



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ARAGÓN

“Sistema de gestión moderniza Para pequeñas y medianas empresas (PYMES) que comercializan carne de ovino, estudio de caso del Restaurante de Barbacoa Renato`s”

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADO EN PLANIFICACIÓN

PARA EL DESARROLLO AGROPECUARIO

PRESENTA

BRUNO ÁLVAREZ CRUZ

NEZAHUALCÓYOTL, EDO. DE MÉXICO

2016



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ÍNDICE	Pág
Introducción	4
Capítulo 1. Sistemas de gestión en la globalización	8
1.1. Sistemas de gestión para Pymes	8
1.2. Sistemas de gestión en la Ciudad de México	17
1.3 Elementos fundamentales de los sistemas de gestión	19
1.3.1 Direccionamiento de la empresa	19
1.3.2 El método MR Maximización de Resultados	28
Capítulo 2. Las empresas agropecuarias	32
2.1 La producción ovina	32
2.2 Sistemas de producción y consumo de carne ovina en México	36
2.3 El consumo de la carne de ovino	40
2.4 Barbacoa de carnero, estilo Hidalgo (de hoyo)	43
2.5 Normas de Higiene y otras consideraciones	51
Capítulo 3. Restaurante de Barbacoa Renato´s	54
3.1 Historia del Restaurante	56
3.2 Funcionamiento del Restaurante	59
3.2.1 Organigrama	59
3.2.2 Reglamento Interno Barbacoa Renato´s	60
3.2.3 Política Básica	68
3.2.3.1 Misión, Visión y Valores	68
Capítulo 4. Sistema de Gestión Moderniza implantado en el Restaurante de Barbacoa de Horno Renato´s	70
4.1 El sistema de Gestión Moderniza	70
4.1.1 Primera fase. Diagnóstico	75
4.1.2 Segunda fase. Capacitación	86
4.1.3 Tercera fase. Implementación	86
4.1.4 Cuarta fase. Consultoría y seguimiento	86
4.1.5 Quinta fase. Validación	86

4.2 Aplicación de las técnicas de Moderniza en el restaurante Renato´s	87
4.2.1 Técnicas 1 a 12. Fases y formatos aplicados a Renato´s	95
Conclusiones	148
Bibliografía	155
Fuentes digitales	156

INTRODUCCIÓN

Se tratará en este trabajo de un estudio de caso donde se aplicará un sistema de gestión en el Restaurante de **Barbacoa Renato`s** que se ubica en la calle de Jacarandas No. 443, Col. Pasteros, Delegación Azcapotzalco, en la Ciudad de México.

Consideramos la importancia de estos sistemas en boga para el emprendimiento de micro, pequeñas y medianas empresas.

Los autores especializados en el tema afirman que 75% de las nuevas empresas del país fracasan y deben cerrar sus negocios solo dos años después de haber iniciado sus actividades.

En cualquier país estas unidades económicas contribuyen a la creación de empleo riqueza y satisfacen muchas necesidades del mercado y son semilleros de grandes empresarios y vehículos para el auto desarrollo de las personas.

INEGI menciona que el 91.7 % de las 2, 844,000 unidades empresariales existentes en su último censo económico (2010) son micro, pequeñas y medianas empresas.

En el mundo globalizado que es altamente competitivo debemos cambiar el paradigma tradicional “el fin de las empresas es hacer dinero para sus dueños”, sustituyéndolo por un enfoque más amplio que implica llevarlo hacia los sistemas de gestión: *El fin de las empresas es satisfacer las necesidades de sus clientes, empleados, proveedores y de la sociedad en su conjunto.*

Este trabajo busca la aplicación del sistema de gestión *Moderniza* para el Restaurante de **Barbacoa Renato`s** como un estudio de caso.

Autores como Carlos S. Andriani, Rodolfo Eduardo Biasca y Mauricio Rodríguez Martínez en el *Nuevo sistema de gestión para las PYMES*, plantean los retos de sustentabilidad para las empresas latinoamericanas actuales. Mauricio Rodríguez

profundiza en la temática y además es el creador del sistema de gestión *Moderniza*.

