CII 98	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
vaso 22 onz	UNIDADES	CII 98	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta

TABLEROS DE CONTROL

Si bien es cierto que en la operación diaria se alimentan y miden los indicadores para cada una de las actividades, es importante consolidar la totalidad de estos en un mismo apartado, este es entonces el tablero de control, el cual proporciona claridad de objetivo, horizonte, frecuencia entre otros, y en el cual se pueden ir registrando los avances para hacer tanto seguimiento como reevaluación y ajuste de ser necesario, además se adapta y fragmenta al proceso que quiera hacerse seguimiento o incluso una sola actividad.

A continuación pueden observarse los tableros de control divididos en los flujos principales de nuestra compañía:

Procedimiento:		Venta en Restaurante					
Indicador	Objetivo Indicador	Responsable	Descripción Medición	Herramienta	Frecuencia	Linea Base	Meta
Efectividad entrega de pedidos: # Pedidos entregados correctamente/total de pedidos	Medir el nivel de servicio prestado a los clientes externos en el punto de venta	Administrador Punto de venta	Por medio de papeletas tipo buzón de sugerencias, entregadas con cada pedido, incluir la pregunta de si el pedido llegó en las condiciones correctas con las que se solicitó, el subadministrador puede apoyar la labor de conteo, semanalmente, sin embargo es el administrador el que se encargará de identificar las fortalezas y debilidades en el servicio. Esta actividad estará descentralizada, es decir se presentará en cada punto de venta y podrá hacerse de forma autónoma, sin embargo mensualmente deben pasarse los datos a la dirección de mercadeo.	Papeletas tipo "buzón de sugerencias"	Semanal		95% Anual
Crecimiento ventas en restaurante: (# pedidos registrados en el mes n - # pedidos registrados en el mes n-1)/# pedidos registrados en el mes n-1	Controlar la efectividad de las diferentes iniciativas en las diferentes áreas para incrementar las ventas	Director de Mercadeo y Ventas	En cada punto de venta el administrador del punto de venta puede delegar el cálculo a cualquiera de sus colaboradores de nivel técnico o superior, la información se extrae del sistema Soft-Pos, por lo que es de fácil verificación y evita la alteración del mismo. La medición debe enviarse mensualmente vía correo a la dirección de mercadeo, para su análisis y posterior uso	Sistema Soft-Pos, Excel	Mensual		2% mensual
Cumplimiento meta de ventas: Ventas acumuladas(\$)/Meta Ventas(\$)	Gestionar y controlar el desempeño de los puntos de venta y el área de mercadeo en el cumplimiento de los objetivos de ventas de la compañía	Subadministrador Punto de venta	A o largo del mes cada fin de semana, el administrador del punto de venta debe extraer del sistema soft-pos las ventas acumuladas del mes para controlar como va el cumplimiento de la meta y activar medidas de emergencia de ser necesario	Sistema Soft-Pos	Semanal	N/A	100%

Procedimiento:		Domicilios					
Indicador	Objetivo Indicador	Responsable	Descripción Medición	Herramienta	Frecuencia	Línea Base	Meta
Domicilios Semanales: # Domicilios facturados semanalmente	Llevar control de las ventas realizadas en domicilios	Operarios de Teléfonos	Semanalmente despues de las horas pico, cuando el ritmo del trabajo baja, utilizando las papeletas de domicilios, del tablero en que seregistran, pueden obtenerse fácilmente la cantidad de domicilios realizados	Facturas de domicilios	Semanal	1062 Pedidos	1221 Pedidos
Tiempo entrega: Promedio tiempo de entrega de pedidos	Medir la rapidez y capacidad e respuesta de los clientes de domicilios	Subadministrador	Cada domiciliario debe registrar la hora en la que sale, y con los recibos del datáfono se mide la hora en que se realizó la transacción, este proceso puede hacerse simultáneamente con el proceso de arqueo que ya tiene los tiempos establecidos, la medicion debe hacerse aleatoriamente cada quince días pues el desgaste que lleva es significativo	Boucher	Semanal	40 min	30 min
Efectividad entrega: # domicilios entregados correctamente/# total domicilios	Permitir conocer el nivel de servicio prestado a los clientes de domicilio	Administrador Punto de venta	Por medio de papeletas tipo buzón de sugerencias, entregadas con cada domicilio, incluir la pregunta de si el pedido llegó en las condiciones correctas con las que se solicitó, el subadministrador puede apoyar la labor de conteo, semanalmente, sin embargo es el administradr el que se encargará de identificar las fortalezas y debilidades en el servicio. Esta actividad estará descentralizada, es decir se presentará en cada punto de venta y podrá hacerse de forma autónoma, sin embargo mensualmente deben pasarse los datos a la dirección de mercadeo.	Papeletas tipo "buzón de sugerencias"	Semanal		95% Anual
Crecimiento Ventas Domicilio: (# Ventas Domicilio mes n - # Ventas Domicilios mes n-1)/# Ventas Domicilios mes n-1	Controlar la efectividad de las diferentes iniciativas en las diferentes áreas para incrementar las ventas vía domicilios	Director de Mercadeo y Ventas	En cada punto de venta el administrador del punto de venta puede delegar el cálculo a cualquiera de sus colaboradores de nivel técnico o superior, la información se extrae del tablero de domicilios, por lo que es de fácil cálculo además de ser fácilmente verificable. La medición debe enviarse mensualmente vía correo a la dirección de mercadeo, para su análisis y posterior uso	Facturas de domicilios	Mensual		1% mensual

Procedimiento:		Alistamiento Restaurante					
Indicador	Objetivo Indicador	Responsable	Descripción Medición	Herramienta	Frecuencia	Línea Base	Meta
Tiempo de alistamiento de restaurante(Desde la llegada de los operarios a cada punto de venta hasta que todo este listo para recibir pedidos)	Satisfacer la necesidades del cliente en términos de ambientación, comodidad y oportunidad	Subadministrador	Medir tiempo desde la llegada de los operarios a cada punto de venta hasta que todo este listo para recibir pedidos, esto no representa carga adicional pues está dentro de sus funciones, simplemente se va a estandarizar	Manual de procesos			

Procedimiento:	Producción						
Indicador	Objetivo Indicador	Responsable	Descripción Medición	Herramienta	Frecuencia	Línea Base	Meta
Tiempo de preparación por tipo producto	Asegurar la correcta preparación del producto en términos de calidad y oportunidad	Operario Cocina	Se debe seleccionar aleatoriamente unpedido y controlar cuanto se demora en preparalo siguiendo el procedimiento, es un indicador de autogestión		Mensual		Ver Diagramas operaciones

Procedimiento:		Alistamiento Puesto de Trabajo					
Indicador	Objetivo Indicador	Responsable	Descripción Medición	Herramienta	Frecuencia	Linea Base	Meta
Tiempo de limpieza: tiempo promedio de limpieza de puesto de trabajo según área	Controlar los tiempos que se toman las actividades de limpieza y alistamiento del puesto de trabajo	Subadministrador punto de venta	Con el tiempo calculado para el documento de estandarización, debe compararse diariamente si se están tomando los tiempos necesarios para la limpieza y el alistamiento tiempo de trabajo, sin embargo este indicador es solo para usarse como línea guía no para registrarse, puede servir para hacer ajustes al tiempo establecido de acuerdo a los cambios presentados en la operación	Manual de procesos	Diaria	30 min Centro procesos - 30 min Cocina - 60 minutos local	30 min Centro procesos - 30 min Cocina - 60 minutos local
Cumplimiento Lineamientos: # Operarios que cumplen condiciones de higiene/Total operarios.	Garantizar que se cumplan los lineamientos legales de higiene y sanidad	Operario	Diariamente cambia el encargado de este indicador, simplemente consiste en verificar que cada operario cumpla con las normas establecidas, también puede usarse como un indicador de autogestión	Buenas prácticas	Diaria	100%	100%

Procedimiento:		Abastecimiento					
Indicador	Objetivo Indicador	Responsable	Descripción Medición	Herramienta	Frecuencia	Linea Base	Meta
Efectividad de proveedores=# de ordenes de compra entregadas a tiempo, en las condiciones acordadas y con los documentos exigidos/# total ordenes de compra	Controlar el desempeño de los proveedores en términos de oportunidad y cumplimiento de condiciones establecidas	Operario centro procesos	Cada vez que haya entrega de materiales el operario debe registrar si el producto llegó en las condiciones ideales y en el horario establecido, al final del mes el subadministrador debe registrar y calcular el indicador y retroalimentar a sus proveedores de ser necesario.	Planilla de recepción de pedidos	Mensual		100%
Calidad del almacenamiento = # MP almacenadas correctamente/ # total MP almacenadas	Garantizar la calidad de las materias primas mediante el correcto almacenamiento.	Administrador de punto de venta	Cuando se realice el inventario físico en una de la casilla de la planilla debe ponerse si la materia prima está en buenas condiciones o no, luego se debe calcular la relación.	Planilla de inventarios	Mensual		100%

Procedimiento:		Compras					
Indicador	Objetivo Indicador	Responsable	Descripción Medición	Herramienta	Frecuencia	Línea Base	Meta
Disponibilidad de Materias primas = # Mp en existencia/# Mp totales	Medir la efectividad con que se realizan los pedidos a los proveedores para garantizar que haya disponibilidad de todas las materias primas	Administrador punto de venta	Al realizar el inventario físico, en el formato tipo planilla, se debe poner una x si hay y nada si no hay, luego se calcula la relación, esto permite medir el progreso entre periodos en cuanto a la planeación de la demanda.	Planilla de inventario	Quincenal	68%	100%
Efectividad de los niveles de inventario por punto de venta= # traslados generados en el mes	Controlar que tan acertados se esta siendo en la distribución de inventarios para cada punto de venta	Subadministrador Punto de venta	Cada subadministrador debe llevar registro de los traslados de material que le solicitan las demás sedes y debe comunicarlos al Director de producción.	Correos de pedidos	Mensuales		0 Traslados

ANEXO B

MANUAL DE FUNCIONAMIENTO APLICATIVO PRONOSTICOS RANDYS



BOGOTÁ, D.C.

2011



MANUAL DE FUNCIONAMIENTO APLICATIVO PRONOSTICOS RANDYS

INTRODUCCION

Los pronósticos son vitales para toda organización de negocios, así como para cualquier decisión importante de la gerencia. El pronóstico es la base de la planeación corporativa a largo plazo. En las áreas funcionales de finanzas y contabilidad, los pronósticos proporcionan el fundamento para la planeación de presupuestos y el control de costos. Tenga presente que, por lo regular, un pronóstico perfecto es imposible. En un ambiente de negocios hay demasiados factores que no se pueden pronosticar con certeza. Por lo tanto, en lugar de buscar el pronóstico perfecto, es mucho más importante establecer la práctica de una revisión continua de los pronósticos y aprender a vivir con pronósticos imprecisos. Esto no quiere decir que no se trate de mejorar el modelo o la metodología de pronosticar, pero lo que debe hacerse es tratar de encontrar y usar el mejor método de pronóstico disponible.

El aplicativo de Pronósticos, es una herramienta gerencial que permitirá conocer la demanda futura y su comportamiento a largo plazo utilizando cinco tipos de pronósticos: Intuitivo, Promedio Móvil Simple, Promedio Móvil Ponderado, Suavización Exponencial, Suavización Exponencial Doble y Regresión Lineal. Con los resultados usted sabrá cuál de los modelos es el más adecuado para pronosticar su demanda según su tipo de negocio.

Este aplicativo le permitirá tomar decisiones estratégicas que beneficien el desarrollo de su organización, involucrando todas las áreas que la conforman, así mismo permitirá una mejor relación con su cliente, logrando satisfacer las necesidades del mismo.¹²

¹² CHASE, Richard y AQUILANO, Nicholas. Administración de producción y operaciones. 12ma. ed. México: Mc Graw Hill, 2009.

HOJA HOME “INICIO”

Al abrir el aplicativo de pronósticos automáticamente se le abrirá un aviso donde le preguntara su nombre, es importante colocar su nombre, debido a que al momento en que usted desea ingresar al botón de Historial de Visitas aparecerá el nombre de la persona que ingreso al aplicativo, de lo contrario aparecerá en términos de “usuario”.



En la hoja de cálculo “HOME” se encuentra:

- El logotipo de Randys
- 10 iconos o botones con los diferentes tipos de pronósticos y la información necesaria para realizarlos, estos botones contienen.
 - Base de Datos
 - Método Intuitivo
 - Promedio Móvil
 - Promedio Móvil Simple
 - Regresión Lineal
 - Promedio Ponderado
 - Suavización Exponencial
 - Suavización Exponencial Doble
 - Reporte
 - Base de Datos
 - Historial de Ventas

PARA UTILIZAR EL MODELO DEBE SEGUIR LAS SIGUIENTES INDICACIONES

- Cerciórese que se encuentra en la hoja de HOME

- Si no se encuentra en ella, en cualquiera de las otras hojas encontrara un botón que lo llevara a la hoja de HOME



- Una vez está en INICIO seleccione el pronóstico que desea observar o dado la Base de Datos que contiene la demanda mensual de cada una de las Referencias.
- Si Desea Seleccionar el botón referente al Reporte, ese botón lo recibirá con un aviso donde le pregunta la ST y el DMA, usted deberá colocar la ponderación que desee, recuerde que no puede ser mayor a 1.

Seleccionar Porcentajes

Selecciona los porcentajes que quieres para realizar el calculo del mejor pronostico

DMA:

ST:

Aceptar

- Después de haber colocado la debida ponderación usted encontrara en dicha hoja de cálculo las siguientes opciones
 - HOME, Por si quiere regresar al Inicio



- Seleccionar Referencia para hacer reporte, en esta opción se le mostrara un aviso desplegable el cual contiene todas las referencias del portafolio de producto con los respectivos nombres y código.

**Seleccionar Referencia Producto
para hacer reporte**

- Iniciar Reporte, al darle un click volverá a mostrarle el aviso de la ponderación con los criterios de ST y DMA.

Iniciar Reporte

- Ver Gráfico de Reporte, mostrara dos graficas en particular, la primera hacer una comparación de la demanda vs Pronostico, y la segunda grafica analiza la señal de rastreo de todos los modelos de pronósticos.

**Ver
Gráfico de
reporte**

- Historial de Ventas, al darle un clic, nos mostrara el día en que se visitó el aplicativo, la fecha, el usuario, el producto con su respectivo código, y el pronóstico que mejor se acomoda para su tipo de demanda.

**HISTORIAL
DE VISITAS**

A continuación, se explicaran los diferentes tipos de pronósticos utilizados en el trabajo, a su vez la descripción que cada uno de estos proporciona.

RECOMENDACIONES PARA EL USO DEL APLICATIVO

Al seleccionar cualquiera de los diferentes métodos de pronósticos este le mostrara un aviso desplegable donde le solicitara seleccionar el producto a analizar.



Ingresar Referencia de Producto

Por Favor ingresa la Referencia (N° - NombreProducto) del Producto del cual deseas ver el pronostico

Referencia:

Aceptar

METODO INTUITIVO

Este modelo de pronóstico consiste en utilizar el valor de la demanda exactamente anterior como pronóstico de la demanda para el siguiente periodo.

PROMEDIO MOVIL

Este modelo se utiliza cuando la demanda de un producto no crece ni baja con rapidez, y si no tiene características estacionales, un promedio móvil puede ser útil para eliminar las fluctuaciones aleatorias del pronóstico.

Es importante conocer el número de periodos para el cual este desea pronosticar por medio de este método, es por eso que el aplicativo le mostrara un aviso desplegable preguntándole cuantos periodos.

Inicio Promedio Movil

¿Con cuantos periodos deseas hacer el pronostico?

Periodo (s):

Aceptar

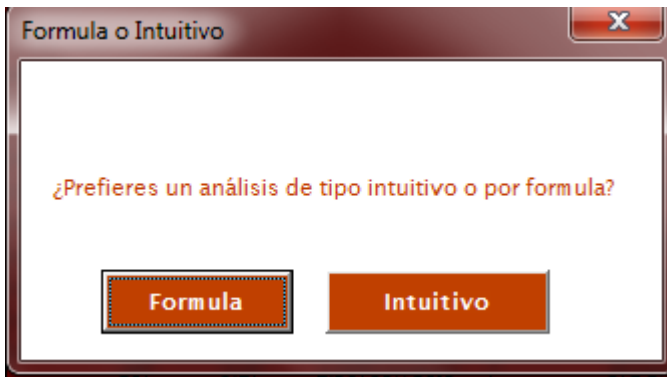
PROMEDIO SIMPLE

Este modelo utiliza todos los datos que el histórico tiene, suma los valores y divide el resultado en la cantidad de datos que se utilizaron.

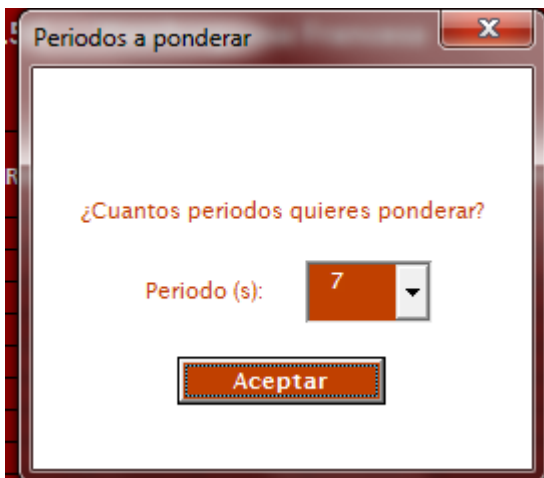
PROMEDIO MOVIL PONDERADO

Este pronóstico permite asignar cualquier importancia a cada elemento, siempre y cuando la suma de todas las ponderaciones permite asignar cualquier importancia a cada elemento, siempre y cuando la suma de todas las ponderaciones sea igual a uno.

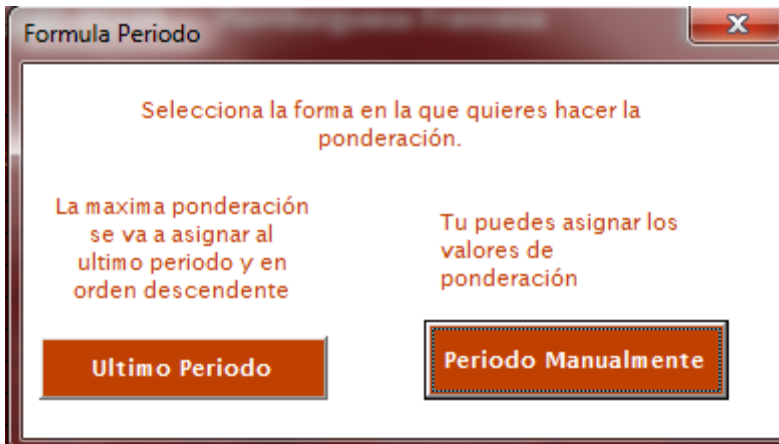
Después de seleccionar la debida referencia a analizar, le aparecerá un aviso desplegable donde le preguntara si desea que se le pronostique de forma intuitiva o por formula.



Si escoge el botón de Formula, usted deberá seleccionar el número de periodos a ponderar

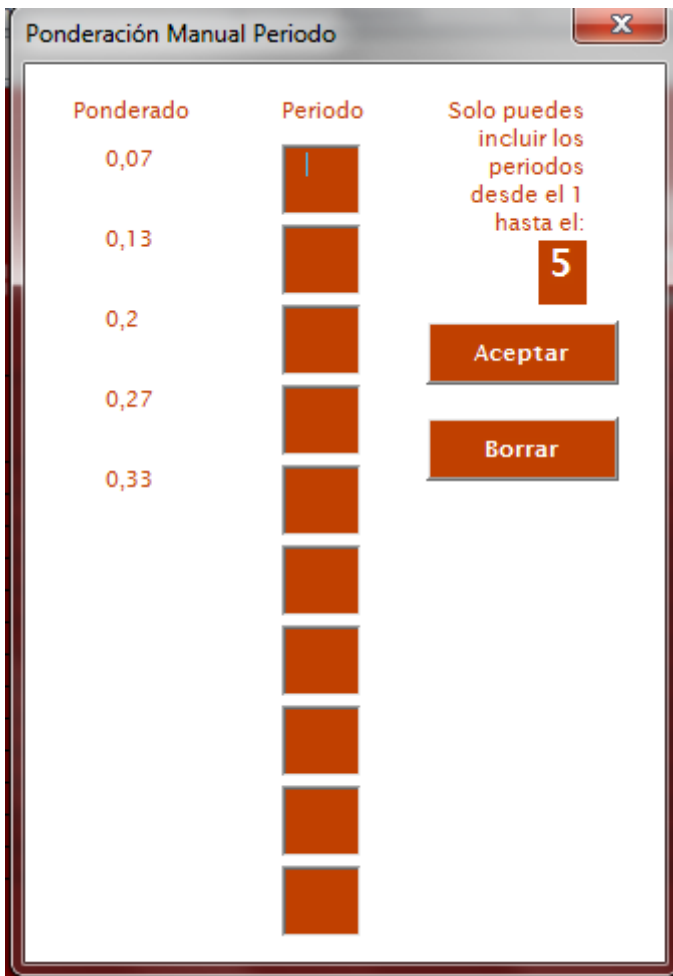


Después de seleccionar los periodos, según su criterio, se le mostrara automáticamente una ventana donde deberá escoger entre las siguientes dos opciones.



El primer Botón (Último Periodo) le pregunta si desea darle la máxima ponderación al último periodo y en orden descendente.

El segundo botón (Parido Manualmente) le pregunta si usted desea escoger manualmente el periodo acorde a la ponderación que aparcera en el aviso desplegable a continuación.



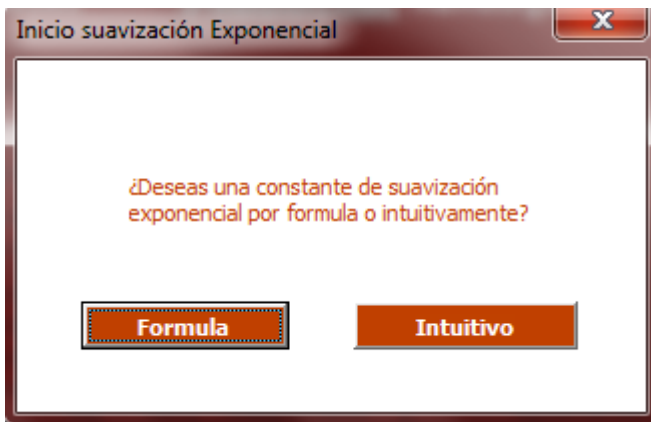
NOTA: Elección de Ponderaciones

La experiencia y las pruebas son las formas más sencillas de elegir las ponderaciones. Por regla general, el pasado más reciente es el indicador más importante de lo que se espera en el futuro y, por lo tanto, debe tener una ponderación más alta. Si desea darle una ponderación, el aplicativo le mostrara un aviso desplegable donde usted según sus criterios o políticas de la compañía podrá aginar la ponderación escogida

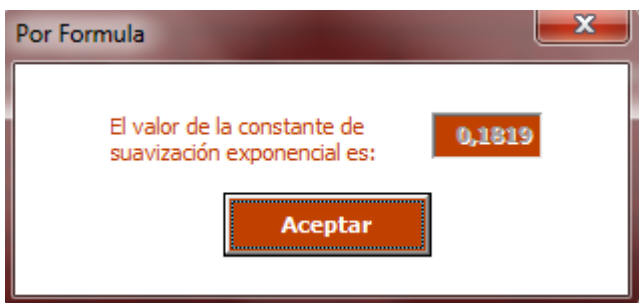
SUAVIZACION EXPONENCIAL

Técnica de pronóstico por series de tiempo, en la que cada incremento de los datos de la demanda anterior aminora en $(1-\alpha)$

En este método de pronostico se le preguntara mediante un aviso si desea escoger la constante de suavización exponencial por formula o intuitivamente,



Si escoge por formula, el aplicativo la escogerá según los criterios del método de pronóstico, y le mostrara el siguiente aviso.



Si escoge por Intuitivo, el aplicativo le mostrara un aviso donde usted manualmente deberá digitar la constante exponencial.



REGRESION LINEAL

Este método determina una recta que se ajuste de la mejor manera POSIBLE a los puntos dispersos en una grafica de la demanda en función del tiempo.

Explicar las variables de dichas formulas

$$m = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{n \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

$$b = \frac{\sum x^2 \sum y - \sum x \sum xy}{n \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

$$Y = mx + b$$

SUAVIZACION EXPONENCIAL DOBLE

Basada inicialmente en la regresión lineal aplica otra suavización a los datos de la demanda.

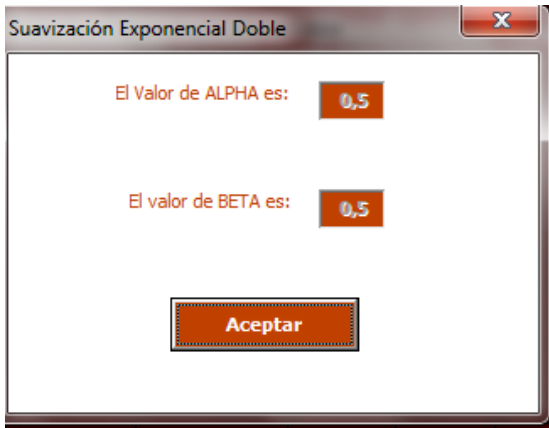
$$\alpha = \text{Intuitivo}$$

$$\alpha = 2/(n-1)$$

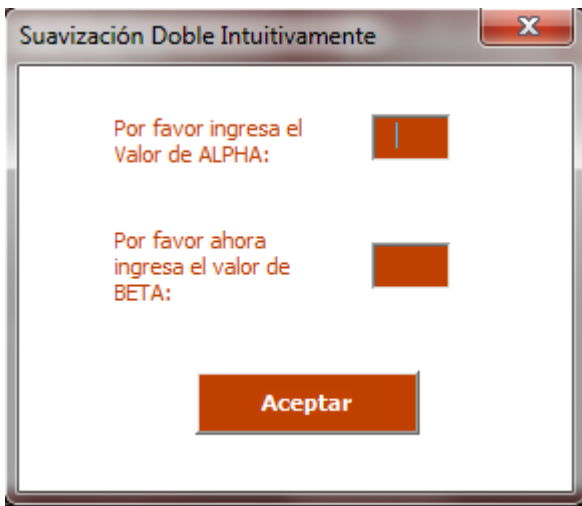
$$B < \alpha$$

Después de haber seleccionado la referencia del producto a analizar este método lo mostrara un aviso en donde usted deberá escoger si desea que la constante tanto alpha como Beta se calcule por formula o Intuitivamente.

Si escoge por formula le mostrara el siguiente aviso, y automáticamente el aplicativo le dará un valor a estas dos variables.



Si escoge Intuitivamente, el aplicativo le mostrara un aviso y usted deberá darle un valor a las dos variables, según sus criterios.



NOTA.

Es importante tener en cuenta que al momento de estar dentro de cualquiera de los métodos de pronósticos si usted ya le ha asignado valores a ciertos criterios solicitados para ciertos pronósticos, y usted desea analizar otra referencia en ese momento, le tomara esos mismos criterios, es por esto que si usted desea cambiar esos criterios deberá oprimir el botón de HOME y volver a ingresar al método de pronostico escogido y volver a ingresar los criterios de evaluación.

ANEXO C

MODELO DE INVENTARIOS

ANEXO D: CLASIFICACION ABC METODO VALOR UNITARIO

#	NOMBRE DEL PRODUCTO	PRECIO DE VENTA				
1	Super Cordon Blue Huerta	\$ 18.300				
2	Steak de Carne Huerta	\$ 17.900				
3	Steak Carne Salsa Champiñones	\$ 17.900				
4	Combo Holandesa	\$ 17.500				
5	Steak de Pollo Salsa Champiñones	\$ 16.900				
6	Steak de Pollo Huerta	\$ 16.900				
7	Combo al Carbon	\$ 16.900				
8	Steak de Carne BBQ	\$ 16.500				
9	Parrillada Randys	\$ 16.500				
10	Steak de Carne	\$ 15.900				
11	Table Burger Alemana Huerta	\$ 15.700				
12	Hamburguesa Mega Randys	\$ 15.700				
13	Table Burger Frances Huerta	\$ 15.600				
14	Super Cordon Blue	\$ 15.500				
15	Hamburguesa al Carbon	\$ 15.500				
16	Combo Super Texana	\$ 15.500				
17	Combo Super Randys	\$ 15.500				
18	Combo Combi	\$ 15.500	TOTAL A	\$ 295.700	30%	18
19	Pollo Cordon Blue Huerta	\$ 15.100				
20	Steak de Pollo Mile mostaza y ajonjoli	\$ 14.900				
21	Steak de Pollo	\$ 14.500				
22	Combo Colombiana	\$ 14.500				
23	Combo Argentina	\$ 14.500				
24	Combo Americana	\$ 14.500				
25	Hamburguesa Alemana	\$ 13.800				
26	Hamburguesa Super Randys	\$ 13.700				
27	Table Burger Aleman	\$ 13.500				
28	Table Burger Frances	\$ 13.400				
29	Steak de carne Ranchero	\$ 12.900				
30	Ensalada Gourmet	\$ 12.900				
31	Pollo Cordon Blue	\$ 12.800				
32	Ensalada Cesar Gourmet	\$ 12.500				
33	Combo Randys	\$ 12.500				
34	Combo Pollo	\$ 12.500				
35	Hamburguesa Bacon	\$ 12.300				
36	Hamburguesa Super Texana	\$ 12.200				
37	Hamburguesa Randys doble	\$ 12.200				
38	Hamburguesa Francesa	\$ 12.200				
39	Super Randys Kids	\$ 11.900				
40	Hamburguesa Ranchera	\$ 11.900				
41	Hamburguesa Mexicana	\$ 11.900				
42	Hamburguesa Hawaiana	\$ 11.900	Total B	\$ 315.000	32%	24

43	Ajiaco Santafereno Grande	\$	11.900
44	Hamburguesa Mixta	\$	11.800
45	Combo Junior	\$	11.200
46	Chili con Carne acompañado con arroz	\$	11.200
47	Hamburguesa Sureña	\$	10.900
48	Hamburguesa Argentina	\$	10.700
49	Hamburguesa Americana	\$	10.700
50	Ajiaco Santafereno Pequeño	\$	10.500
51	Hamburguesa Española	\$	10.400
52	Hamburguesa Colombiana	\$	10.400
53	Hamburguesa Holandesa	\$	10.200
54	Nuggets Randys Kids	\$	9.900
55	Mini Steak Plo	\$	9.500
56	Ensalada Huerta	\$	9.100
57	Hamburguesa Pollo	\$	8.700
58	Hamburguesa Cuarto de libra	\$	8.700
59	Sanduche Super	\$	8.600
60	Randys Kids	\$	8.500
61	Hamburguesa Junior	\$	7.300
62	Porcion Nuggets Pollo/4 unidades	\$	6.500
63	Malteada	\$	6.500
64	Hamburguesa Combi	\$	6.200
65	Sundae Randys	\$	5.700
66	Sanduche Jamon	\$	5.500
67	Porcion Ensalada Huerta	\$	5.500
68	Sanduche Queso	\$	5.400
69	Porcion Ensalada Cesar	\$	4.800
70	Porcion Anillos de Cebolla	\$	4.800
71	Brownie con Helado	\$	4.700
72	Porcion Papa Criolla	\$	4.300
73	Cerveza Peroni	\$	3.900
74	Porcion Platanitos/5 unidades	\$	3.600
75	Porcion Papa a la Francesa	\$	3.600
76	Porcion Canastillas de platanos/3 unidades	\$	3.600
77	Adicion Tocineta	\$	3.600
78	Cerveza Club Colombia	\$	3.500
79	Adicion Champiñon	\$	3.500
80	Adicion Carne	\$	3.500

81	Nestea(22 onz)	\$	3.400				
82	Jugo Tuti-Frutti (22 onz)	\$	3.400				
83	Flan de Caramelo	\$	3.400				
84	Coca-Cola(22 onz)	\$	3.400				
85	Brownie	\$	3.400				
86	Adicion Guacamole	\$	3.200				
87	Adicion Chili version Randys	\$	3.200				
88	Adicion Pollo	\$	3.100				
89	Porcion Arroz Blanco	\$	2.900				
90	Dassani	\$	2.700				
91	Agua	\$	2.700				
92	Nestea(16 onz)	\$	2.600				
93	Limonada Natural	\$	2.600				
94	Jugo Tuti-Frutti en botella	\$	2.600				
95	Jugo Tuti-Frutti (16 onz)	\$	2.600				
96	Coca-Cola(16 onz)	\$	2.600				
97	Botella Gaseosa(8 onz domicilio)	\$	2.600				
98	Porcion Papa Salada	\$	2.500				
99	Cerveza Costeña	\$	2.500				
100	Cerveza Aguila Light	\$	2.500				
101	Cerveza Aguila	\$	2.500				
102	Nestea(12 onz)	\$	2.400				
103	Jugo Tuti-Frutti (12 onz)	\$	2.400				
104	Coca-Cola(12 onz)	\$	2.400				
105	Adicion Chorizo	\$	2.400				
106	Adicion Queso Americano	\$	2.000				
107	Porcion Helado	\$	1.900				
108	Adicion Salsa Hogao	\$	1.700				
109	Adicion Piña	\$	1.700				
110	Adicion Jamon	\$	1.700				
111	Adicion Queso	\$	1.500				
112	Mokaccino	\$	1.400				
113	Capuccino	\$	1.400				
114	Adicion Verduras	\$	1.400				
115	Café con Leche	\$	1.300				
116	Adicion Huevo	\$	1.100				
117	Adicion Cebolla Grille	\$	1.100				
118	Tinto Tradicional	\$	1.000				
119	Expresso	\$	1.000				
				Total C	\$ 369.100	38%	77

ANEXO E: CLASIFICACION ABC METODO VALOR CONSUMO

#	NOMBRE DEL PRODUCTO	PRECIO DE VENTA	CANTIDAD	VALOR CONSUMO
1	Hamburguesa Española	\$ 10.400	2	\$ 20.800
2	Hamburguesa Sureña	\$ 10.900	1	\$ 10.900
3	Hamburguesa Bacon	\$ 12.300	3	\$ 36.900
4	Hamburguesa Mixta	\$ 11.800	2	\$ 23.600
5	Hamburguesa Ranchera	\$ 11.900	6	\$ 71.400
6	Hamburguesa Mexicana	\$ 11.900	1	\$ 11.900
7	Hamburguesa Hawaiana	\$ 11.900	3	\$ 35.700
8	Hamburguesa Francesa	\$ 12.200	3	\$ 36.600
9	Hamburguesa Randys doble	\$ 12.200	1	\$ 12.200
10	Hamburguesa Alemana	\$ 13.800	8	\$ 110.400
11	Hamburguesa Mega Randys	\$ 15.700	1	\$ 15.700
12	Hamburguesa Junior	\$ 7.300	14	\$ 102.200
13	Hamburguesa Cuarto de libra	\$ 8.700	650	\$ 5.655.000
14	Hamburguesa Pollo	\$ 8.700	5	\$ 43.500
15	Hamburguesa Colombiana	\$ 10.400	4	\$ 41.600
16	Hamburguesa Americana	\$ 10.700	8	\$ 85.600
17	Hamburguesa Argentina	\$ 10.700	2	\$ 21.400
18	Hamburguesa Super Randys	\$ 13.700	7	\$ 95.900
19	Hamburguesa Super Texana	\$ 12.200	2	\$ 24.400
20	Hamburguesa Combi	\$ 6.200	10	\$ 62.000
21	Hamburguesa Holandesa	\$ 10.200	14	\$ 142.800
22	Hamburguesa al Carbon	\$ 15.500	7	\$ 108.500
23	Combo Junior	\$ 11.200	153	\$ 1.713.600
24	Combo Randys	\$ 12.500	4805	\$ 60.062.500
25	Combo Pollo	\$ 12.500	346	\$ 4.325.000
26	Combo Colombiana	\$ 14.500	165	\$ 2.392.500
27	Combo Americana	\$ 14.500	193	\$ 2.798.500
28	Combo Argentina	\$ 14.500	225	\$ 3.262.500
29	Combo Super Randys	\$ 15.500	1280	\$ 19.840.000
30	Combo Super Texana	\$ 15.500	171	\$ 2.650.500
31	Combo Combi	\$ 15.500	14	\$ 217.000
32	Combo Holandesa	\$ 17.500	113	\$ 1.977.500
33	Combo al Carbon	\$ 16.900	259	\$ 4.377.100
34	Steak de Carne	\$ 15.900	1470	\$ 23.373.000
35	Steak de Carne Huerta	\$ 17.900	390	\$ 6.981.000
36	Steak de Carne BBQ	\$ 16.500	128	\$ 2.112.000
37	Steak de carne Ranchero	\$ 12.900	184	\$ 2.373.600
38	Steak Carne Salsa Champiñones	\$ 17.900	96	\$ 1.718.400
39	Steak de Pollo	\$ 14.500	1130	\$ 16.385.000
40	Steak de Pollo Huerta	\$ 16.900	199	\$ 3.363.100
41	Steak de Pollo Mile mostaza y ajonjoli	\$ 14.900	120	\$ 1.788.000
42	Steak de Pollo Salsa Champiñones	\$ 16.900	131	\$ 2.213.900
43	Parrillada Randys	\$ 16.500	506	\$ 8.349.000
44	Table Burger Aleman	\$ 13.500	24	\$ 324.000
45	Table Burger Alemana Huerta	\$ 15.700	6	\$ 94.200
46	Table Burger Frances	\$ 13.400	7	\$ 93.800

91	Nestea(12 onz)	\$ 2.400	54	\$ 129.600
92	Nestea(16 onz)	\$ 2.600	1916	\$ 4.981.600
93	Nestea(22 onz)	\$ 3.400	11	\$ 37.400
94	Agua	\$ 2.700	178	\$ 480.600
95	Dassani	\$ 2.700	148	\$ 399.600
96	Jugo Tuti-Frutti en botella	\$ 2.600	269	\$ 699.400
97	Jugo Tuti-Frutti (12 onz)	\$ 2.400	80	\$ 192.000
98	Jugo Tuti-Frutti (16 onz)	\$ 2.600	237	\$ 616.200
99	Jugo Tuti-Frutti (22 onz)	\$ 3.400	1	\$ 3.400
100	Cerveza Club Colombia	\$ 3.500	23	\$ 80.500
101	Cerveza Peroni	\$ 3.900	7	\$ 27.300
102	Cerveza Costeña	\$ 2.500	5	\$ 12.500
103	Cerveza Aguila	\$ 2.500	12	\$ 30.000
104	Cerveza Aguila Light	\$ 2.500	2	\$ 5.000
105	Randys Kids	\$ 8.500	125	\$ 1.062.500
106	Mini Steak Pollo	\$ 9.500	74	\$ 703.000
107	Super Randys Kids	\$ 11.900	18	\$ 214.200
108	Nuggets Randys Kids	\$ 9.900	37	\$ 366.300
109	Café con Leche	\$ 1.300	248	\$ 322.400
110	Capuccino	\$ 1.400	44	\$ 61.600
111	Mokaccino	\$ 1.400	23	\$ 32.200
112	Tinto Tradicional	\$ 1.000	63	\$ 63.000
113	Expresso	\$ 1.000	2	\$ 2.000
114	Malteada	\$ 6.500	356	\$ 2.314.000
115	Brownie	\$ 3.400	19	\$ 64.600
116	Porcion Helado	\$ 1.900	24	\$ 45.600
117	Brownie con Helado	\$ 4.700	98	\$ 460.600
118	Flan de Caramelo	\$ 3.400	60	\$ 204.000
119	Sundae Randys	\$ 5.700	43	\$ 245.100

NOMBRE DEL PRODUCTO	VALOR CONSUMO			
Combo Randys	\$ 60.062.500			
Steak de Carne	\$ 23.373.000			
Combo Super Randys	\$ 19.840.000			
Steak de Pollo	\$ 16.385.000			
Coca-Cola(16 onz)	\$ 15.782.000			
Ensalada Huerta	\$ 11.156.600			
Botella Gaseosa(8 onz domicilio)	\$ 8.528.000			
Parrillada Randys	\$ 8.349.000			
Steak de Carne Huerta	\$ 6.981.000			
Hamburguesa Cuarto de libra	\$ 5.655.000			
Ensalada Gourmet	\$ 5.353.500			
Nestea(16 onz)	\$ 4.981.600			
Combo al Carbon	\$ 4.377.100			
Combo Pollo	\$ 4.325.000			
Adicion Tocineta	\$ 3.830.400			
Steak de Pollo Huerta	\$ 3.363.100			
Combo Argentina	\$ 3.262.500			
Porcion Papa a la Francesa	\$ 3.211.200			
TOTAL A	\$ 208.816.500	Valor	Porcentaje	# de Productos
			81%	18

Adicion Queso	\$ 3.192.000			
Combo Americana	\$ 2.798.500			
Combo Super Texana	\$ 2.650.500			
Combo Colombiana	\$ 2.392.500			
Steak de carne Ranchero	\$ 2.373.600			
Malteada	\$ 2.314.000			
Steak de Pollo Salsa Champiñones	\$ 2.213.900			
Steak de Carne BBQ	\$ 2.112.000			
Combo Holandesa	\$ 1.977.500			
Ajiaco Santafereno Grande	\$ 1.856.400			
Steak de Pollo Mile mostaza y ajonjoli	\$ 1.788.000			
Steak Carne Salsa Champiñones	\$ 1.718.400			
Combo Junior	\$ 1.713.600			
Adicion Verduras	\$ 1.614.200			
Ensalada Cesar Gourmet	\$ 1.550.000			
Limonada Natural	\$ 1.385.800			
Super Cordon Blue	\$ 1.162.500			
Randys Kids	\$ 1.062.500			
Porcion Ensalada Huerta	\$ 935.000			
Porcion Papa Criolla	\$ 924.500			
Mini Steak Pollo	\$ 703.000			
Jugo Tuti-Frutti en botella	\$ 699.400			
Jugo Tuti-Frutti (16 onz)	\$ 616.200			
Ajiaco Santafereno Pequeño	\$ 609.000	TOTAL A	Valor	Porcentaje
			\$ 40.363.000	16%
				# de Productos
				24