Consideramos además de estas aportaciones al tema de Mauricio Rodríguez Martínez en el *método MR (Maximización de Resultados para la pequeña empresa de servicios)*, el nuevo sistema de Gestión para las Pymes, la Carpeta del Participante que contiene los documentos básicos del sistema de gestión *Moderniza* y el Cuadernillo con la metodología de SIRC PYME, que recoge las valiosas aportaciones de distintos consultores y empresarios exitosos con los que ha tenido la oportunidad de trabajar.

Este estudio de caso asume la importancia de la gestión con sus cuatro etapas. El ciclo PDCA como base para la administración de un negocio.

El ciclo con:

- P (Plan) Planeación de lo que se va hacer
- D (Do) Ejecución de lo previsto
- C (Check) Revisión constante de los resultados
- A (Act) Ajustar en caso de ser necesario.

Sostenemos que para el crecimiento y supervivencia de las empresas se hace necesario estudiarlas y aplicarlas en beneficio de los negocios.

El restaurante de **Barbacoa Renato`s** se ha planteado la necesidad de Modernizarse para asegurar su crecimiento y mantenerse con buen nivel en el mercado.

Se plantea así la siguiente hipótesis a demostrar: *La implantación de un sistema de gestión permite el desarrollo de los negocios debido a una correcta planeación, que asegura los resultados de manera ágil en tiempo y forma.*

El objetivo general era conocer la utilidad de los sistemas de gestión y su aplicación en una pequeña empresa, vinculada a la venta de carne de ovino. Para lo cual se ha estado implantado el sistema de gestión *Moderniza* en el

Restaurante de **Barbacoa Renato's**. Los objetivos particulares son Implementar un sistema de gestión y sus distintas fases y técnicas; aplicar un conocimiento específico al proceso de producción, distribución y consumo de carne de ovino; analizar la interacción campo-ciudad a través de la venta de barbacoa al horno; Valorar la práctica del sistema de Gestión Moderniza y su implementación de control de procesos.

Para ello se emplearon métodos de análisis de la problemática de carácter cualitativo en base a fuentes bibliográficas y digitales, así como métodos cuantitativos con resultados de las encuestas que se realizan cada semana y formatos administrativos.

También se hizo un comparativo de resultados del sistema de gestión *Moderniza*, con los resultados de los distintas encuestas realizadas en el periodo de esta investigación.

Con autores reconocidos en el tema y el creador del sistema *Moderniza* se hicieron una serie de consultas sobre sistemas de gestión para complementar el marco teórico-práctico.

La fundamentación teórica se basó principalmente en autores especializados en los sistemas de gestión para las PYMES y análisis de los retos para las empresas Latinoamericanas como Carlos S. Andriani, Rodolfo Eduardo Biasca y Mauricio Rodríguez Martínez, este último como creador del sistema de gestión *Moderniza*, el método MR (Maximización de Resultados) para las empresas de servicios; así como Rodríguez Martínez y Eduardo Gómez Muñoz en la metodología de SIRC PYME.

En el capítulo uno se tratan los sistemas de gestión en la globalización para Pymes, los sistemas de gestión en la Ciudad de México, los elementos fundamentales de los sistemas de gestión, el direccionamiento de la empresa y el método MR Maximización de Resultados.

El capítulo dos aborda las empresas agropecuarias, la producción ovina, sistemas de producción y consumo de carne ovina en México, el consumo de la carne de ovino, el proceso de la barbacoa de carnero estilo Hidalgo (de hoyo) y algunas normas de Higiene y otras consideraciones sobre el tema.

El capítulo tres ofrece un panorama general del Restaurante de Barbacoa Renato's, historia, funcionamiento, organigrama, política básica, Misión, Visión y Valores; FODA, así como sus diagnósticos administrativos y financieros.