Agua	\$ 480.600
Brownie con Helado	\$ 460.600
Coca-Cola(12 onz)	\$ 410.400
Dassani	\$ 399.600
Nuggets Randys Kids	\$ 366.300
Porcion Ensalada Cesar	\$ 331.200
Table Burger Aleman	\$ 324.000
Café con Leche	\$ 322.400
Adicion Pollo	\$ 285.200
Adicion Champiñon	\$ 266.000
Sanduche Queso	\$ 248.400
Chili con Carne acompañado con arroz	\$ 246.400
Sundae Randys	\$ 245.100
Pollo Cordon Blue	\$ 243.200
Porcion Anillos de Cebolla	\$ 235.200
Combo Combi	\$ 217.000
Super Randys Kids	\$ 214.200
Flan de Caramelo	\$ 204.000
Jugo Tuti-Frutti (12 onz)	\$ 192.000
Adicion Huevo	\$ 191.400
Super Cordon Blue Huerta	\$ 183.000
Adicion Guacamole	\$ 179.200
Adicion Piña	\$ 164.900
Porcion Arroz Blanco	\$ 156.600
Adicion Jamon	\$ 151.300

Porcion Nuggets Pollo/4 unidades	\$	143.000			
Hamburguesa Holandesa	\$	142.800			
Nestea(12 onz)	\$	129.600			
Hamburguesa Alemana	\$	110.400			
Coca-Cola(22 onz)	\$	108.800			
Hamburguesa al Carbon	\$	108.500			
Hamburguesa Junior	\$	102.200			
Adicion Chili version Randys	\$	99.200			
Hamburguesa Super Randys	\$	95.900			
Table Burger Alemana Huerta	\$	94.200			
Table Burger Frances	\$	93.800			
Pollo Cordon Blue Huerta	\$	90.600			
Hamburguesa Americana	\$	85.600			
Cerveza Club Colombia	\$	80.500			
Sanduche Super	\$	77.400			
Hamburguesa Ranchera	\$	71.400			
Brownie	\$	64.600			
Tinto Tradicional	\$	63.000			
Table Burger Frances Huerta	\$	62.400			
Hamburguesa Combi	\$	62.000			
Capuccino	\$	61.600			
Porcion Platanitos/5 unidades	\$	61.200			
Adicion Chorizo	\$	60.000			
Adicion Cebolla Grille	\$	49.500			
Porcion Helado	\$	45.600			
Hamburguesa Pollo	\$	43.500			
Adicion Carne	\$	42.000			
Hamburguesa Colombiana	\$	41.600			
Nestea(22 onz)	\$	37.400			
Hamburguesa Bacon	\$	36.900			
Hamburguesa Francesa	\$	36.600			
Hamburguesa Hawaiana	\$	35.700			
Mokaccino	\$	32.200			
Adicion Queso Americano	\$	32.000			
Cerveza Aguila	\$	30.000			
Cerveza Peroni	\$	27.300			
Hamburguesa Super Texana	\$	24.400			
Hamburguesa Mixta	\$	23.600			
Hamburguesa Argentina	\$	21.400			
Hamburguesa Española	\$	20.800			
Porcion Papa Salada	\$	17.500			
Hamburguesa Mega Randys	\$	15.700			
Adicion Salsa Hogao	\$	15.300			
Cerveza Costeña	\$	12.500			
Hamburguesa Randys doble	\$	12.200			
Hamburguesa Mexicana	\$	11.900			
Hamburguesa Sureña	\$	10.900			
Porcion Canastillas de platanos/3 unidades	\$	7.200			
Sanduche Jamon	\$	5.500			
Cerveza Aguila Light	\$	5.000			
Jugo Tuti-Frutti (22 onz)	\$	3.400			
Expresso	\$	2.000			
TOTAL A	\$	9.486.500	3%	77	

ANEXO F: FORMATO DE PEDIDO

RANDYS LTDA



Punto Venta _____

Fecha Pedido 10/10/2011

Código	Descripción	UM	Requerimiento	Inv Existente	Cant a Pedir
20111	Pan Hamburguesa 125 g	Bolsa*6	1.070,77	0	1.070,77
20112	Carne molida	KG	901,08	0	901,08
20113	Tomate	KG	697,15	0	697,15
20114	Cebolla	KG	139,43	0	139,43
20115	Lechuga	KG	726,83	0	726,83
20116	Papas Fritas	Bolsa*16	694,89	0	694,89
20117	Post Mix	Bolsa*24	68,73	0	68,73
20118	Vaso	Bolsa*50	202,08	0	202,08
20119	Foild	Bolsa*1000	7,57	0	7,57
20120	Steak	KG	601,71	0	601,71
20121	Steak Pollo	KG	443,06	0	443,06
20122	Queso	Lb	205,13	0	205,13
20123	Brócoli	KG	615,38	0	615,38
20124	Jamón	Bolsa*22	149,18	0	149,18
20125	Guacamole	KG	126,50	0	126,50
20126	Papa	KG	136,62	0	136,62
20127	Chorizo	Paquete*8	77,31	0	77,31
20128	Morcilla	KG	101,20	0	101,20
20129	Champiñones	Lb	25,94	0	25,94
20130	Huevo	Cubeta	34,58	0	34,58
20131	Maíz	KG	10,38	0	10,38
20132	Nestea en Polvo	Tarro 1750 g	26,25	0	26,25
20133	Pan Hamburguesa 250 g	Bolsa*6	39,85	0	39,85
20134	Pan Hamburguesa 125 g	Bolsa*6	53,23	0	53,23
20135	Pechuga pollo	KG	43,25	0	43,25
20136	Nestea en Polvo	KG	26,60	0	26,60

ANEXO G: BILL OF MATERIALS

Combo Randys

Cantidades Estimadas Periodo 4805

	Materia Prima/Empaque	UM	Consumo unitario	Cantidad Consumo por Periodo
20111	Pan Hamburguesa 125 g	Bolsa*6	0,154	739,23
20112	Carne molida	KG	0,12	576,60
20113	Tomate	KG	0,050	240,25
20114	Cebolla	KG	0,01	48,05
20115	Lechuga	KG	0,045	216,23
20116	Papas Fritas	Bolsa*16	0,06	291,21
20117	Post Mix	Bolsa*240	0,004	20,02
20118	Vaso	Bolsas*50	0,02	96,10
20119	Foild	Paquete * 1000	0,001	4,81

Steak de Carne

Cantidades Estimadas Periodo 1470

	Materia Prima/Empaque	UM	Consumo unitario	Cantidad Consumo por Periodo
20116	Papas Fritas	Bolsa*16	0,06	91,875
20120	Steak	KG	0,27	396,9
20117	Post Mix	Bolsa*240	0,00	6,125
20118	Vaso	Bolsas*50	0,02	29,4
20113	Tomate	KG	0,10	147
20114	Cebolla	KG	0,02	29,4
20115	Lechuga	KG	0,08	117,6

Combo Super Randys

Cantidades Estimadas Periodo 1280

	Materia Prima/Empaque	UM	Consumo unitario	Cantidad Consumo por Periodo
20111	Pan Hamburguesa 125 g	Bolsa*6	0,154	196,92
20112	Carne molida	KG	0,120	153,60
20113	Tomate	KG	0,050	64,00
20114	Cebolla	KG	0,010	12,80
20115	Lechuga	KG	0,045	57,60
20116	Papas Fritas	Bolsa*16	0,078	100,00
20117	Post Mix	Bolsa*240	0,005	6,67
20118	Vaso Agrandado	Bolsas*50	0,020	25,60
20119	Foild	Paquete * 1000	0,001	1,28

Steak de PolloCantidades Estimadas Periodo 1130

	Materia Prima/Empaque	UM	Consumo unitario	Cantidad Consumo por Periodo
20116	Papas Fritas	Bolsa*16	0,06	70,63
20121	Steak Pollo	KG	0,27	305,10
20117	Post Mix	Bolsa*240	0,004	4,71
20118	Vaso	Bolsas*50	0,02	22,60
20113	Tomate	KG	0,10	113,00
20114	Cebolla	KG	0,02	22,60
20115	Lechuga	KG	0,08	90,40

Coca-Cola(16 onz)Cantidades Estimadas Periodo 6070

	Materia Prima/Empaque	UM	Consumo unitario	Cantidad Consumo por Periodo
20117	Post Mix	Bolsa*240	0,004	25,29

Ensalada HuertaCantidades Estimadas Periodo 1226

	Materia Prima/Empaque	UM	Consumo unitario	Cantidad Consumo por Periodo
20122	Queso	Lb	0,125	153,25
20123	Brócoli	KG	0,375	459,75
20115	Lechuga	KG	0,08	98,08
20124	Jamón	Paquete*22	0,090909091	111,4545455

Parrillada RandysCantidades Estimadas Periodo 506

	Materia Prima/Empaque	UM	Consumo unitario	Cantidad Consumo por Periodo
20120	Steak Carne	KG	0,135	68,31
20121	Steak Pollo	KG	0,135	68,31
20125	Guacamole	KG	0,25	126,5
20126	Papa	KG	0,27	136,62
20127	Chorizo	Paquete*8	0,125	63,25
20128	Morcilla	KG	0,2	101,2

Steak de Carne HuertaCantidades Estimadas Periodo 390

	Materia Prima/Empaque	UM	Consumo unitario	Cantidad Consumo por Periodo
20116	Papas Fritas	Bolsa*16	0,06	24,38
20120	Steak	KG	0,35	136,50
20117	Post Mix	Bolsa*240	0,00	1,63
20118	Vaso	Bolsas*50	0,02	7,80
20113	Tomate	KG	0,10	39,00
20114	Cebolla	KG	0,02	7,80
20115	Lechuga	KG	0,08	31,20

Hamburguesa Cuarto de libraCantidades Estimadas Periodo 650

	Materia Prima/Empaque	UM	Consumo unitario	Cantidad Consumo por Periodo
20111	Pan Hamburguesa 125 g	Bolsa*6	0,154	100,00
20112	Carne molida	KG	0,12	78,00
20113	Tomate	KG	0,050	32,50
20114	Cebolla	KG	0,01	6,50
20115	Lechuga	KG	0,045	29,25
20119	Foild	Paquete * 1000	0,001	0,65

Ensalada GourmetCantidades Estimadas Periodo 415

	Materia Prima/Empaque	UM	Consumo unitario	Cantidad Consumo por Periodo
20122	Queso	Lb	0,125	51,88
20123	Brócoli	KG	0,375	155,63
20115	Lechuga	KG	0,08	33,20
20129	Champiñones	Lb	0,0625	25,94
20124	Jamón	Paquete*22	0,090909091	37,73
20130	Huevo	Cubeta	0,083333333	34,58
20131	Maíz	KG	0,025	10,38

Nestea(16 onz)Cantidades Estimadas Periodo 1916

	Materia Prima/Empaque	UM	Consumo unitario	Cantidad Consumo por Periodo
20132	Nestea en Polvo	Tarro 1750 g	0,01369863	26,24657534

Combo al CarbonCantidades Estimadas Periodo 259

	Materia Prima/Empaque	UM	Consumo unitario	Cantidad Consumo por Periodo
20133	Pan Hamburguesa 250 g	Bolsa*6	0,154	39,85
20112	Carne molida	KG	0,25	64,75
20113	Tomate	KG	0,050	12,95
20114	Cebolla	KG	0,01	2,59
20115	Lechuga	KG	0,045	11,66
20116	Papas Fritas	Bolsa*16	0,06	15,70
20117	Post Mix	Bolsa*240	0,004	1,08
20118	Vaso	Bolsas*50	0,02	5,18
20119	Foild	Paquete * 1000	0,001	0,26

Combo PolloCantidades Estimadas Periodo 346

	Materia Prima/Empaque	UM	Consumo unitario	Cantidad Consumo por Periodo
20134	Pan Hamburguesa 125 g	Bolsa*6	0,154	53,23
20135	Pechuga pollo	KG	0,125	43,25
20113	Tomate	KG	0,050	17,30
20114	Cebolla	KG	0,01	3,46
20115	Lechuga	KG	0,045	15,57
20116	Papas Fritas	Bolsa*16	0,06	20,97
20117	Post Mix	Bolsa*240	0,004	1,44
20118	Vaso	Bolsas*50	0,02	6,92
20119	Foild	Paquete * 1000	0,001	0,35

Adicion TocinetaCantidades Estimadas Periodo 1064

	Materia Prima/Empaque	UM	Consumo unitario	Cantidad Consumo por Periodo
20136	Nestea en Polvo	KG	0,025	26,6

Steak de Pollo HuertaCantidades Estimadas Periodo 199

	Materia Prima/Empaque	UM	Consumo unitario	Cantidad Consumo por Periodo
20116	Papas Fritas	Bolsa*16	0,06	12,44
20121	Steak Pollo	KG	0,35	69,65
20117	Post Mix	Bolsa*240	0,00	0,83
20118	Vaso	Bolsas*50	0,02	3,98
20113	Tomate	KG	0,10	19,90
20114	Cebolla	KG	0,02	3,98
20115	Lechuga	KG	0,08	15,92

Combo ArgentinaCantidades Estimadas Periodo 225

	Materia Prima/Empaque	UM	Consumo unitario	Cantidad Consumo por Periodo
20111	Pan Hamburguesa 125 g	Bolsa*6	0,154	34,62
20112	Carne Molida	KG	0,125	28,13
20113	Tomate	KG	0,050	11,25
20114	Cebolla	KG	0,01	2,25
20115	Lechuga	KG	0,045	10,13
20116	Papas Fritas	Bolsa*16	0,06	13,64
20117	Post Mix	Bolsa*240	0,004	0,94
20118	Vaso	Bolsas*50	0,02	4,50
20119	Foild	Paquete * 1000	0,001	0,23
20127	Chorizo	Paquete*8	0,0625	14,0625

Porcion Papa a la FrancesaCantidades Estimadas Periodo 892

	Materia Prima/Empaque	UM	Consumo unitario	Cantidad Consumo por Periodo
20116	Papas Fritas	Bolsa*16	0,06	54,06

ANEXO H: COSTOS DE ALMACENAMIENTO Y PEDIDO**COSTO DE PEDIDO**

COSTO DE PEDIDO	COSTO TOTAL POR AÑO	COSTO EXCLUSIVO PARA PEDIDO
ADMINISTRADOR PUNTO DE VENTA	\$ 20.592.000	\$ 1.394.250
MENSAJERO	\$ 14.255.280	\$ 148.493
UTILES, PAPELERIA, FOTOCOPIAS	\$ 775.824	\$ 232.747
TELEFONO	\$ 4.443.408	\$ 888.682
CORREO ,PORTES Y TELEGRAMAS	\$ 720.000	\$ 252.000
INTERNET	\$ 526.884	\$ 158.065
MANTENIMIENTO DE SISTEMAS	\$ 840.000	\$ 504.000
FUMIGACION	\$ 588.000	\$ 5.880
EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACIÓN	\$ 420.000	\$ 168.000
ENERGIA ELECTRICA	\$ 16.817.988	\$ 3.363.598
COSTO TOTAL DE PEDIDO		\$ 7.115.714

NUMERO DE ORDENES DE COMPRA ANUAL	750
COSTO POR ORDEN DE COMPRA AÑO 2010	\$ 9.487,62

COSTO DE AMACENAMIENTO

INVENTARIO PROMEDIO

MES		VALOR DE INVENTARIO(\$)
	1	\$ 32.556.790
	2	\$ 42.563.470
	3	\$ 50.502.006
	4	\$ 45.763.300
	5	\$ 48.214.401
	6	\$ 51.889.744
	7	\$ 52.395.124
	8	\$ 31.485.236
	9	\$ 23.695.132
	10	\$ 28.695.123
	11	\$ 40.103.110
	12	\$ 46.263.301
	13	\$ 52.513.420
PROMEDIO INVENTARIO		\$ 42.049.243

COSTO FINANCIERO

12%

COSTO MANTENIMIENTO

10,80%

TIPO DE COSTO	COSTO TOTAL POR AÑO	COSTO ANUAL DE BODEGA	COSTO DE MANTENIMIENTO
ARRIENDO	\$ 8.000.000	\$ 240.000	0,57%
SEGURO	\$ 1.050.000	\$ 31.500	0,000749122
SERVICIOS	\$ 39.888.492	\$ 4.270.119	0,101550449
ASEO Y VIGILANCIA	\$ 1.427.016	\$ 42.810	0,001018103
ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO	\$ 5.623.236	\$ 1.686.971	0,040118934
ENERGIA ELECTRICA	\$ 16.817.988	\$ 2.522.698	0,059993903
TELEFONO	\$ 4.443.408	\$ -	0
CORREO PORTES,TELEGRAMAS	\$ 720.000	\$ -	0
GAS	\$ 8.901.960	\$ -	0
INTERNET	\$ 526.884	\$ -	0
FUMIGACION	\$ 588.000	\$ 17.640	0,000419508
MANTENIMIENTO SISTEMAS	\$ 840.000	\$ -	0
COSTO DE EXPLOTACION	COSTO TOTAL POR AÑO	COSTO ANUAL DE BODEGA	COSTO DE EXPLOTACION
NOMINA	\$ 106.123.680	\$ 6.414.876	15,26%
COSTO DEPRECIACION	COSTO TOTAL POR AÑO	COSTO ANUAL DE BODEGA	COSTO DE DEPRECIACION
MAQUINAS Y EQUIPOS	\$ 693.744	\$ 23.587,30	0,056%

COSTO TOTAL ALMACENAMIENTO

38% para el año 2010

ANEXO I ESTUDIO DE TIEMPOS IMPRODUCTIVOS

Hora	Minutos	IMPRODUCTIVOS					PRODUCTIVOS
		Espera Materiales	Espera de pedidos	Llamadas personales	Fuera de area de Trabajo	Conversaciones	
8	12						1
8	29						1
8	33	1					
9	1						1
9	6						1
9	26					1	
10	45						1
10	54						1
11	43						1
12	4						1
12	58						1
12	59						1
13	18						1
13	27					1	
13	40						1
14	3						1
14	20						1
14	35						1
15	58						1
16	0						1
16	29						1
16	32						1
16	37						1
16	47						1
16	53					1	

Area	Centro de Procesos	1	0	0	1	2	21
		4%	0%	0%	4%	8%	84%
Recursos Observados		1					
Total observaciones improductivos		4					
P1		0,16					

Hora	Minutos	IMPRODUCTIVOS					PRODUCTIVOS
		Espera Materiales	Espera de pedidos	Llamadas personales	Fuera de area de Trabajo	Conversaciones	
9	9						1
9	55						1
10	52						1
11	3						1
11	16						1
11	22				1		
11	39						1
11	57						1
12	23						1
12	24						1
12	30						1
12	36						1
13	23				1		
13	54						1
13	58						1
14	20						1
14	38						1
14	56						1
15	20						1
15	57						1
16	12						1
16	27						1
16	42						1
16	44					1	
16	51						1
		0	0	0	2	1	22
		0%	0%	0%	8%	4%	88%

Area Centro de Procesos
 Recursos Observados 1
 Total observaciones improductivos 3
 P2 0,12

Hora	Minutos	IMPRODUCTIVOS R1					PRODUCTIVOS
		Espera Materiales	Espera de pedidos	Llamadas personales	Fuera de area de Trabajo	Conversaciones	
8	14						1
8	39						1
9	19	1					
10	1	1					
10	33						1
11	59					1	
12	12					1	
12	23					1	
12	24						1
12	29						1
12	31					1	
12	37						1
12	53					1	
13	5					1	
13	17					1	
13	36					1	
14	33					1	
15	11						1
15	27					1	
15	35						1
15	54						1
16	1						1
16	5						1
16	25						1
16	28						1
Area	Centro de Procesos	2	0	0	10	1	12
Recursos Observados	3	8%	0%	0%	40%	4%	48%
					Total Observaciones		25
					Improductivas		13

IMPRODUCTIVOS R2					PRODUCTIVOS
Espera Materiales	Espera de pedidos	Llamadas personales	Fuera de area de Trabajo	Conversaciones	
					1
					1
			1		
					1
					1
1					
					1
			1		
			1		
			1		
			1		
			1		
			1		
			1		
			1		
			1		
			1		
					1
					1
			1		
					1
					1
					1
			1		
				1	
					1
1	0	0	12	1	11
4%	0%	0%	48%	4%	44%
Total Observaciones					25
Improductivas					14

Hora	Minutos	IMPRODUCTIVOS R1					PRODUCTIVOS
		Espera Materiales	Espera de pedidos	Llamadas personales	Fuera de area de Trabajo	Conversaciones	
8	3						1
8	17		1				
8	39						1
9	27						1
9	48		1				
10	15				1		
10	46				1		
10	53						1
10	59						1
11	37						1
12	1						1
12	4						1
12	28						1
12	56						1
13	4						1
14	24		1				
14	44						1
14	57		1				
15	1		1				
15	23						1
15	28		1				
16	11		1				
16	13		1				
16	23						1
17	0		1				

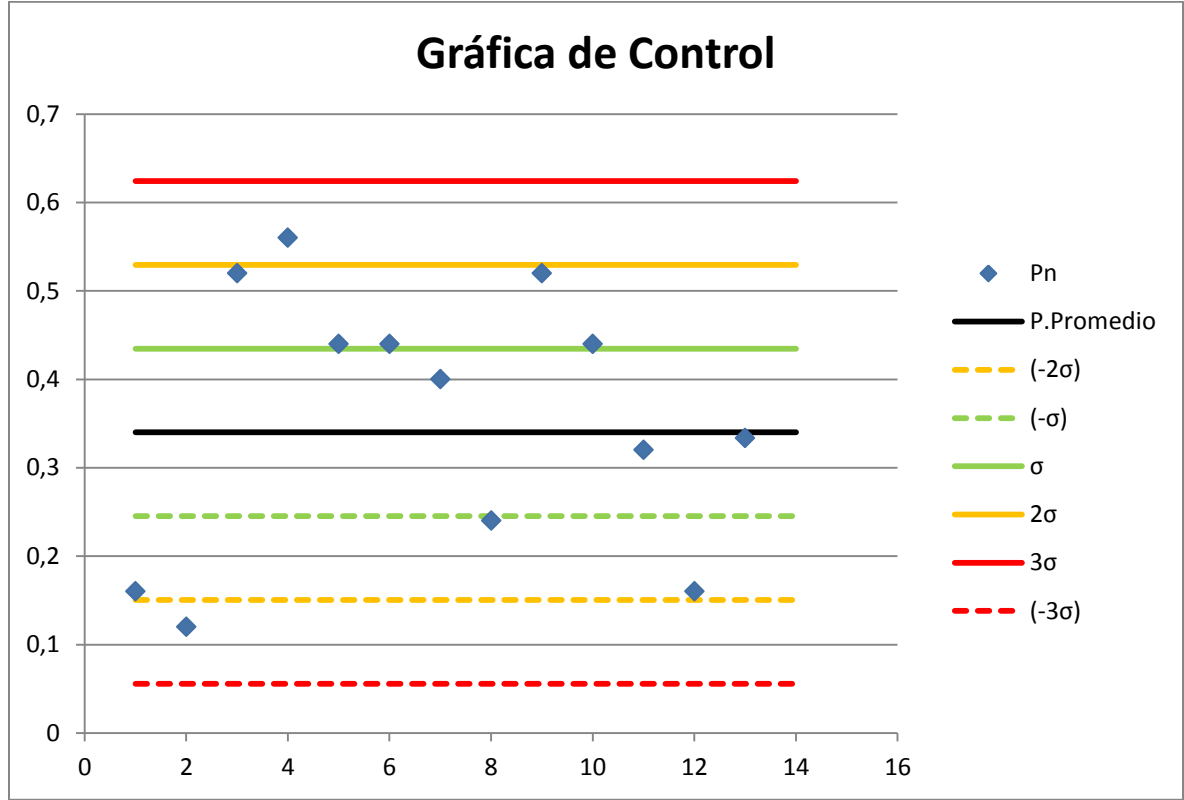
Area	Preparación	0	9	0	2	0	14
Recursos Observados	3	0%	36%	0%	8%	0%	56%
					Total Observaciones		25
					Improductivas		11

IMPRODUCTIVOS R3					PRODUCTIVOS
Espera Materiales	Espera de pedidos	Llamadas personales	Fuera de area de Trabajo	Conversaciones	
					1
	1				
					1
					1
	1				
					1
					1
					1
					1
					1
					1
					1
					1
					1
					1
					1
					1
					1
					1
					1
					1
	1				
					1
	1				
					1
	1				
	1				
					1
0	6	0	0	0	19
0%	24%	0%	0%	0%	76%
Total Observaciones					25
Improductivas					6

PRODUCTIVOS	IMPRODUCTIVOS R2				
	Espera Materiales	Espera de pedidos	Llamadas personales	Fuera de area de Trabajo	Conversaciones
1					
		1			
		1			
					1
1					
1					
1					
1					
1					
1					
1					
				1	
		1			
1		1			
1					
1				1	
		1			
1		1			
				1	
		1			
12	0	7	0	3	1
48%	0%	28%	0%	12%	4%
25				Total Observaciones	
13				Improductivas	

PRODUCTIVOS	IMPRODUCTIVOS R3					PRODUCTIVOS
	Espera Materiales	Espera de pedidos	Llamadas personales	Fuera de area de Trabajo	Conversaciones	
1						1
				1		
				1		
1						1
						1
1						1
1						1
1						1
1						1
1						1
1						1
1						1
1						1
						1
			1			
						1
1			1			
			1			
1						1
1						1
						1
1						1
1			1			
			1			
						1
			1			
14	0	6	0	2	0	17
56%	0%	24%	0%	8%	0%	68%
25				Total Observaciones		25
11				Improductivas		8

		IMPRODUCTIVOS R1					PRODUCTIVOS	
Hora	Minutos	Espera Materiales	Espera de pedidos	Llamadas personales	Fuera de area de Trabajo	Conversaciones		
8	0						1	
8	27						1	
9	20						1	
10	35						1	
10	36						1	
10	54						1	
10	56						1	
11	24						1	
11	35				1			
12	14						1	
12	18						1	
12	31				1			
13	5				1			
13	29						1	
13	31						1	
15	20						1	
15	21						1	
15	24						1	
15	30						1	
15	53						1	
16	34						1	
16	45						1	
16	48						1	
16	54					1		
17	0						1	
		0	0	0	3	1	21	
		0%	0%	0%	12%	4%	84%	
		Total Observaciones						25
Ob Improductivas	4							



ANEXO J: PLANEACION ESTRATEGICA CONTEXTUALIZACIÓN

Sector Económico: Expendio de bebidas y alimentos, tomado de la Superintendencia de Sociedades, año 2008. **Subsector:** Comidas Rápidas

Misión

Somos la mejor alternativa de comidas rápidas en las zonas donde están ubicados nuestros restaurantes, buscamos que nuestros clientes encuentren en Randys variedad en un sitio agradable, donde la calidad de nuestros productos y servicios satisfacen sus necesidades y expectativas, teniendo un buen equipo de colaboradores, con el fin de lograr su bienestar y el de los accionistas.

Visión

Queremos que Randys sea una empresa consolidada en su sistema de funcionamiento, para lograr en un futuro ofrecer franquicias a nivel nacional manteniendo la calidad de nuestros productos, siendo una empresa posicionada como la mejor alternativa de comidas rápidas, desarrollando una excelente base de datos de nuestros clientes y garantizando la rentabilidad de nuestros accionistas y franquiciados.

Valores Corporativos

- Profesionalismo
- Puntualidad
- Buena actitud
- Honestidad y responsabilidad
- Dedicación

Políticas

Manejo del producto con los estándares más altos de calidad

Excelente trato y buena convivencia entre el personal

Crecer como empresa aprovechando el uso de su experiencia y su crecimiento


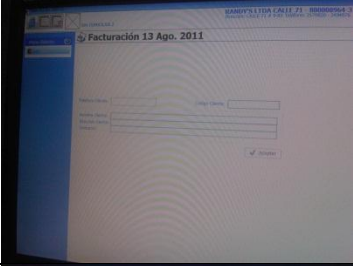



Crear plenamente en Colombia, un país de grandes oportunidades para el desarrollo de la empresa privada

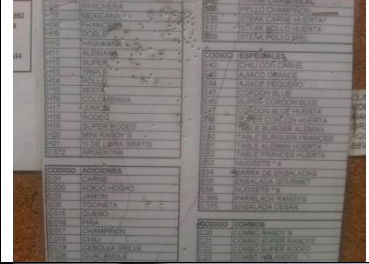


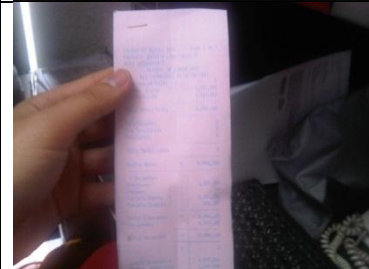


Filosofía: “100% COMPROMETIDOS CON USTED”






La filosofía de Randys está basada en sus reglas de oro, como en la empresa lo llaman,







- Recuerde que usted está aquí por los clientes.
- Trate a los clientes como invitados
- Cumpla las promesas hechas a los clientes.
- Trate a sus compañeros de trabajo de la forma que le gusta que lo traten.



ANEXO K: DIARIO DE CAMPO

IMAGEN	PROCESO
	Alistamiento Restaurante
	Proceso de Venta, Domicilios
	Proceso de Venta, Domicilios
	Domicilios
	Domicilios






	<p>Domicilios</p>
	<p>Domicilios, Compras</p>
	<p>Domicilios</p>
	<p>Domicilios</p>
	<p>Domicilios</p>
	<p>Domicilios</p>






	<p>Domicilios</p>
	<p>Alistamiento Restaurante</p>
	<p>Alistamiento Restaurante</p>
	<p>Domicilios</p>
	<p>Domicilios</p>
	<p>Domicilios</p>






	Domicilios
	Domicilios
	Domicilios
	Domicilios
	Domicilios
	Domicilios


	<p>Domicilios</p>
	<p>Venta</p>
	<p>Venta</p>
	<p>Venta</p>
	<p>Venta</p>
	<p>Alistamiento Restaurante</p>

	Producción
	Producción
	Producción
	Producción
	Producción

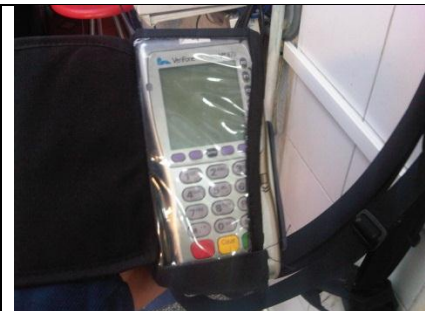
	<p>Producción</p>
	<p>Producción, Abastecimiento</p>
	<p>Compras, Abastecimiento</p>
	<p>Compras, Abastecimiento</p>
	<p>Compras, Abastecimiento</p>

	<p>Compras, Abastecimiento</p>
	<p>Compras, Abastecimiento</p>
	<p>Abastecimiento</p>
	<p>Abastecimiento</p>
	<p>Abastecimiento</p>

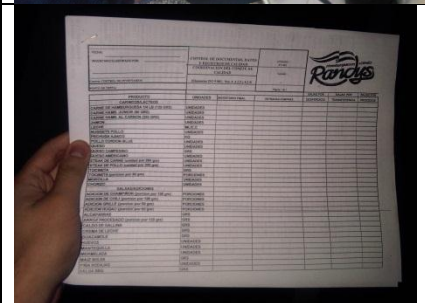
	Producción
	Producción
	Producción
	Producción
	Domicilios

	<p>Cierre , Compras</p>
	<p>Domicilios</p>
	<p>Alistamiento Restaurante</p>
	<p>Venta</p>
	<p>Venta</p>

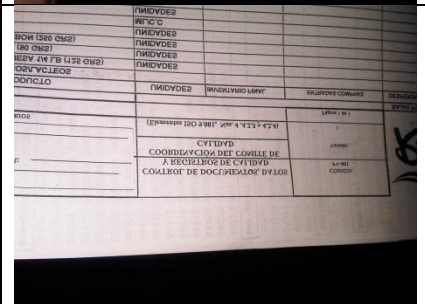
	<p>Producción</p>
	<p>Domicilios</p>
	<p>Alistamiento Restaurante</p>
	<p>Almacenamiento</p>
	<p>Almacenamiento, Alistamiento Restaurante</p>



Domicilios



Almacenamiento, Compras








Almacenamiento, Compras




Alistamiento Restaurante



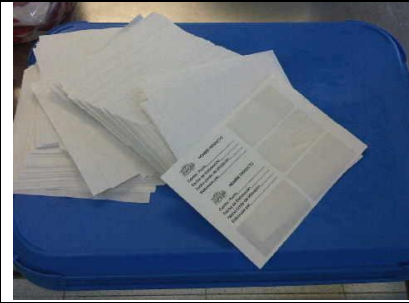
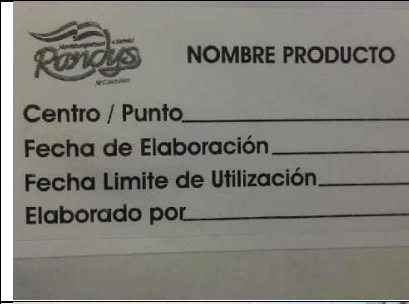



Alistamiento Restaurante

	<p>Venta</p>
	<p>Producción</p>
	<p>Producción</p>
	<p>Producción</p>
	<p>Producción</p>

	<p>Alistamiento Restaurante</p>
	<p>Producción</p>
	<p>Producción</p>
<p>Almacenamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • LA REFRIGERACIÓN CONSISTE EN LA CONSERVACION DE LOS PRODUCTOS A BAJAS TEMPERATURAS, PERO POR ENCIMA DE SU TEMPERATURA DE CONGELACION, DE MANERA GENERAL. • LA REFRIGERACION ESTA ENTRE -1°C Y 6°C. DE ESTA FORMA SE CONSIGUE QUE EL VALOR NUTRICIONAL Y LAS CARACTERISTICAS ORGANOLEPTICAS CASI NO SE DIFERENCIEN DE LAS DE LOS PRODUCTOS AL INICIO DE SU ALMACENAJE. • ES POR ESTA RAZON QUE LOS PRODUCTOS FRESCOS REFRIGERADOS SON CONSIDERADOS POR LOS CONSUMIDORES COMO ALIMENTOS SALUDABLES. • LA REFRIGERACION EVITA EL CRECIMIENTO DE LOS MICROORGANISMOS TERMÓFILOS Y DE MUCHOS MESÓFILOS. • LA TEMPERATURA DE CONGELACION ESTARIA ENTRE -1°C Y -23°C <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">La gran ventaja de la congelación es que además de conservar los alimentos, evita</p>	<p>Almacenamiento</p>

	<p>Almacenamiento</p>
	<p>Producción</p>
	<p>Producción</p>
	<p>Producción</p>
	<p>Producción</p>

	<p>Producción</p>
	<p>Almacenamiento, Producción</p>
	<p>Producción</p>
 <p>NOMBRE PRODUCTO _____</p> <p>Centro / Punto _____</p> <p>Fecha de Elaboración _____</p> <p>Fecha Limite de Utilización _____</p> <p>Elaborado por _____</p>	<p>Producción</p>
	<p>Producción</p>

PROGRAMA DE LIMPIEZA Y DESINFECCIÓN

RESPONSABLE: Departamento de Calidad

FECHA DE APROBACIÓN: 10/07/2019

COMANDO DE PRODUCCIÓN

FECHA: Página 31 de 39

FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN: NOVIEMBRE 2019

Tabla de dosificación Sporekil utilizar en DESINFECCIÓN DE VERDURAS Y HORTALIZAS

VERDURA	LITROS DE SPOREKIL (ML.)	LITROS DE AGUA	CANTIDAD DE PRODUCTO (ML.)
1	10	10	10
2	10	10	10
3	10	10	10
4	10	10	10
5	10	10	10
6	10	10	10
7	10	10	10
8	10	10	10
9	10	10	10
10	10	10	10
11	10	10	10
12	10	10	10
13	10	10	10
14	10	10	10
15	10	10	10
16	10	10	10
17	10	10	10
18	10	10	10
19	10	10	10
20	10	10	10
21	10	10	10
22	10	10	10
23	10	10	10
24	10	10	10
25	10	10	10
26	10	10	10
27	10	10	10
28	10	10	10
29	10	10	10
30	10	10	10

SE DEBE REALIZAR LA LIMPIEZA Y DESINFECCIÓN DE LAS MANOS EL TIEMPO DE CONTACTO DEL PRODUCTO DEBE SER DE 15 MINUTOS, SIN ENJUAGAR CON AGUA NI CON ALTERNATIVAS.

Producción

Vencimiento de Productos

TIPO DE SALSA O PRODUCTO	FECHA DE VENCIMIENTO (DÍAS)
ADICIVO CESAR	6 DIAS
ADICIVO	1.5 DIA
ADICIVO	1 DIA
ADICIVO	2 DIAS
CARNE DE HAMBURGUESA	3 DIAS A TEMPERATURA DE REFRIGERACION
CEBOLLA GRUELA	6 DIAS
FLAN DE CARAMELO	8 DIAS
FLAN CARAMELO	1 DIA
MOJAO	6 DIAS
PECHE	2 DIAS MAXIMO DESPUES DE ABIERTA
PIÑA	3 DIAS
PIÑA SALADA	1 DIA
PIÑA EN RODAJAS	3 DIAS DESPUES DE ABIERTA LA LATA
PROCESO VERDURA DURA-lechuga, tomate, cebolla	1 DIA
QUESO TALADO	5 DIAS
QUESO CAMPESINO	3 DIAS
SALSA INDI	8 DIAS
SALSA CHAMPIGNON	6 DIAS
SALSA CHILI	6 DIAS
SALSA FINAS HERBUAS	6 DIAS
SALSA FINAS HERBUAS	6 DIAS
ECHE	3 DIAS
PIÑA	1 DIA
PIÑA SALADA	3 DIAS DESPUES DE ABIERTA LA LATA
PIÑA EN RODAJAS	1 DIA
PROCESO VERDURA DURA-lechuga, tomate, cebolla	5 DIAS
QUESO TALADO	3 DIAS
QUESO CAMPESINO	8 DIAS
SALSA INDI	8 DIAS
SALSA CHAMPIGNON	6 DIAS
SALSA CHILI	6 DIAS
SALSA FINAS HERBUAS	6 DIAS
SALSA FINAS HERBUAS	1.5 DIAS DESPUES DE EMPACADA
SALSA RANDYS** Ver tabla de protocolo	1 DIA
SALSA RANDYS EN COPA DE 0.5 ONZ ENVIAGADA	6 DIAS
SALSA RICADA	8 DIAS
SALSA MOSTAZA	3 DIAS
SALSA WILDORF	3 DIAS
SALSAS DULCES-MOJA, CARAMELO CHOCOLATE	8 DIAS DESPUES DE ENVASADAS
STRAK DE CARNE	3 DIAS A TEMP. DE REFRIGERACION
STRAK DE POLLO	3 DIAS A TEMP. DE REFRIGERACION
TOONETA	10 DIAS
VERDURA BARRA DE ENSALADAS -fritidos y entretidos	UN DIA Y MEDIO
WAMON GOURMET QUESO HOLANDÉS GOURMET	1 DIA

ESTAS FECHAS SE DEBEN SEGUIR CUANDO LOS ALIMENTOS HAN TENIDO MANIPULACION DIRECTA DEL OPERARIO VO DESPUES DE ABIERTO EL PRODUCTO.

CONFORME AL PRODUCTO LO PRIMERO EN ESTAR ES LO PRIMERO EN SALVA P.E.P.S.

Producción, Almacenamiento

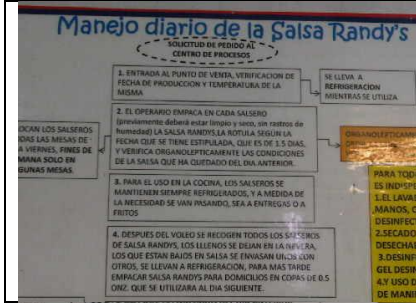
Vencimiento de Productos

TIPO DE SALSA O PRODUCTO	FECHA DE VENCIMIENTO (DÍAS)
ADICIVO CESAR	6 DIAS
ADICIVO	1.5 DIA
ADICIVO	1 DIA
ADICIVO	2 DIAS
CARNE DE HAMBURGUESA	3 DIAS A TEMPERATURA DE REFRIGERACION
CEBOLLA GRUELA	6 DIAS
FLAN DE CARAMELO	8 DIAS
FLAN CARAMELO	1 DIA
MOJAO	6 DIAS
PECHE	2 DIAS MAXIMO DESPUES DE ABIERTA
PIÑA	3 DIAS
PIÑA SALADA	1 DIA
PIÑA EN RODAJAS	3 DIAS DESPUES DE ABIERTA LA LATA
PROCESO VERDURA DURA-lechuga, tomate, cebolla	1 DIA
QUESO TALADO	5 DIAS
QUESO CAMPESINO	3 DIAS
SALSA INDI	8 DIAS
SALSA CHAMPIGNON	6 DIAS
SALSA CHILI	6 DIAS
SALSA FINAS HERBUAS	6 DIAS
SALSA FINAS HERBUAS	6 DIAS
ECHE	3 DIAS
PIÑA	1 DIA
PIÑA SALADA	3 DIAS DESPUES DE ABIERTA LA LATA
PIÑA EN RODAJAS	1 DIA
PROCESO VERDURA DURA-lechuga, tomate, cebolla	5 DIAS
QUESO TALADO	3 DIAS
QUESO CAMPESINO	8 DIAS
SALSA INDI	8 DIAS
SALSA CHAMPIGNON	6 DIAS
SALSA CHILI	6 DIAS
SALSA FINAS HERBUAS	6 DIAS
SALSA FINAS HERBUAS	1.5 DIAS DESPUES DE EMPACADA
SALSA RANDYS** Ver tabla de protocolo	1 DIA
SALSA RANDYS EN COPA DE 0.5 ONZ ENVIAGADA	6 DIAS
SALSA RICADA	8 DIAS
SALSA MOSTAZA	3 DIAS
SALSA WILDORF	3 DIAS
SALSAS DULCES-MOJA, CARAMELO CHOCOLATE	8 DIAS DESPUES DE ENVASADAS
STRAK DE CARNE	3 DIAS A TEMP. DE REFRIGERACION
STRAK DE POLLO	3 DIAS A TEMP. DE REFRIGERACION
TOONETA	10 DIAS
VERDURA BARRA DE ENSALADAS -fritidos y entretidos	UN DIA Y MEDIO
WAMON GOURMET QUESO HOLANDÉS GOURMET	1 DIA

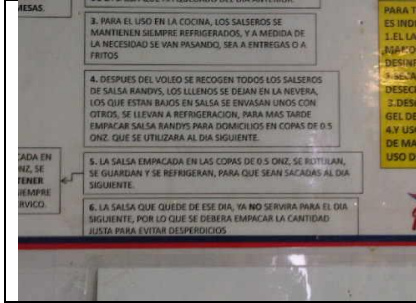
ESTAS FECHAS SE DEBEN SEGUIR CUANDO LOS ALIMENTOS HAN TENIDO MANIPULACION DIRECTA DEL OPERARIO VO DESPUES DE ABIERTO EL PRODUCTO.