Finalmente el capítulo cuatro expone el sistema de Gestión *Moderniza* implantado en el Restaurante de Barbacoa de Horno Renato's. Este sistema utiliza cuatro elementos y doce técnicas a implementar para lograr los beneficios cuantificables que ofrece el sistema en las áreas fundamentales de elevar la calidad de los servicios, mejorar la atención a clientes; elevar las ventas y reducir costos, humanizar el trabajo incrementando la participación para elevar la satisfacción de los colaboradores.

Capítulo 1: Sistemas de gestión en la globalización

1.1. Sistemas de gestión para Pymes.

En la globalización la innovación tecnológica y la velocidad con que se propaga la información provocan múltiples cambios dentro de la administración en todo tipo de organizaciones. La globalización de los mercados obliga a buscar posibilidades de crecimiento en su mercado nacional y en su capacidad para competir con los mercados extranjeros.¹

Algunas definiciones de lo que son los sistemas de gestión serían:

Se denomina sistema de gestión de calidad al mecanismo operativo de una organización para optimizar sus procesos. El objetivo es orientar la información, la maquinaria y el trabajo de manera tal que los clientes estén conformes con los productos y/o los servicios que adquieren.²

Un Sistema de Gestión de Calidad es una herramienta que le permite a cualquier organización planear, ejecutar y controlar las actividades necesarias para el desarrollo de la misión, a través de la prestación de servicios con altos estándares de calidad, los cuales son medidos a través de los indicadores de satisfacción.³

Un Sistema de Gestión de Calidad es una herramienta que le permite a cualquier organización planear, ejecutar y controlar las actividades necesarias para el desarrollo de la misión, a través de la prestación de servicios con altos estándares de calidad, los cuales son medidos a través de los indicadores de satisfacción .⁴

¹ Disponible en http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/meni/calzada_c_e/capitulo1.pdf (Consultado 24/11/2015).

² Disponible en <http://definicion.de/sistema-de-gestion-de-calidad/#ixzz3sSaMT2Vb> (Consultado 24/11/2015).

³ Disponible en <http://definicion.de/sistema-de-gestion-de-calidad/> (Consultado 24/11/2015).

⁴ Disponible en <http://definicion.de/sistema-de-gestion-de-calidad/> (Consultado 24/11/2015).

Una última definición de un sistema de Gestión de la Calidad (SGC) es:

*Serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, es planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en el cumplimiento de los requisitos del cliente y en el logro de la satisfacción del mismo*⁵

Las actividades en una empresa se clasifican en tres tipos:

Cuadro 1. Clasificación de actividades de una empresa

<i>Actividades rutinarias y Kaizen (gerenciamiento de rutina)</i>	Horizonte de trabajo a a muy corto plazo; son actividades que representan el mayor volumen que incluye 97 % de las actividades cotidianas: comprar, producir, vender, entregar, cobrar, contratar personal pagar la nomina, elaborar estados financieros capacitar, personal, etc. Kaizen son pequeñas mejoras o mejora continua de las actividades rutinarias.
<i>Actividades de mejora (gerenciamiento de mejoras)</i>	Proyectos que buscan generar innovaciones. El horizonte de trabajo es de uno a tres meses. Estas actividades permiten mejoras de manera sistemática; Implican un esfuerzo que se concentra en aquello que la empresa necesita más en un momento dado.

⁵ Disponible en <http://www.gestiopolis.com/sistemas-gestion-calidad/> (Consultado 24/11/2015).

Las actividades para direccionar la empresa Incluyen la política básica y el despliegue de políticas o directrices; El horizonte de trabajo es de tres a cinco años para la política básica y para un año para el despliegue de políticas; Son actividades reducidas en número e intensidad, pero con un valor estratégico inmenso; Permiten definir rumbo y velocidad del liderazgo en la empresa, mejoran la toma de decisiones.