CONFORME AL PRODUCTO LO PRIMERO EN ESTAR ES LO PRIMERO EN SALVA P.E.P.S.

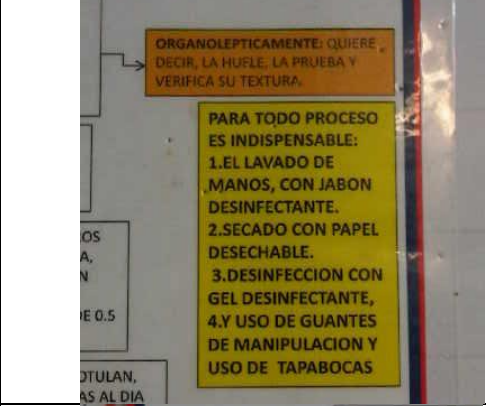
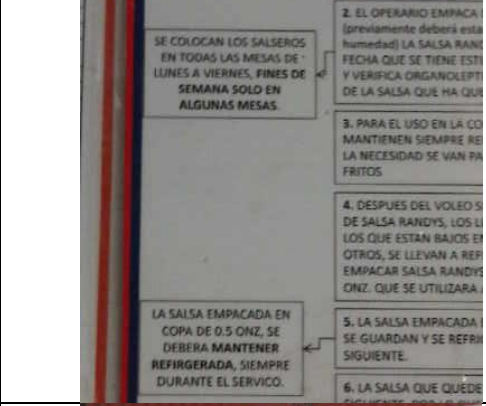
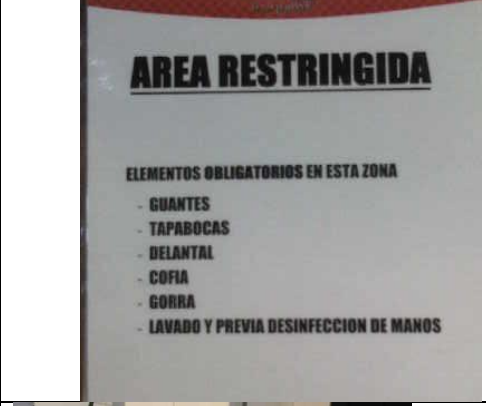

Producción, Almacenamiento






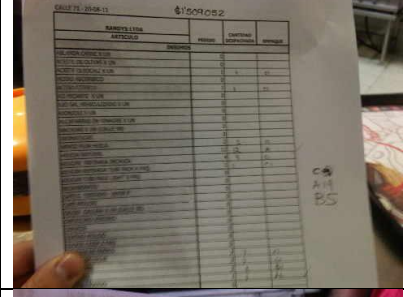

Almacenamiento








Almacenamiento

	<p>Almacenamiento</p>
	<p>Almacenamiento</p>
	<p>Almacenamiento</p>
	<p>Producción</p>

	<p>Alistamiento Restaurante</p>
	<p>Venta, Producción</p>
	<p>Venta</p>
	<p>Venta</p>
	<p>Almacenamiento, Compra</p>

	Almacenamiento
	Almacenamiento
	Almacenamiento
	Almacenamiento, Compra
	Almacenamiento

	<p>Almacenamiento</p>
	<p>Producción</p>
	<p>Venta, Alistamiento Restaurante, Cierre</p>
	<p>Producción</p>
	<p>Producción</p>

	<p>Producción</p>
	<p>Producción</p>
	<p>Producción</p>
	<p>Almacenamiento, Venta</p>
	<p>Venta</p>

001 MOSTRADOR 1

Arqueo de Caja

Data General		Data x Caja 001	
Efectivo:	3,600.00	Efectivo:	3,600.00
Chèques:	0.00	Chèques:	0.00
T. Débito:	0.00	T. Débito:	0.00
T. Crédito:	0.00	T. Crédito:	0.00
TOTAL:	3,600.00	TOTAL:	3,600.00
Recuadro:	0.00	Recuadro:	0.00
Diferencia:	3,600.00	Diferencia:	3,600.00

Cierre



Domicilios

Fecha: 20 Agosto 2011 Pág. 1 de 1
 Empresa: RANDY'S LTDA CALLE 71
 Nit: 80008964-3

REPORTE DE FINANCIERO

Del: 19/08/2011 Al: 19/08/2011

Base Inicio Caja:	0
Ventas Brutas:	7,238,434
Iva Factorado:	1,158,066
Total Venta Bruta:	8,396,500
Deducciones:	205,433
Iva Deducion:	32,867
Deducciones:	0

Cierre

Pag. 1 De 1

Empresa: RANDY'S LTDA CALLE 71
 Nit: 80008964-3

REPORTE DE FINANCIERO

Del: 19/08/2011 Al: 19/08/2011






Base Inicio Caja:	0
Ventas Brutas:	7,238,434
Iva Factorado:	1,158,066
Total Venta Bruta:	8,396,500
Deducciones:	205,433
Iva Deducion:	32,867
Deducciones:	0
Total Deduciones:	238,300
Ventas Netas:	8,158,200
A Recaudar:	
Recibido:	5,973,597
Tarjetas Débito:	0
Tarjetas Crédito:	278,103

Cierre

Randy's FORMATO BOLSARILLA

PUNTO DE VENTA:	11-31
FECHA EMPRO:	19-8-11
Formulario de entrega:	9/8/2011
Fecha de entrega:	
FORMA DE ENTREGA:	
FECHA:	
FECHA:	

Cierre

	<p>Almacenamiento</p>
	<p>Almacenamiento</p>
	<p>Almacenamiento</p>
	<p>Almacenamiento</p>
	<p>Almacenamiento</p>



Almacenamiento



Alistamiento Restaurante

ANEXO L: MATRICES DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

Para el diagnóstico de la cadena de suministros de Randys es importante también diagnosticar la empresa en su totalidad, para lo cual se emplea la metodología de las matrices de diagnóstico, PCI, POAM, DOFA, PEYEA, MPC y posteriormente se aplica de nuevo la matriz PCI a nivel logístico, con lo que se construye nuevamente un DOFA logístico. Tras volcamiento al terreno, entrevistas, consolidación de información provista por Randys, se obtuvieron los siguientes resultados:

MATRIZ PERFIL DE COMPETITIVIDAD INTERNA (PCI EMPRESARIAL)

Área	Factores	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
		Alta	Media	Baja	Baja	Media	Alta	Alto	Medio	Bajo
Directiva	Imagen corporativa, responsabilidad social							X		
	Uso de planes estratégicos		X							
	Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes									
	Flexibilidad de la estructura organizacional	X								
	Comunicación y control gerencial									
	Orientación Empresarial		X							
	Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa		X							
	Habilidad para manejar la inflación		X							
	Agresividad para enfrentar a la competencia			X						
	Sistemas de control									
	Tomas de decisiones			X						
	Sistema de coordinación									
Tecnológica	Evaluación de Gestión									
	Habilidad técnica									
	Capacidad de innovación									
	Nivel de tecnología utilizado en la prestación de servicios									
	Fuerza de patentes y procesos									
	Efectividad y servucción y programas de entrega	X								
	Valor agregado del servicio	X								
	Economías de escala									
	Nivel tecnológico									
	Aplicación de tecnología de computadores									
	Nivel de coordinación e integración con otras áreas									
	Flexibilidad de la servucción									
Talento Humano	Nivel académico del talento									
	Experiencia técnica									
	Estabilidad									
	Rotación									
	Ausentismo									
	Pertenencia	X								
	Motivación									
	Nivel de remuneración									
	Retiros									
	Índices de desempeño									
Mercadeo	Fuerza de servicio, calidad, exclusividad	X								
	Lealtad y satisfacción del cliente	X								
	Participación del mercado									
	Bajos costos de comercialización y ventas									
	Uso de la curva de experiencia									
	Uso del ciclo de vida del producto									
	Ventaja sacada del potencial del crecimiento del mercado									
	Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos									
	Administración de clientes									
Portafolio de productos	X									
Financiera	Programas post ventas									
	Acceso a capital cuando lo requiere									
	Facilidad para salir del mercado									
	Rentabilidad, retorno de la inversión									
	Habilidad para competir con precios	X								
	Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda	X								
	Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica									
	Elasticidad de la demanda con respecto a los precios	X								

A continuación se presenta un análisis más detallado de las condiciones internas de Randys en los diferentes ámbitos de la compañía:

DIRECTIVA

Analizando la capacidad directiva de Randys vemos una ventaja para la facilidad de toma de decisiones, lo cual es efecto del hecho de ser una empresa pequeña. Al tener esa ventaja, el proceso de cambios que se tengan que hacer a nivel institucional, la comunicación entre los directivos y el personal y la capacidad de coordinación y dirección es mucho más directa y efectiva.

El tamaño de la empresa actúa un poco en contra en el momento de enfrentar a la competencia. El sector 65 (gasto de alimentos y bebidas) cuenta con un mercado grande y ha tenido un crecimiento considerable en los últimos años en Colombia, además recientemente reconocidas cadenas de comidas rápidas como Burger King han ingresado al mercado. Los competidores, tanto directos como indirectos, se han consolidado fuertemente y poseen sólidas y amplias estructuras organizacionales, lo cual es una debilidad de Randys en el momento de intentar manejar estrategias de enfrentamiento con sus competidores.

TECNOLOGÍA:

La capacidad investigación y desarrollo tecnológico en Colombia en el sector alimenticio es atrasada en comparación frente a países desarrollados u otros sectores de la economía nacional, internamente Randys no tiene establecido un departamento para desarrollo de tecnologías o patentes lo que es una debilidad.

Los equipos que llegan a Colombia no se encuentran a la vanguardia tecnológica, y son escasos pues los precios con los cuales pueden ser importados son altos debido al transporte y aranceles, haciendo que solo empresas multinacionales tengan acceso a equipos altamente tecnificados fácilmente.

Pese a esto, cabe destacar que los computadores han sido de gran ayuda para el funcionamiento del sector, y en la empresa se han convertido en herramientas vitales. Se utilizan en todo momento para el sistema de facturación, control y comunicación entre los puntos de venta, así como manejo de inventarios, por medio de estos, se ha logrado una mejor integración de las áreas, y sistematizar un poco los esquemas bajo los que trabaja Randys, sin embargo hay un uso nulo de las tecnologías de la información en la relación directa e indirecta con los clientes reales y potenciales, lo que es una gran falla.

TALENTO HUMANO:

Debido al tipo de empresa y productos que maneja Randys, su personal básico es principalmente conformado por personas sin mucho historial académico y con poca experiencia laboral puesto que la mayoría de puestos no necesitan tales requisitos. En algunos casos, como cocineros, cajeros y secretaria, si es necesario un nivel académico básico o técnico, el cual está estipulado en las cartas descriptivas de cada cargo. Igualmente, al inicio y en el transcurso del año se dictan varios cursos de manipulación de alimentos, inducción a la empresa, manejo de servicio al cliente, entre otros, para así ir formando los trabajadores que la empresa requiere. El personal administrativo está altamente capacitado. Todos son profesionales de carreras acordes a su cargo y además han asistido a cursos patrocinados por la empresa para ampliar su conocimiento en todo el manejo de negocios de comida rápida.

El gran porcentaje de falta de educación en Colombia, y el bajo poder adquisitivo que maneja la población son claras causas de lo complejo que es mantener un personal preparado, comprometido y motivado en una organización. La empresa tiene presentes estas consideraciones e intenta por sistemas de remuneración e incentivos promover el bienestar de su personal.

La remuneración en Randys se basa en salarios y adicionales que han sido establecidos por la ley. Sin embargo la empresa para incentivar a su personal, maneja distintos tipos de bonificaciones, con base en ventas y en horas de trabajo de puestos que requieren mayor esfuerzo que otros.

Con esto se intenta de cierta manera premiar el nivel de desempeño, reducir un poco la rotación de personal que no sólo es un problema de la empresa, sino de todo el sector en general. Muchas personas buscan puestos en restaurantes en la transición de un empleo a otro, en otros casos suelen ser estudiantes que en jornadas de vacaciones o al finalizar sus estudios abandonan sus puestos.

MERCADEO:

Randys en su crecimiento ha intentado diferenciarse de la competencia mediante el servicio al cliente que ofrece. Al ser una empresa pequeña puede manejar de manera más cercana a sus clientes sin tener un gran departamento de ventas. En este orden de ideas, Randys se ha preocupado por poseer una carta amplia y variada de productos lo cual se convierte en una de sus ventajas competitivas.

Las políticas de abastecimiento de insumos en el negocio es otra fortaleza de Randys. La empresa cuenta con proveedores multinacionales lo que asegura disponibilidad y calidad en cualquiera de sus productos.

FINANZAS:

Randys es una empresa pequeña sin embargo a pesar de su tamaño es autosuficiente para financiar inversiones. Presenta una inversión no muy grande de capital, que se ha intentado aumentar en los últimos 3 años lo que ha permitido a Randys duplicar el número de puntos de venta, los cuales están ubicados en casas o locales arrendados, que es conveniente en caso de cambios bruscos del mercado o la economía. Esta medida ha incrementado utilidades y la rentabilidad del negocio.

Área	Factores	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
		Alta	Media	Baja	Baja	Media	Alta	Alto	Medio	Bajo
Política	Política monetaria			X				X		
	Política cambiaria					X				
	Regimen tributario								X	
Economía	Ley de preferencias arancelarias					X				X
	La política laboral(reforma)			X					X	
	Poca diversificación de exportaciones privadas					X				X
	Tendencia al ingreso per cápita vital	X							X	
	Tasa de interés					X			X	
	Expectativas del crecimiento real del PIB			X						X
	Incentivos al desarrollo de nuevas empresas						X			X
Tecnológica	Aceptabilidad a productos con alto contenido tecnológico			X						X
	Automatización de procesos como medio para optimizar el uso del tiempo	X								X
	Facilidad de acceso de tecnología					X			X	
	Globalización de la información	X							X	
	Velocidad en el desarrollo tecnológico					X				X
Competitivos	Aumento de la competencia						X	X		
	Proximidad de locales de la misma naturaleza						X		X	
	Posicionamiento de cadenas internacionales						X	X		
	Nivel de publicidad						X		X	
Ambientales	Inestabilidad del clima					X			X	
	Estado de la malla vial					X				X
	Incremento en los niveles de contaminación					X				X
	Implementación de procesos de producción limpia	X								X
Sociales	Aceptación de comidas rápidas en la población					X				X
	Nivel de desempleo					X				X
	Inseguridad en zonas donde se establecen las empresas					X				X

A continuación se presenta un análisis más detallado del entorno de Randys:

ECONOMÍA:

Randys es un negocio al que la gente va por cambiar un poco la rutina, por variar y por evitar cocinar dentro de sus casas. Claramente esto no podría darse si la situación económica de los consumidores se encontrara en crisis. Para Randys esto no es una amenaza inminente puesto que el sector al cual se dirige es de un gremio estable y cómodo económicamente. Este mismo sector al que se dirige Randys se ha visto favorecido por el crecimiento económico y de la globalización que se ha ido afianzando en los últimos años en el país. Otro punto en el aspecto económico de Randys por destacar es su baja participación en exportaciones e importaciones, es claro que por la naturaleza del negocio la exportación de sus productos no es factible, y sus competidores tampoco lo realizan por la misma razón

TECNOLÓGICO:

La tecnología en esta clase de negocios podría llegar a ser de muy buena ayuda debido a que podría ahorrarse mucho tiempo, disminuir el desperdicio de insumos y para ayuda del control de inventarios. Sin embargo ésta, en el sector alimenticio, es escasa a causa de poca investigación y desarrollo y altos precios manejados por quienes la desarrollan. Otra oportunidad muy grande es la implementación de procesos de producción limpia, no solo como forma de disminuir costos, recibir beneficios tributarios o ingresos extra, sino como un aspecto mercadeable que daría un buen resultado atrayendo más consumidores.

POLÍTICA:

Para el sector económico alimenticio, y dentro de él para Randys, es una amenaza el actual énfasis que se está haciendo en cuanto a desarrollo de políticas, normas y estándares para la prestación de servicios de restaurantes, en cuanto a contribución a medio ambiente, y en cuanto a medidas tomadas en el sector de transporte y producción agrícola.

COMPETITIVA:

Una amenaza para cualquier sector económico, y más para uno que en los últimos periodos ha mostrado crecimiento, es el crecimiento acelerado de competidores, Randys no es la excepción, en varios de sus locales tiene ubicados al lado importantes competidores así como otros nuevos y poco reconocidos, es vital por lo tanto que se apoye en sus fortalezas y oportunidades para contrarrestar esta condición. Otra amenaza que Randys debe tener muy en cuenta es el crecimiento en los anuncios publicitarios de sus competidores, ya que la presencia de Randys en los medios masivos de comunicación es nula.

AMBIENTALES:

A menos que los cambios ambientales sean realmente drásticos Randys, al estar ubicado en la ciudad no se ve tan afectado, sin embargo puede apoyarse en estrategias que hagan a los clientes desplazarse hasta sus instalaciones en días de condiciones climáticas adversas, para así compensar. Debido a que la empresa cuenta con proveedores con experiencia y a que sus materias primas no son difíciles de adquirir, no se ve altamente afectada por problemas en la malla vial de la ciudad o sus alrededores.

SOCIAL:

La tendencia de la globalización en Colombia es muy reciente con respecto a los otros países, lo anterior se ve reflejado en los gustos de sus habitantes, existen una gran variedad de comidas rápidas con raíces culturales y sociales afectando la preferencia hacia las hamburguesas de Randys, lo cual genera la posibilidad de expandir el portafolio y acomodarlo a las necesidades y gustos del consumidor final. Por otro lado, la tasa del desempleo es del 11.8% (DANE Diciembre 2010) lo cual convierte a este factor en una amenaza para Randys. De igual forma y en algunos casos como consecuencia del factor anteriormente expuesto existe una amenaza importante a tener en cuenta y es la inseguridad tanto dentro de los puntos de venta como en su entorno, afectando los dos directamente al desarrollo de la misión de Randys.

DOFA EMPRESARIAL

DOFA RANDYS LTDA febrero 10 de 2011/Elaborado por Luis Marín, Oscar Marín	Oportunidad	Amenazas
	<i>La situación económica del país ha mejorado.</i>	<i>La gran competencia que existe y aumenta a través de los años en el mercado de comidas rápidas.</i>
	<i>Tendencia de restaurantes, confortables, modernos, agradables.</i>	<i>El posicionamiento tan fuerte que tienen tanto El Corral como Mc Donalds.</i>
	<i>El gusto de las personas por salir con amigos o familiares a restaurantes.</i>	<i>Mayores regulaciones en cuanto a estándares de producción y calidad en negocios alimenticios.</i>
	<i>Entidades privadas, como empresas y universidades, abren sus puertas a establecimientos de comida dentro de ellas.</i>	<i>Intereses de la población por nuevas tendencias de comida saludable y con bajos contenidos calóricos.</i>
	<i>Presencia de cadenas de restaurantes de la misma naturaleza y de reconocimiento internacional</i>	
Fortalezas	FO	FA
<i>Estructura organizacional bien definida y apropiada a las necesidades actuales de la empresa</i>	Mejorar y hacer gran énfasis en las entregas a domicilios, al ser una importante ventaja competitiva podría buscarse una excelente satisfacción del cliente con este servicio y de la misma manera conseguiría importante participación para la empresa en el mercado.	Estar al tanto de las nuevas propuestas implementadas por la competencia y en general del movimiento del mercado, consiguiendo así una mayor participación en el mismo y creando mejores alternativas que superen las ya incorporadas por sus competidores.
<i>Buen nivel de servucción y entrega, capacidad de respuesta adecuada</i>	Extender presencia de la empresa a ciudades con niveles de ingreso similares a los de la capital	Crear unas líneas de producto acordes a las nuevas tendencias de la población, esto no sólo satisface al cliente sino que da a Randys una ventaja competitiva acompañada de un mejor portafolio para ofrecer al cliente y mayores facilidades para entrar en el mercado.
<i>Servicio al cliente es distintivo frente a los competidores, (servicio de meseros). Prestación de servicios de eventos y reservas sin costo adicional en salas VIP.</i>	Abrir más puntos de venta en zonas de estratos 3,4,5 y 6, en Bogotá	
<i>Fuerza de servicio por parte del personal, calidad en las materias primas, preparación etc. Y exclusividad del portafolio de productos</i>		
<i>Alta recordación en los clientes, lo que fortalece su lealtad y fidelidad con la marca</i>		
<i>Costos de mano de obra, materias primas, maquinaria y operativos bajos</i>		
<i>Amplio portafolio de productos</i>		
<i>Precios de ventas altamente competitivos</i>		
<i>Buen manejo de pronósticos y presupuesto</i>		
<i>Varios locales situados en puntos estratégicos donde son de fácil acceso al consumidor.</i>		
Debilidades	DO	DA
La imagen corporativa no esta muy difundida y los proyectos de responsabilidad social no están establecidos	Estar actualizados en las nuevas normativas establecidas en el momento para evitar algún contratiempo presentado por ellas, de alguna manera prever posibles infracciones por nuevas regulaciones.	Implementar una mayor publicidad en medios masivos de comunicación con el fin de contrarrestar el buen posicionamiento que tienen sus principales competidores, y así mismo darse a conocer como una excelente alternativa de comidas rápidas gracias a su portafolio de productos y a la diversidad de servicios ofrecidos.
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes es baja	Elaborar, gestionar y promover proyectos de responsabilidad social, haciendo énfasis en la divulgación del nombre de la organización	Dar a conocer en la publicidad de Randys el hecho que es una compañía 100% colombiana, incentivando el sentimiento patrio de los clientes
Administración de clientes limitada y escasamente promocionada	Desarrolla re implementar un CRM, como herramienta de gestión para mejorar la relación cliente empresa, que permita una mayor fidelización y atraiga nuevos clientes	
Ausencia de programas post venta que atraigan más clientes, especialmente nuevos		
Falta de sistemas de información en áreas de manufactura y producción.		

PEYEA

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Fuerza financiera (FF)	Calificaciones	Estabilidad del ambiente (EA)	Calificaciones
Acceso a capital cuando lo requiere	5	Política monetaria	-2
Facilidad para salir del mercado	2	Política cambiaria	-5
Rentabilidad, retorno de la inversión	5	Regimen tributario	-2
Habilidad para competir con precios	6	La política laboral(reforma)	-4
Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la der	6	Tendencia al ingreso per cápita vital	-2
Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda	4	Tasa de interés	-5
Elasticidad de la demanda con respecto a los precios	6	Expectativas del crecimiento real del PIB	-2
Nivel de apalancamiento financiero	3	Globalización de la información	-3
Flujo de efectivo	4	Inestabilidad del clima	-6
TOTAL	41	TOTAL	-31
PROMEDIO	4.56	PROMEDIO	-3.44
Ventaja Competitiva (VC)		Fuerza de la industria (FI)	
Agresividad para enfrentar a la competencia	-2	Ley de preferencias arancelarias	3
Habilidad técnica	-3	Poca diversificación de exportaciones privadas	3
Capacidad de innovación	-3	Incentivos al desarrollo de nuevas empresas	2
Nivel de tecnología utilizado en la prestación de servio	-2	Aceptabilidad a productos con alto contenido tecnológico	4
Fuerza de patentes y procesos	-4	Automatización de procesos como medio para optimizar el uso del ti	4
Efectividad y servuccion y programas de entrega	-1	Facilidad de acceso de tecnología	3
Valor agregado del servicio	-1	Velocidad en el desarrollo tecnológico	3
Conocimientos tecnológicos	-3	Aumento de la competencia	2
Fuerza de servicio, calidad, exclusividad	-2	Proximidad de locales de la misma naturaleza	1
Participación en el mercado	-4	Posicionamiento de cadenas internacionales	2
Bajos costos de comercialización y ventas	-1	Nivel de publicidad	3
Ventaja sacada del potencial del crecimiento del merc	-3	TOTAL	30
Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insu	-3	PROMEDIO	2.73
Portafolio de productos	-3	Promedio FF	4.56
Programas post ventas	-6	Promedio FI	2.73
TOTAL	-41	Promedio EA	-3.44
PROMEDIO	-2.73	Promedio VC	-2.73
PUNTO VECTOR		PERFIL COMPETITIVO	
X	-0.01		
Y	1.11		
X	Y		
0	0		
-0.01	1.11		
ANÁLISIS			
<p>De acuerdo a los resultados se puede observar que la empresa tiene un perfil competitivo, debido a que aunque la industria alimenticia no es estable por múltiples factores como se puede identificar en las calificaciones previamente realizadas (como por ejemplo las tasas de interés, las políticas cambiarias, inestabilidad del clima) la empresa esta compitiendo en el mercado, especialmente por el servicio y la calidad de los productos que le ofrece a los clientes. Por esta razón, se puede considerar dentro de las estrategias competitivas a seguir, la ampliación de su portafolio de productos incluyendo también el mejoramiento continuo del servicio al cliente y a la vez aprovechar oportunidades como la tecnología para agilizar la atención al cliente.</p>			

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

<i>Factores críticos para el éxito</i>	Randys		McDonalds		El Corral		
	<i>Peso</i>	<i>Calificación</i>	<i>Peso</i>	<i>Calificación</i>	<i>Calificación</i>	<i>Peso Ponderado</i>	
Participación en el mercado	0.2	2	0.3	4	0.6	3	0.45
Competitividad de precios	0.1	4	0.6	2	0.3	1	0.15
Posición financiera	0.2	3	0.45	4	0.6	4	0.6
Fuerza del servicio, calidad y exclusividad	0.1	4	0.6	1	0.15	3	0.45
Lealtad del cliente	0.1	2	0.3	3	0.45	3	0.45
Nivel de publicidad	0	1	0.15	4	0.6	2	0.3
Agresividad para enfrentar la competencia	0.1	3	0.45	2	0.3	3	0.45
Nivel de innovación	0.1	2	0.3	3	0.45	2	0.3
Valor agregado del servicio	0.1	4	0.6	2	0.3	3	0.45
Portafolio de productos	0.1	3	0.45	4	0.6	3	0.45
Total	1		4.2		4.35		4.05

ANÁLISIS

Teniendo en cuenta los resultados se puede identificar que aunque la mayor calificación la obtuvo McDonalds, 4.35, hay varios factores críticos para el éxito en esta industria en los cuales Randys sobresale por encima de sus competidores lo cual demuestra una vez más las ventajas competitivas que actualmente tiene la empresa. Por ejemplo si se analiza que es muy competitivo en los precios, ya que aparte de ofrecer un excelente servicio al cliente con productos de calidad si se comparan los precios de sus productos con los de la competencia están aún por debajo de ellos en general; razón por la cual está implícito otro factor de éxito, la agresividad para enfrentar la competencia con la que cuenta tanto Randys como El Corral a través de la oferta de productos reconocidos por su excelente calidad. Por esta razón, más allá de identificar el valor total de la ponderación se puede considerar que Randys deberá llevar a cabo estrategias de penetración en el mercado junto con la innovación en su portafolio de productos (Factores de éxito con mayor ponderación) para así poder ser aún más competitivo

ANEXO M: MERCADO, CLIENTE, GESTION HUMANA, INFRAESTRUCTURA, GESTION FINANCIERA, PROVEEDORES.

MERCADO

Randys es una cadena de restaurantes colombiana, presente únicamente en la ciudad de Bogotá, que ofrece principalmente hamburguesas y Steaks, pertenece al Sector Económico 65, expendio de bebidas y alimentos, y está clasificado dentro del subsector: Comidas Rápidas.¹³

ANTECEDENTES

La industria de comidas rápidas en la que se encuentra ubicada Randys actualmente, ha tenido a lo largo de los últimos 10 años una tendencia principalmente creciente, tal como lo muestra el gráfico 1 , de la Superintendencia de Sociedades, esto se debe principalmente a que muchas multinacionales como es el caso de Burger King, decidieron entrar en el mercado Colombiano.

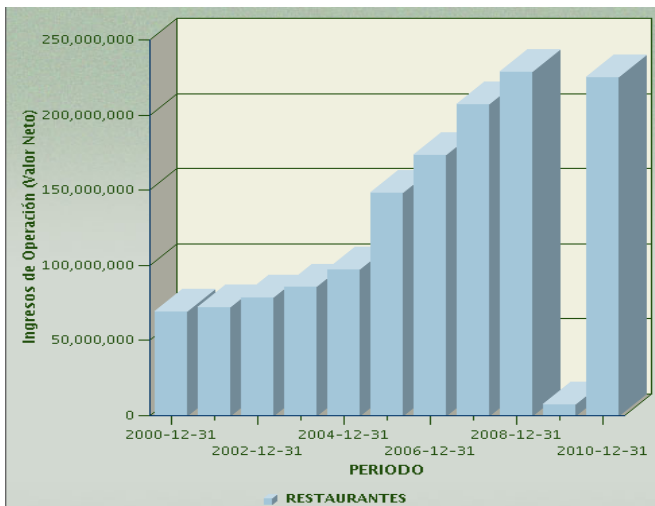


Gráfico1 <http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/jsp/mostrarInfo.jsp?theme=financial>

Teniendo en cuenta el mercado de las hamburguesas ubicado en ésta industria, cuenta con más de 500 empresas únicamente en Bogotá¹⁴, dentro de las cuales hay algunas nacional y mundialmente reconocidas por su tradición y experiencia, como lo son El Corral, McDonald's y Presto, las y con un posicionamiento (Market Share sobre el 9,77% para el Corral y 7,76% para Crepes¹⁵) que ha causado que la competencia sea aún más alta y a la vez que la participación y crecimiento de nuevas empresas en este mercado se vea amenazada.

Adicionalmente, con el boom de este mercado surgió el concepto de comida casual ofrecida por restaurantes a precios competitivos (en promedio \$13000 a \$15000), servido a la mesa con platos internacionales. Casos como Crepes y waffles, Archies, Wok etc¹⁶.

¹³ <http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/>

¹⁴ (<http://www.bogota.gov.co/portel/libreria/php/01.0202080205.html>)

¹⁵ Ver Análisis financiero, capítulo 7.4.2

¹⁶ Estudios de mercado de Randys

Los Principales competidores de Randys son empresas que llevan un gran recorrido y una experiencia en el mercado local como en el mercado internacional. Debido a que su producto principal son las hamburguesas sus competidores, principalmente por el posicionamiento tan fuerte que tienen en la mente del consumidor son McDonald's y El Corral, no obstante quedan competidores en las plazuelas que también venden productos a la parrilla como los son, Leños, Mateo parrilla y La Parrillada.¹⁷

Tendencias del Entorno

Por medio de una serie de entrevistas con el área de mercadeo de Randys y en un trabajo conjunto se obtuvo una descripción del entorno que se divide en los siguientes aspectos:

POLITICO

En cuanto al entorno político podemos ver que las compañías que prestan servicios de comida se vieron afectadas por el paro de camioneros ya que esto este problema produjo un incremento en los insumos de todos los productos en general.

SOCIAL

En cuanto al entorno social de los restaurantes de comidas rápidas vemos que hay dos tipos de consumidores en este tipo de negocios, por un lado son personas que trabajan y lo que buscan es encontrar un lugar agradable, de buena calidad y sobretodo rápido, por otro lado hay otro tipo de consumidor el cual le gusta en el fin de semana compartir un rato agradable en familia, en un lugar agradable, de buena calidad, buen servicio y haya una carta amplia para satisfacer los gustos de toda la familia.

TECNOLOGICO

Hoy en día el crecimiento tecnológico es muy grande, donde en este momento se encuentran diferentes tipos de maquinaria para realizar diferentes tipos de comidas crecimiento, donde las empresas dedicadas a la prestación de este servicio tienen muchas opciones de prestarle un servicio más eficiente al consumidor

MEDIO AMBIENTE

Esta afectado a las compañías de comida ya que el incremento de la gasolina las afecta porque se incrementa a su vez el transporte de los insumos y no solo se ven afectados los alimentos también influye en materiales: vasos de plástico, servilletas, cubiertos, etc.

ECONOMICO

Los restaurantes en este entorno se han beneficiado ya que se han incrementado los salarios de las personas lo que conlleva a que ya no solo las personas de clase alta estén en capacidad de ir a restaurantes. En este momento los restaurantes son asequibles para un mayor número de la población. Por otro lado, según los últimos estudio de mercado de Randys, las personas hoy en día prefieren ir a un restaurante donde van hacer bien atendidos, si van en grupos cada uno tiene la posibilidad de comer lo que le gusta y pasan un rato agradable sin complicaciones en la casa.

¹⁷Estudios de mercadeo realizados por Randys

TENDENCIAS DE LA COMPETENCIA

Directos: Los competidores directos para Randys son de dos estilos. Por su tipo de productos, Hamburguesas y Steaks, en el mercado hay empresas especializadas en unos solo de estos productos, en este caso hay que tener en cuenta a los dos.

- **Competidores en Hamburguesas**
 - Corral
 - Presto
 - Mc Donalds
 - El rodeo
- **Competidores en Steaks**
 - La parrilla
 - La bonga del sinu
 - Leños

Indirectos: El auge de los restaurantes básicamente en Bogotá, debido al aumento de la demanda ha llevado a crear nuevos conceptos de restaurantes. Por esa razón los competidores indirectos se podrían catalogar en

- Restaurantes de Comida rápida (Pizza, Pollo, Pasta, Japonés etc.)
- Restaurantes de comida casual (Creppes & Waffles, Archies, La taquería etc.)
- Restaurantes de Mantel (Diferentes tipos de comidas ubicados en las mejores zonas de la ciudad)

CLIENTE

Randys define a sus clientes en tres elementos principales, el perfil, el segmento del mercado y la evolución de estos en el mercado, basados en estos 3 pilares se elaboran las estrategias para ofrecer un servicio que exceda o por lo menos satisfaga las expectativas del cliente. A continuación se especifica cada pilar:

PERFIL CLIENTE

Los clientes son jóvenes ejecutivos, que les gusta la variedad y la modernidad. Les gusta estar en los lugares más frecuentados de la ciudad. Se interesan mucho por los temas de interés mundial, así mismo como moda y deportes. Hacen parte del nuevo concepto de ejecutivos “yupi”, los cuales se caracterizan en personas que tienen un buen salario en poco tiempo de estar laborando, pero no desean formar una familia todavía. Por esa razón el segmento de niños en Randys se ha reducido notablemente, debido a que todas sus estrategias han sido conducidas en los últimos años a este nuevo target.

SEGMENTO DEL MERCADO

Randys luego de hacer una investigación de mercados en el 2004, reviso sus mercados potenciales y encontró que el segmento al que debería centrarse era a jóvenes universitarios y ejecutivos jóvenes tanto del área empresarial cercana a donde se encuentran ubicados los puntos de venta, como los jóvenes que frecuentan restaurantes de este tipo de comida en fines de semana.

EVOLUCIÓN DE LOS CONSUMIDORES EN EL MERCADO

Tanto la comida rápida como otros tipos de restaurantes, han tenido un crecimiento impresionante desde hace 10 años. Las costumbres de las personas básicamente en Bogotá, de estratos iguales o superiores al 4, han dejado a un lado un poco la tradición de comer en casa, y más bien por cuestiones de practicidad y ahorro de tiempo han tomado como opción las alternativas que les brindan los restaurantes para no tener que desplazarse hasta su casa, los fines de semana, son los días de descanso, no el día para trabajar dentro de casa. Por esa razón las personas han preferido salir de la casa a buscar entretenimiento y lugares donde comer, para no tener que cocinar.

PROVEEDORES

Teniendo en cuenta la naturaleza del negocio de Randys, encontramos que el Pareto tanto en costo como en volumen y consumo, de los inventarios de la compañía, se concentra en las materias primas perecederas, por tal motivo se considera importante tener una tabla que ilustre los diferentes materiales que son el input vital para los procesos operativos de la empresa, en términos de unidades de medida, proveedor, forma de pago y lugar de almacenamiento, esto proporciona fácil acceso, disponibilidad y claridad en la información, apoyando algunos de los flujos macro de materiales como lo es la compra y abastecimiento de materiales.

TABLA 1: Proveedores Materias Primas

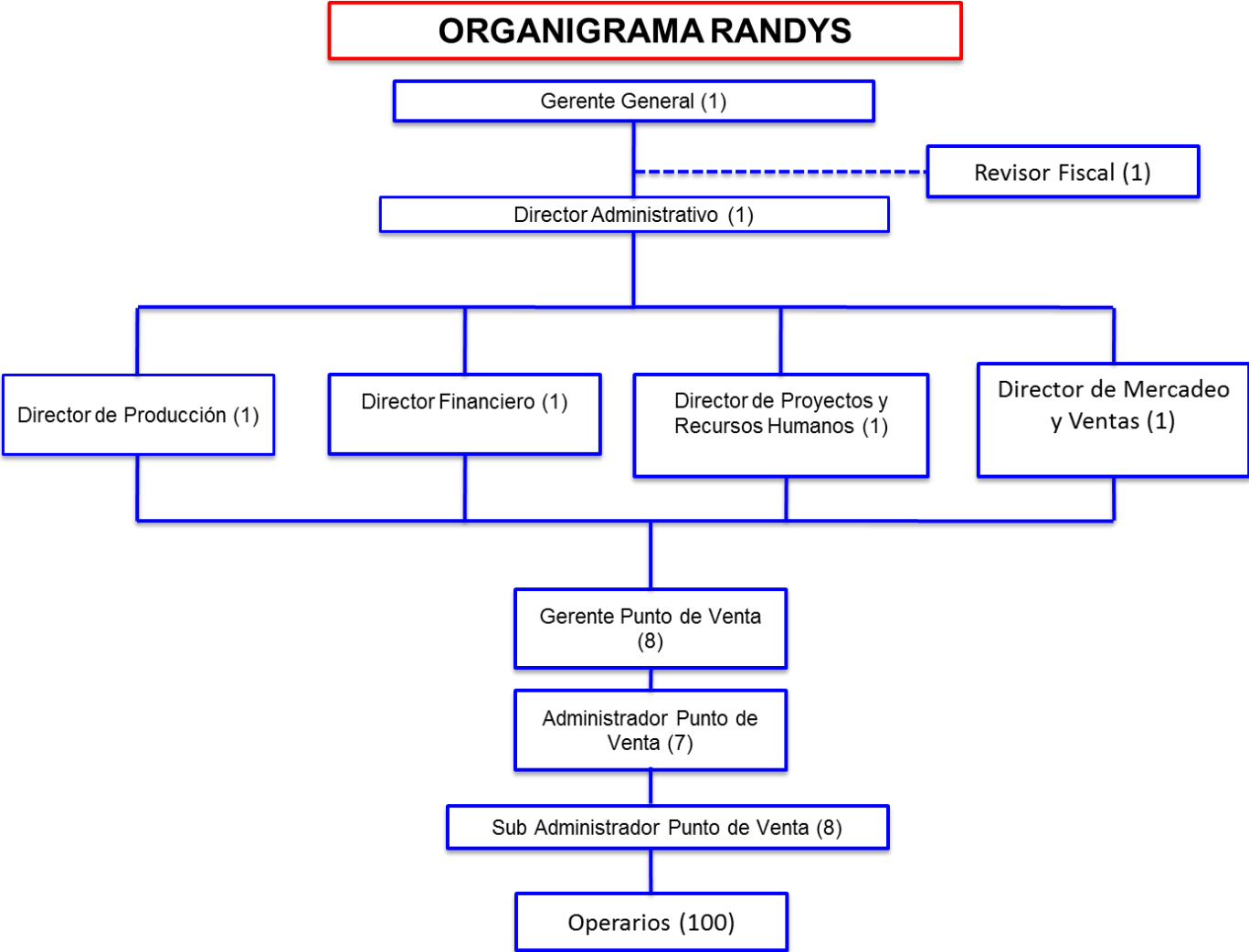
Producto	Unidades	Proveedor	Forma de Pago	Lugar
Carne de Hamburguesa 1/4 LB	UNIDADES	CII 71	Crédito 30 Días	Calle 71
Carne Hamb.Junior 90 grs	UNIDADES	CII 71	Crédito 30 Días	Calle 71
Carne Hamb. Al carbón 250 gr	UNIDADES	CII 71	Crédito 30 Días	Calle 71
Jamón	UNIDADES	Carulla	Crédito 30 Días	Calle 71
Leche	ML/CC	CII 98	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Nuggets Pollo	UNIDADES	Kokorico	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Pechuga Ajiaco	KG	Pollofiesta	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Pollo cordon blue	UNIDADES	Kokorico	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Queso	UNIDADES	Simijaca	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Queso Campesino	GR	Simijaca	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Queso Americano	UNIDADES	Colacteos	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Steak de Carne 250 gr	UNIDADES	Cialta	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Steak de Pollo 250 gr	UNIDADES	pollofiesta	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Tocineta	GR	Carulla	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Tocineta (porción 50 gr)	PORCIONES	CII 98	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Morcilla	UNIDADES	Carulla	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Chorizo	UNIDADES	Cialta	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Adición de Champiñón (porción 100 gr)	PORCIONES	CII 98	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Adición de Chili (porción 100 gr)	PORCIONES	CII 98	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Adición grille (porción 50 gr)	PORCIONES	Calle 71	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Adición Hogao (porción 50 gr)	PORCIONES	CII 98	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Alcaparras	PORCIONES	CII 98	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Arroz procesado (porción 120 gr)	GR	Calle 71	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Caldo de Gallina	GR	Calle 98	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Crema de leche	GR	CII 98	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Guacamole	GR	CII 98	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Huevos	GR	Santa Reyes	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Mantequilla	UNIDADES	Alpina	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Mermelada	UNIDADES	Alpina	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Maíz Bolsa	UNIDADES	Agrodex	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Salsa BBQ	GR	CII 98	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Salsa Randys	UNIDADES	CII 71	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Salsa de Mora	GR	Mimos	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta

Producto	Unidades	Proveedor	Forma de Pago	Lugar
Salsa de Caramelo	GR	Mimos	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Salsa de Chocolate	GR	Mimos	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Toppin de Merengues	GR	CII 98	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Toppin de Nuez de Macadamia	GR	CII 98	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Toppin de Cookies Crisp	GR	CII 98	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Ajiaco	GR	CII 98	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Tamal	GR	Santa Reyes	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Aguacate	PLTDS/PORC	Paulino Cabezas	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Apio	UNIDADES	Camilo T	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Brócoli	GR	Camilo T	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Cebolla Cabezona Blanca	GR	Camilo T	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Cebolla Larga	GR	Camilo T	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Champiñón Crudo	GR	Camilo T	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Cilantro	GR	Camilo T	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Coliflor	GR	Camilo T	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Espinaca	GR	Camilo T	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Guascas	GR	Camilo T	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Habichuela	GR	Camilo T	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Lechuga Batavia	GR	Camilo T	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Limón Tahití	GR	Camilo T	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Mazorca tierna	GR	Camilo T	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Papa criolla para ajiaco	GR	Camilo T	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Papa pastusa	GR	Camilo T	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Papa sabanera	GR	Camilo T	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
pepino cohombro	GR	Camilo T	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
perejil crespo	GR	Camilo T	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
pimentón	GR	Camilo T	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
plátano	GR	Camilo T	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
remolacha	GR	Camilo T	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Repollo morado	GR	Camilo T	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Tomate-SG larga vida	GR	Camilo T	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Zanahoria	GR	Camilo T	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Anillos de Cebolla (porción 8 unidades)	PORCIONES	Agrodex	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Hielo	GR	Hielo Iglu	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Pan H. Junior	UNIDADES	Bimbo	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Pan H. Normal	UNIDADES	Bimbo	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Papa Criolla (porción 85 gr)	PORCIONES	CII 98	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Papa Francesa (porción 160 gr)	PORCIONES	Agrodex	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Platanitos	UNIDADES	CII 98	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Casquitos de Plátano	UNIDADES	CII 71	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Tostadas	UNIDADES	Bimbo	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Brownies	UNIDADES	Pastelería Indupas	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Flanes	UNIDADES	Camilo T	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Tambor Frutos del Bosque	PORCIONES	Mimos	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Tambor Chocolate	PORCIONES	Mimos	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Tambor Vainilla	PORCIONES	Mimos	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta

Producto	Unidades	Proveedor	Forma de Pago	Lugar
Tambor H. Dietético	PORCIONES	Mimos	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Huevo Kinder-Juguete Temporada	UNIDADES	CII 98	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Agua Manantial	UNIDADES	Femsa	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Cerveza Águila Lite	UNIDADES	Bavaria	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
Cerveza Club Colombia	UNIDADES	Bavaria	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
cerveza costeña	UNIDADES	Bavaria	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
cerveza peroni	UNIDADES	Bavaria	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
cola y pola	UNIDADES	Bavaria	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
caja jugo tutti mora	UNID VASOS	Postobon	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
caja jugo tutti mango	UNID VASOS	Postobon	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
caja jugo tutti naranja	UNID VASOS	Postobon	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
caja jugo tutti durazno	UNID VASOS	Postobon	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
dasani	UNIDADES	Femsa	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
gaseosa 20 onz agrandado domicilios	UNIDADES	Femsa	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
gaseosa domicilios botella	UNIDADES	Femsa	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
jugo tutti frutti botella domicilios	UNIDADES	Postobon	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
mr tea limón	UNIDADES	Postobon	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
mr tea durazno	UNIDADES	Postobon	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
bagin box Coca-Cola	CONV. A VASOS	Femsa	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
bag in boxcocala diet	CONV. A VASOS	Femsa	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
bag in boxmanzana	CONV. A VASOS	Femsa	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
bag in boxquatro	CONV. A VASOS	Femsa	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
bag in boxsprite lite	CONV. A VASOS	Femsa	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
vaso 12 onz	UNIDADES	CII 98	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
vaso 16 onz	UNIDADES	CII 98	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta
vaso 22 onz	UNIDADES	CII 98	Crédito 30 Días	Cada Punto de Venta

CARACTERIZACION CUELLO DE LA CADENA DE SUMINISTROS DE RANDYS LTDA

GESTIÓN HUMANA



En cuanto a la gestión humana Randys cuenta básicamente con un Reglamento interno de Trabajo el cual está disponible para todos sus empleados en un cuadro en las cocinas y pasillos, además existe un manual de Buenas Prácticas de Manufactura, didáctico, para cada punto de venta.

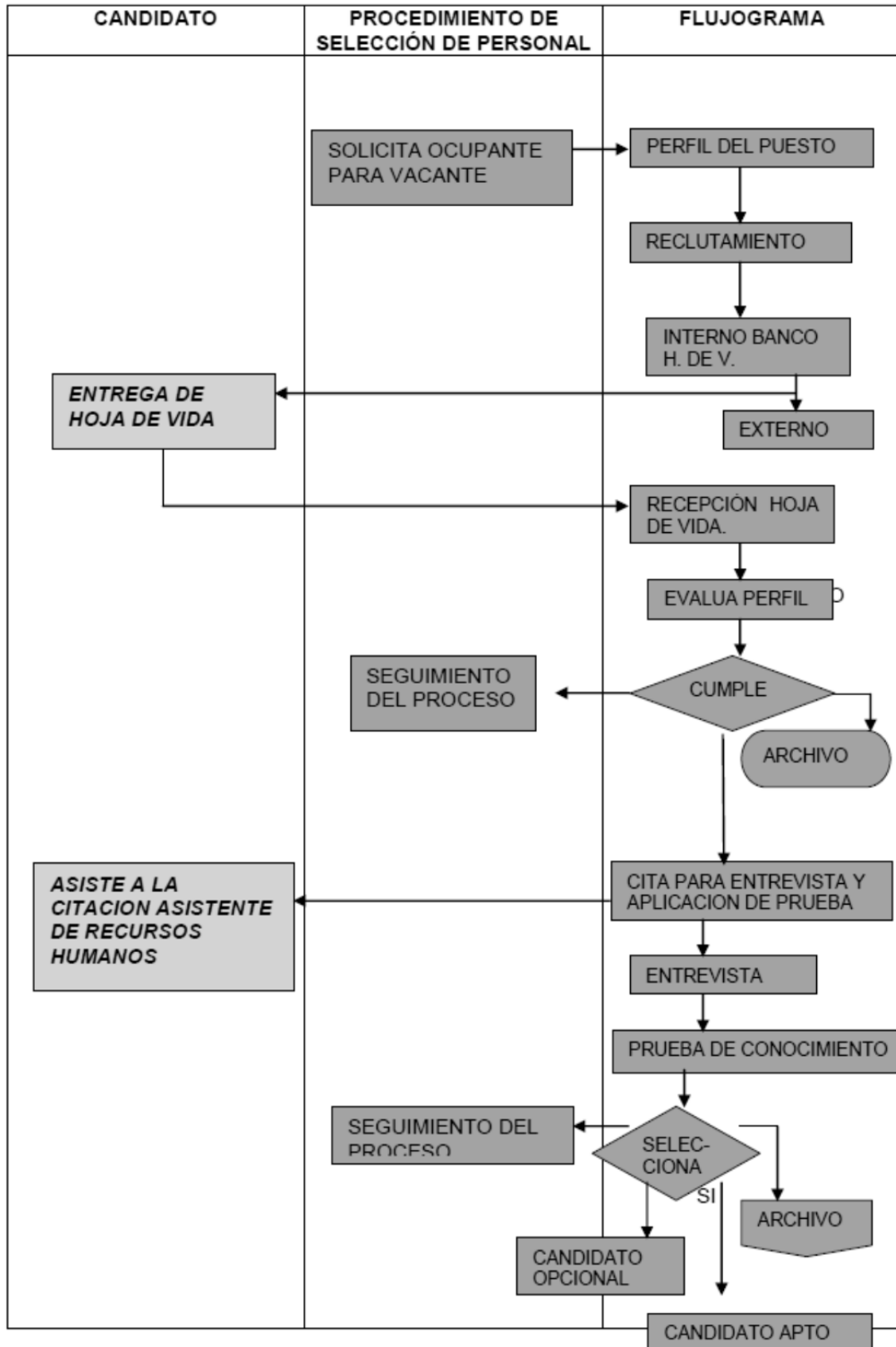
Para los procesos de atracción y selección de personal la compañía cuenta con un proceso definido ilustrado en los siguientes cuadros y diagramas, para los demás procesos de gestión humana no hay documentación y por lo tanto estandarización de los mismos.

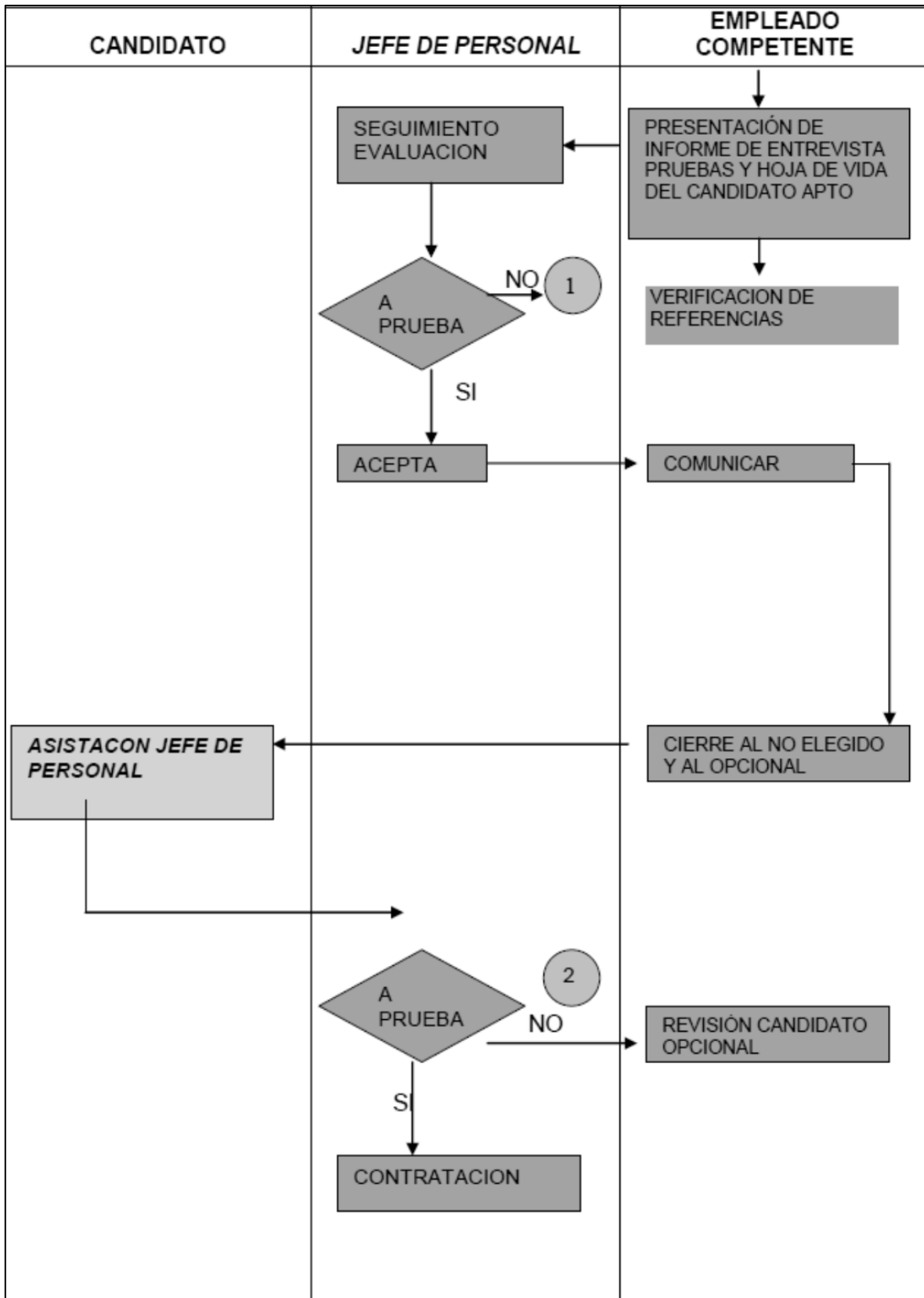
TABLAS 2: Etapas Proceso de atracción y selección del personal de Randys,

Preselección de Hojas de Vida	Jefe de personal o asistente de recursos humanos	Validar hojas de vida clasificándolas de acuerdo al perfil solicitado por las vacantes requeridas.	Tan pronto lleguen hojas de vida al área de Gestión Humana Cuando existe una vacante	Oficina Administrativa	Obtener perfiles requeridos según requisición para cubrir las vacantes existentes	Archivo de jefe de personal
Reclutamiento de Personal	Jefe de personal	Se establecen contactos con diferentes fuentes de reclutamiento: a) Interna: Referidos (Alta Gerencia y/o funcionarios, candidatos por solicitud directa) b) Externa: Empresas temporales e Internet, para ello se redacta un aviso del perfil solicitado en la página de Internet, ofertas laborales. com., especificando: Funciones, Competencias, Conocimientos, Salario, Duración contrato, Tipo de contrato, Nombre empresa cliente, Nombre de la persona de contacto y email, con la Dirección y Teléfono de Randys	Se realiza cuando existe una vacante o se ha recibido una requisición de personal	Se recluta a través de: Archivo hojas de Vida en oficina de jefe de personal Externamente correo electrónico randysrehumanos@cable.net.co	Crear un banco de hojas de vida e iniciar los procesos de selección y cubrir las vacantes respectivas	Para crear un banco de hojas de vida e iniciar los procesos de selección y cubrir las vacantes respectivas
Citación de candidatos a entrevista	Jefe de personal o asistente de recursos humanos	Luego de haber calificado la prueba se hace el llamado a los candidatos que se escogieron por haber obtenido resultados favorables en las pruebas según perfil solicitado.	Después de escoger las personas más aptas según el resultado de prueba	Oficina de jefe de personal	Continuar y complementar el proceso de selección y conocer al candidato en la entrevista	
Aplicación de prueba De conocimiento	Jefe de personal	A cada uno de los candidatos se les entrega las pruebas y los cuadernillos guías de las pruebas (en caso tal de que se necesite), se le explica al candidato en que consiste la prueba cómo se debe contestar. Las pruebas que se le aplican al candidato son las mismas independientemente del cargo	Según hora de citación programada	Oficina de juntas	Citar a los candidatos para que presenten pruebas y validar si el perfil es acorde a la organización	Pruebas aplicadas

Verificación de referencias	Jefe de personal, Asistente de recursos humanos	Realizar llamada telefónica a los sitios laborados, y a las personas que referencia para ratificar datos, de los candidatos seleccionados	Al finalizar el proceso de selección, antes de iniciar la contratación	Oficina del jefe de personal	Conocer el desempeño que obtuvo esta persona a nivel laboral y como son las relaciones interpersonales con sus referenciados, validar si existe algún tipo de riesgo al contratarlo para la entidad por sucesos antes relacionados en otras empresas	Formato de Verificación de referencia personal y laboral.
Decisión	Jefe de personal	Se analiza conjuntamente los resultados obtenidos del proceso de selección de los candidatos aspirantes al cargo y por parte del jefe de personal, se emite el concepto de quien cumple, para ser contratado.	Se recibe instrucción verbal del jefe de personal ratificando condiciones de contratación e inicio de labores	Oficina de jefe de personal	Finalizar el proceso de contratación e iniciar el siguiente paso de la contratación	

TABLA 3: Flujo proceso de atracción y selección de Randys,





Randys dentro de su organigrama cuenta con las siguientes áreas, cargos y funciones:

TABLA 4: Descripción Organigrama

DEPENDENCIA	CARGO	FUNCIONES GENERALES
Área de Administración	Gerente General	Verificar el correcto cumplimiento de las políticas, misión y visión de Randy's , así como el funcionamiento de la misma según los objetivos planteados
Área de Administración	Sub-Gerente General	Colaborar en la supervisión de las labores que se desempeñan en Randy's , y en el correcto cumplimiento de las funciones de los empleados.
Área de Administración y Área de Producción	Director de Operaciones	Es la persona encargada de supervisar, dirigir, controlar y verificar todas y cada una de las funciones del personal en general, de manera que es la responsable del funcionamiento global de la parte administrativa y operativa de Randy's .
Área de Administración	Director Administrativo	Es el encargado de planear, organizar, integrar, dirigir y verificar todo cuanto concierne a los bienes de Randy's y al personal, así como de asegurarse de que todos comprendan los propósitos y objetivos de Randy's y sus políticas para lograrlos.
Área de Administración	Auxiliar Contable	Es el encargado de planear, organizar, integrar, dirigir y verificar todo cuanto concierne a la contabilidad de Randy's , así como de asegurarse de que todos comprendan los propósitos y objetivos de Randy's y sus políticas para lograrlos
Área de Administración y Área de Producción	Gerente Punto de Venta	Ofrecer y brindar la asistencia operativa, técnica y comercial necesaria para el buen desarrollo asistiendo al administrador y sub.-administrador del punto de venta.
Área de Administración y Área de Producción	Administrador	Se encarga de toda la parte operativa y administrativa del establecimiento desde la apertura hasta el cierre, manejando insumos y personal.
Área de Administración y Área de Producción	Sub Administrador	Se encarga de toda la parte operativa del establecimiento desde la apertura hasta el cierre, manejando insumos y personal.
Área de Producción	Reguero	Realizar el alistamiento de todas las materias primas requeridas para la preparación de todos los productos Randy's , así como mantener limpia y organizada la zona

DEPENDENCIA	CARGO	FUNCIONES GENERALES
Área de Producción	Plancha	Asar adecuadamente los steak (pollo y carne) y la carne de hamburguesa de acuerdo con lo solicitado por la caja, y/o adiciones como queso, piña, entre otras.
Área de Producción	Auxiliar de Plancha	Asar adecuadamente las hamburguesas ¼ de libra, júnior y mini, de acuerdo con lo solicitado por la cajera.
Área de Producción	Fritos	Realizar la adecuada fritura de aquellos productos que requieren este tipo de cocción (papas, anillos de cebolla, nuggets, pollo cordon blue, papa criolla) y, en algunos casos, armas tablas de steaks.
Área de Producción	Zona de Producción	Recibir todas las materias ya cocidas y armar los platos y menús de Randy's , de acuerdo con lo solicitado por el cliente en la caja, además de las órdenes recibidas para domicilios.
Área de Producción	Bebidas	Servir adecuadamente las diferentes bebidas y postres, solicitados por nuestros clientes.
Área de Producción	Entregas	Entregar a los meseros las bandejas con los pedidos completos y exactos solicitados por nuestros clientes.
Área de Producción	Mesero	Atender las solicitudes de los clientes y llevar a sus mesas los productos que han solicitado en caja.
Área de Atención	Caja	Maneja, organiza y reporta los ingresos de Randy's por todo concepto.
Área de Producción	Café	Identificar, conocer, preparar y servir los postres y cafés solicitados por nuestros clientes.
Área de Administración	Domicilios	Recibe las solicitudes telefónicas de nuestros clientes, despacha los pedidos y reporta los ingresos de Randy's por este concepto.
Área de Producción	Aseo	Mantener en óptimas condiciones de aseo y orden, todos y cada uno de los lugares que hacen parte de Randy's .

TABLA 5: Actividad y control proceso de atracción y selección Randys

ACTIVIDAD	CONTROL
Reclutamiento de personal	Cantidad de hojas de vida para iniciar el proceso de selección
Reselección de hojas de vida	Cantidad de hojas de vida que aplican para el cargo
Citación y concepto de entrevistas con jefe de personal	Diligenciar en su totalidad el formato de entrevista.
Aplicación de Examen de conocimiento a candidatos	Diligenciar en su totalidad el examen de conocimiento
Calificación de Examen de conocimiento	Formato de examen de conocimiento
Verificación de referencias laborales y personales	Diligenciar en su totalidad el formato de verificación de referencias
Contratación	Formato para la documentación requerida para el contrato

GESTIÓN FINANCIERA

Randys es una empresa sólida financieramente, que se autofinancia con sus utilidades, cumple puntualmente con sus obligaciones financieras tanto para empleados, dueños y el estado; A continuación se presentan los estados de resultados del año 2010, los cuales evidencian parte de lo dicho anteriormente, el análisis se complementa con la aplicación de indicadores financieros más adelante:

TABLA 6: Balance General, Enero 01-Diciembre 31 2010

BALANCE GENERAL			
Activos		Pasivos	
Activo Corriente		Pasivo Corriente	
1105 CAJA	\$ 55.002	21 OBLIGACIONES FINANCIERAS (ANEXO10) (CP)	\$ 43.689
1110 BANCOS	\$ 206.995	22 PROVEEDORES (ANEXO 10) (CP)	\$ 258.392
1120 CUENTAS DE AHORRO	\$ 36.750	2335 COSTOS Y GASTOS POR PAGAR (CP)	\$ 8.128
11 SUBTOTAL DISPONIBLE	\$ 298.747	2365 RETENCIÓN EN LA FUENTE (CP)	\$ 4.605
12 INVERSIONES (ANEXO 7)	\$ 1.053	2367 IMPUESTO A LAS VENTAS RETENIDO (CP)	\$ 25
1305 CLIENTES (ANEXO 8)	\$ 77.375	2368 IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO RETENIDO (CP)	\$ 6
1330 ANTICIPOS Y AVANCES (CP)	\$ 12.000	2370 RETENCIONES Y APORTES DE NÓMINA (CP)	\$ 10.291
1355 ANTICIPO DE IMP.TOS. Y CONTRIB.O SALDOS A FAVOR (CP)	\$ 77.416	2380 ACREEDORES (CP)	\$ 9.793
1380 DEUDORES VARIOS (CP)	\$ 20.531	23 SUBTOTAL CUENTAS POR PAGAR (CP)	\$ 32.848
13 SUBTOTAL DEUDORES (CP)	\$ 187.322	24 IMPUESTOS GRAVÁMENES Y TASAS (CP)	\$ 148.707
1435 M/CÍAS NO FABRICADAS POR LA EMP.(ANEXO 2)	\$ 98.618	25 OBLIGACIONES LABORALES (CP)	\$ 65.036
14 SUBTOTAL INVENTARIOS (CP)	\$ 98.618	TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 548.672
1705 GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO (CP)	\$ 6.435		
1710 CARGOS DIFERIDOS (CP)	\$ 49.567		
17 SUBTOTAL DIFERIDO (CP)	\$ 56.002		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 641.742	TOTAL PASIVO	\$ 548.672
Activo No Corriente		Patrimonio	
15 PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO(ANEXO 9)	\$ 377.997	3115 APORTES SOCIALES	\$ 39.000
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 377.997	31 SUBTOTAL CAPITAL SOCIAL	\$ 39.000
		33 RESERVAS (ANEXO 11)	\$ 19.500
		34 REVALORIZACIÓN DEL PATRIMONIO	\$ 95.062
		36 RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$ 92.710
		3705 UTILIDADES ACUMULADAS	\$ 224.795
		37 RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$ 224.795
		TOTAL PATRIMONIO	\$ 471.067
TOTAL ACTIVO	\$ 1.019.739	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 1.019.739

Nota: Cifras estan en miles de pesos

Tabla 7: Estados de Resultados, Enero 01-Diciembre 31 2010

ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO	
Ventas	\$ 4.145.225
Costo de Mercancia Vendida	\$ 2.313.342
Utilidad Bruta	\$ 1.831.883
Gastos de Administracion	\$ 49.118
Gastos de Ventas	\$ 1.564.734
Utilidad Operativa	\$ 218.031
Otros Gastos	\$ 87.754
Otros Ingresos	\$ 16.433
Utilidad Antes de Impuestos y Ajustes Inflacion	\$ 146.710
Impuesto de Renta y Complementarios	\$ 54.000
Utilidad Neta	\$ 92.710

INDICADORES FINANCIEROS

Para realizar el análisis de la situación financiera de la compañía se decidió que al ser Randys una empresa en un entorno comercial tan competitivo, aparte de los tradicionales indicadores ROS y ROA, era importante compararla con sus principales competidores para obtener una imagen mucho más clara de la situación actual de la compañía. Los Sigüientes Indicadores nos muestran el comportamiento económico de Randys durante un periodo de 5 años, logrando obtener el índice de competitividad, siendo una referencia en cuanto a su rendimiento frente a la competencia, y su desempeño a través de los años.

Se realizaron las gráficas comparativas respecto de 5 años, desde el 2005 hasta el 2009¹⁸, y se analizaron 3 indicadores principales (retorno sobre los activos, el retorno sobre las ventas y la participación del mercado (MS)) que nos permiten obtener el índice de competitividad para el mercado. Se tomaron los principales competidores de Randys para realizar los gráficos, ya que en el sector que se desempeña la compañía (expendios de alimentos y bebidas) existen ciertos restaurantes que no son la competencia directa de Randys o son los casinos de las empresas multinacionales.

Para el año 2005:

Tabla 8: Análisis ROS, ROA, MS, Índice de Competitividad Año 2005

2005	ROS	ROA	MS	COMPETITIVIDAD
1. CREEPS & WAFFLES S.A.	2,17%	4,24%	8,71%	0,051
2. I.R.C.C. LTDA (EL CORRAL)	0,13%	0,41%	12,58%	0,045
3. HAMBURGUESERIAS LTDA	4,31%	5,03%	0,05%	0,031
4. RANDYS LTDA	0,70%	2,77%	0,21%	0,012



Gráficas 2 Indicadores ROS, ROA, MS e Índice de Competitividad Año 2005

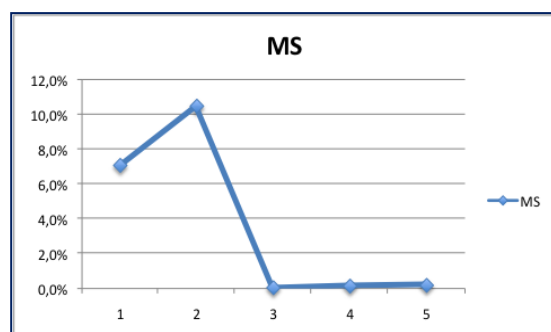
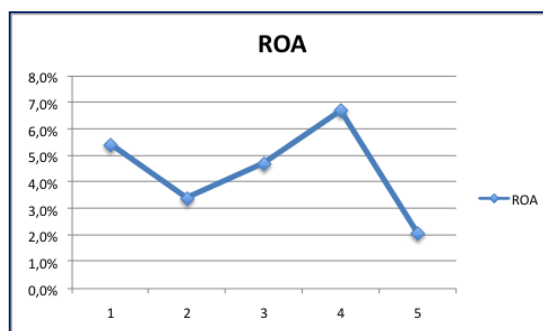
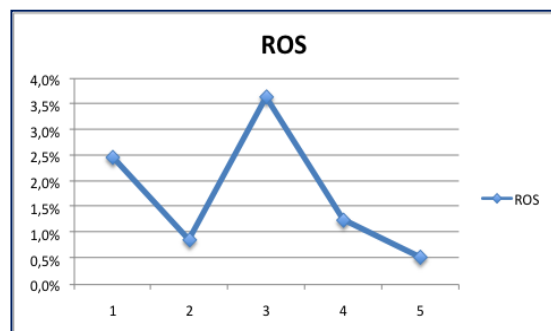
¹⁸ www.supersociedades.gov.vo

El índice de competitividad nos permite observar cual es la empresa que mejor se comporta. Para este año se puede observar que Crepes y Waffles obtuvo el mejor índice de competitividad el cual es la relación entre los indicadores. Y Randys ocupa el último lugar respecto de competitividad. El índice de El corral y de Crepes, se ve muy influenciado por el indicador MS, ya que estos tienen una participación del mercado bastante importante.

Para el año 2006:

Tabla 9: Análisis ROS, ROA, MS, Índice de Competitividad Año 2006

2006	ROS	ROA	MS	COMPETITIVIDAD
1. CREEPS & WAFFLES S.A.	2,47%	5,41%	7,07%	0,0500
2. I.R.C.C. LTDA (EL CORRAL)	0,87%	3,39%	10,47%	0,0496
3. HAMBURGUESERIAS LTDA	3,64%	4,70%	0,04%	0,0277
4. INVERSIONES CHOPINAR	1,25%	6,71%	0,14%	0,0267
5. RANDYS LTDA	0,53%	2,08%	0,18%	0,0092



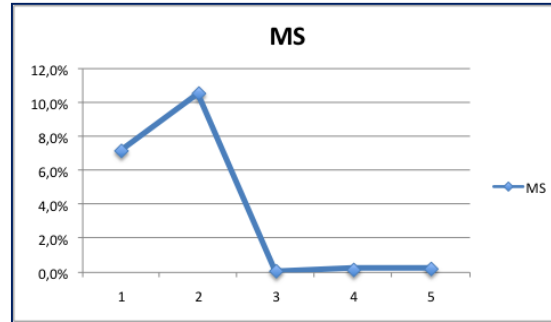
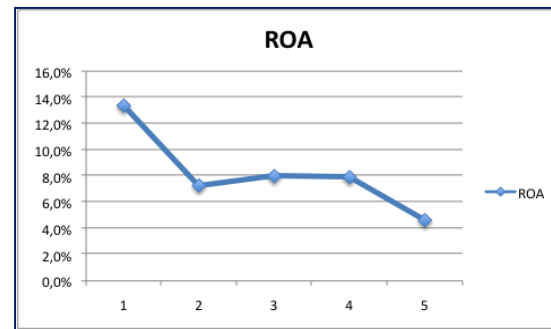
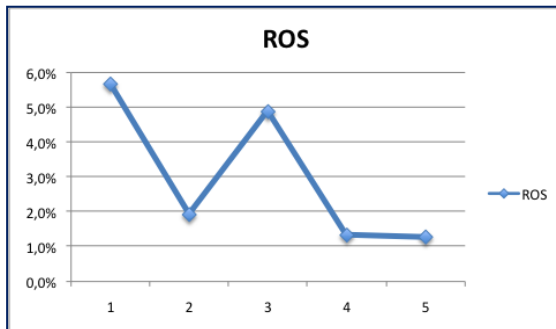
Graficas 3 Indicadores ROS, ROA, MS e Índice de Competitividad Año 2006

Para el año 2006, respecto de la competitividad El corral y Randys tienen el mismo puntaje en competitividad con 0,05, y Randys ocupa el último puesto con 0,0092. Ocurre lo mismo del año anterior donde la competitividad de los dos primeros restaurantes tiene una gran influencia por su gran participación del mercado.

Para el año 2007:

Tabla 10: Análisis ROS, ROA, MS, Índice de Competitividad Año 2007

2007	ROS	ROA	MS	COMPETITIVIDAD
1. CREEPS & WAFFLES S.A.	5,67%	13,38%	7,15%	0,0872
2. I.R.C.C. LTDA (EL CORRAL)	1,92%	7,28%	10,53%	0,0662
3. HAMBURGUESERIAS LTDA	4,88%	7,99%	0,07%	0,0427
4. INVERSIONES CHOPINAR	1,33%	7,92%	0,15%	0,0310
5. RANDYS LTDA	1,28%	4,63%	0,20%	0,0202



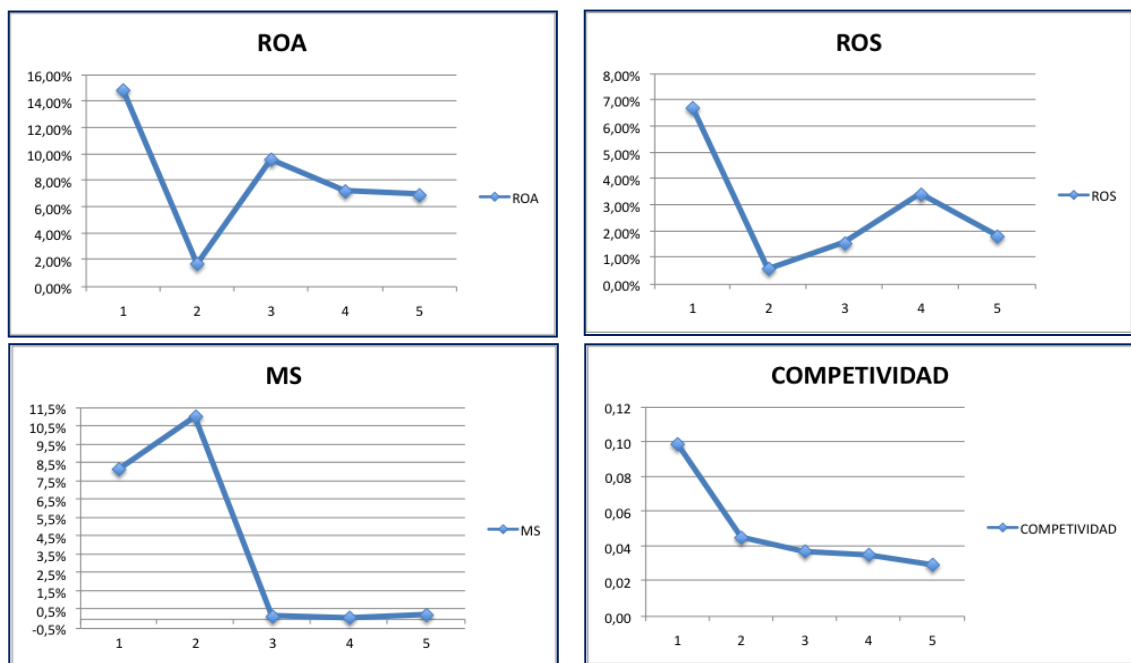
Graficas 4 Indicadores ROS, ROA, MS e Índice de Competitividad Año 2007

En este caso, Crepes obtuvo un índice mucho mayor al del Corral ya que su rentabilidad sobre las ventas para este año estuvo bastante baja. En cuanto a Randys, ha venido subiendo su índice progresivamente y actualmente se encuentra en 0,020, y en la primera posición el índice es de 0,087.

Para el año 2008:

Tabla 11: Análisis ROS, ROA, MS, Índice de Competitividad Año 2008

2008	ROS	ROA	MS	COMPETITIVIDAD
1. CREEPS & WAFFLES S.A.	6,70%	14,84%	8,16%	0,099
2. I.R.C.C. LTDA (EL CORRAL)	0,59%	1,73%	11,02%	0,045
3. INVERSIONES CHOPINAR	1,55%	9,60%	0,14%	0,037
4. HAMBURGUESERIAS LTDA	3,41%	7,21%	0,09%	0,035
5. RANDYS LTDA	1,82%	6,92%	0,23%	0,030



Graficas 5 Indicadores ROS, ROA, MS e Índice de Competitividad Año 2008

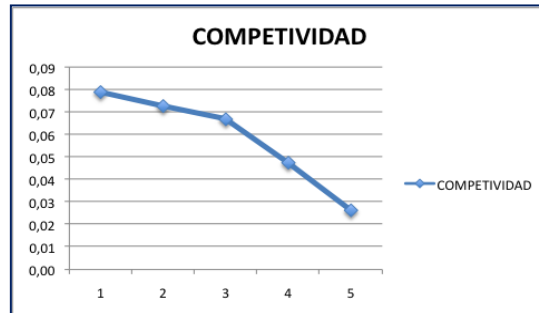
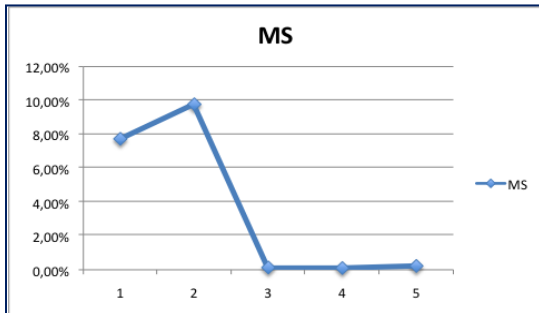
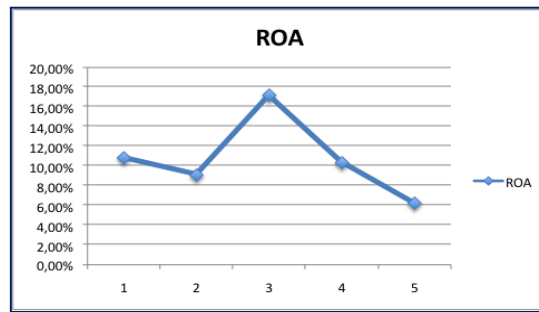
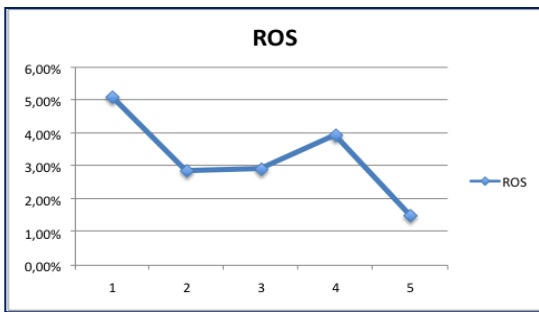
Progresivamente Crepes ha incrementado su índice de competitividad y actualmente se encuentra en 0,1, lo cual es muy bueno si lo comparamos respecto de sus otros competidores, y siendo esto que no tiene a mejor participación del mercado, pero si se destaca ampliamente en el ROA y el ROS.

El Corral, que ocupa el 2 puesto, no tiene buenos indicadores de ROA y ROS pero si tiene la mejor participación del mercado, por esto tiene muy buen índice de competitividad. Por otro lado, Randys sigue ocupando el último puesto en competitividad, pero comparado con el año pasado lo ha aumentado y ahora se encuentra alrededor de 0,03.

Para el año 2009:

Tabla 12: Análisis ROS, ROA, MS, Índice de Competitividad Año 2009

2009	ROS	ROA	MS	COMPETIVIDAD
1. CREEPS & WAFFLES S.A.	5,09%	10,84%	7,73%	0,079
2. I.R.C.C. LTDA (EL CORRAL)	2,86%	9,09%	9,77%	0,073
3. INVERSIONES CHOPINAR	2,91%	17,19%	0,13%	0,067
4. HAMBURGESERIAS LTDA	3,94%	10,34%	0,10%	0,047
5. RANDYS LTDA	1,50%	6,24%	0,23%	0,026



Graficas 6 Indicadores ROS, ROA, MS e Índice de Competitividad Año 2009

Para el último año en análisis, se mantiene el mismo orden respecto del índice de competitividad. Aunque, se disminuyó un poco respecto del año anterior, y para Crepes, el índice se encuentra en 0,08, y para Randys se encuentra en 0,026. El índice de Chopinar creció debido a su buen indicador de rentabilidad sobre los activos.

INDICADORES DE MEDICIÓN INTERNA

Randys, actualmente mide su comportamiento financiero a través de dos Indicadores, EBITDA y el Costo de Ventas, este comportamiento financiero busca establecer las metas y objetivos de Randys a través de los años.

EBITDA

Determina las ganancias o la utilidad obtenida por una empresa o proyecto, sin tener en cuenta los gastos financieros, los impuestos y demás gastos contables que no implican salida de dinero en efectivo, como las depreciaciones y las amortizaciones.¹⁹

$$EBITDA = Ventas Netas - Gastos de Produccion + Costos de Depreciacion + Costos de Amortizacion$$

COSTO DE VENTAS

Es el Costo en que se incurre para comercializar un bien, o para prestar un servicio. Es el valor en que se ha incurrido para producir o comprar un bien que se vende²⁰. Agrupa las cuentas que representan la acumulación de los costos directos e indirectos necesarios en la elaboración de productos y/o prestación de los servicios vendidos, de acuerdo con la actividad social desarrollada por el ente económico, en un período determinado.²¹

$$COSTO DE VENTAS = Inventario Inicial + Compras Netas - Inventario Final$$

¹⁹<http://www.gerencie.com/para-que-nos-sirve-el-ebitda.html>

²⁰<http://www.actualicese.com/normatividad/plan-unico-de-cuentas/6-costos-de-ventas/>

²¹[bit, http://www.actualicese.com/normatividad/plan-unico-de-cuentas/6-costos-de-ventas/](http://www.actualicese.com/normatividad/plan-unico-de-cuentas/6-costos-de-ventas/)

COMPRAS NETAS

= Compras + Gastos de Compras – Devoluciones y rebajas sobre compra

INFRAESTRUCTURA

La infraestructura de Randys está repartida en sus 7 puntos de venta, los cuales son todos en arriendo, la maquinaria y vehículos son propiedad de la compañía, en cuanto a sistemas de información y demás software, se cuenta con Microsoft Office, y para el registro de ventas, cierre de caja procesos similares se usa el Sistema Soft-Post Versión 2004; A continuación se presentan cuadros de resumen para cada punto de venta, los sistemas de información son los mismos para cada punto de venta:

TABLA 13: Resumen Infraestructura

Punto de Venta	Descripción	Cap. Personas	Vehículos	Maquinaria		
				Freidoras	Planchas	Cajas
Punto 98	Restaurante	226	6	3	3	4
Punto 71	Casa	150	4	3	2	3
Hayuelos	Local en plazoleta	N/A	1	2	1	1
Salitre Plaza	Local en plazoleta	N/A	2	2	1	1
Santa fé	Local en plazoleta	N/A	1	2	1	1
Zona Franca	Hibrido (Casa en zona de comidas)	100	2	3	2	2
Uniandes	Casa	120	0	3	2	3

Punto de Venta	Descripción	C. Domicilios	Maquinaria	
			Empacadora	Licadora Industrial
Punto 98	Restaurante	4	1	1
Punto 71	Casa	2	0	1
Hayuelos	Local en plazoleta	1	0	0
Salitre Plaza	Local en plazoleta	1	0	0
Santa fé	Local en plazoleta	1	0	0
Zona Franca	Hibrido (Casa en zona de comidas)	1	0	0
Uniandes	Casa	1	0	0

Punto de Venta	Descripción	Maquinaria			Personal
		Porcionadora	Neveras	Tostadoras	
Punto 98	Restaurante	0	Cuarto Frío	1	36
Punto 71	Casa	1	5	1	13
Hayuelos	Local en plazoleta	0	2	1	6
Salitre Plaza	Local en plazoleta	0	2	1	7
Santa fé	Local en plazoleta	0	2	1	8
Zona Franca	Hibrido (Casa en zona de comidas)	0	4	1	22
Uniandes	Casa	0	4	1	17