(Fuente: Andriani, Biasca, Rodríguez, 2003)⁶

Los tres tipos de actividades tienen dos características comunes: están interconectadas, funcionan como un sistema y siguen el ciclo Planear, Desarrollar, Checar y Ajustar (PDCA), conocido como el ciclo Deming o ciclo PDCA.⁷

La vida de una empresa requiere un lenguaje común, claro y compartido por todos dicen Andriana, Biasca y Rodríguez (2004).⁸ Los conceptos creados en torno a un sistema de gestión (lenguaje básico del sistema Dia-LAJACONET) son los siguientes:

-Gerenciar- Controlar o hacer girar el ciclo PDCA (*Planear, Desarrollar, Checar y Ajustar*). En la calidad total implica comprometerse, desde el director hasta el portero, todos los departamentos de una organización en la búsqueda de las necesidades de los consumidores de la empresa: clientes, accionistas, colaboradores, proveedores y sociedad. El gerenciamiento de rutina es el diario realizado por los propios colaboradores, utilizando el ciclo PDCA, la base del autocontrol y la autonomía. El gerenciamiento de mejoras es responsabilidad de

⁶ Andriani, Carlos S.; Biasca, Rodolfo Eduardo; Rodríguez Martínez, Mauricio. *El nuevo Sistema de Gestión para las PYMEs*, Grupo editorial norma, México, 2003, pp.2-5.

⁷ *Ibíd*em, p.5.

⁸ Andriani, Biasca y Rodríguez, Ob.Cit. pp. 8-10.

los directores y gerentes, que busca hacer más productiva a la empresa, rompiendo la rutina existente y cambiándola por una mejor, en base al ciclo PDCA.

- *El ciclo PDCA*: P-*Plan*-Planeación (objetivo, meta, método), D- *Do*- Desarrollar, hacer (entrenar, ejecutar), C- *Check*- Checar, verificar, A- *Action*-Ajustar, acción, correctiva.

-*Objetivo*.- Dirección a seguir

-*Meta*.- Objetivo traducido en números y fechas

-*Método*.- Camino para lograr el objetivo o meta.

-*Liderazgo*.- Capacidad del jefe, gerente o director de involucrar a sus subordinados, liberando su potencial y encauzándolos hacia la meta. El liderazgo de un jefe se mide mediante el compromiso y los resultados alcanzados por sus colaboradores.

-*Políticas*.- Son las directrices de la empresa fijadas por la dirección y que buscan la supervivencia y el crecimiento del negocio.

-*Workshop*.- Momento de rendir cuentas y de reconocer el trabajo desempeñado.

-*Autonomía*.- Libertad para la utilización de los factores de la producción p adición de valor: material, métodos, personal y máquinas.

-*Responsabilidad*.- Responder por las metas, esto es, por los resultados.

-*Teoría “X” y “Y”* de Douglas McGregor y el ciclo PDCA.- Teoría “X” es cuando el jefe no cree en el potencial del equipo, planea solo e invierte poco tiempo en ello, apaga incendios y culpa a otros por la ausencia de planeación. La p es pequeña, en la ejecución todo es confusión y pierde mucho tiempo en apagar incendios y corregir.

-*Teoría “Y”* El jefe cree en el potencial de su equipo. La P es grande, la planeación se realiza en conjunto, aunque se invierte tiempo en ella se logra una mayor

efectividad en la ejecución y sobre todo en el chequeo y el ajuste. Al final se invierte menos tiempo y todos se sienten más satisfechos.

-Problema.- Es todo aquello que impide o dificulta lograr una situación ideal, un objetivo o meta. En el ciclo PDCA, es la diferencia entre lo planeado y lo real.

-Motivación.- El objetivo y la meta son claros, al igual que las reglas (método), hay competencia, tensión positiva y está permitido liberar todo el potencial del personal.

-Fecha fatal.- Límite de tiempo fijado para el logro de una meta, que permite la generación de energía de las personas. La dirección no deberá posponer esta fecha.

El sistema de gestión deberá estar perfectamente documentado para que sirva de base a fin de que cualquier persona en cualquier lugar pueda hacer algo de la misma manera.⁹ La fig. 1 muestra un sistema de gestión y la fig. 2 un diagrama dinámico del sistema de gestión para PYMES.

Fig. 1. Sistema de gestión

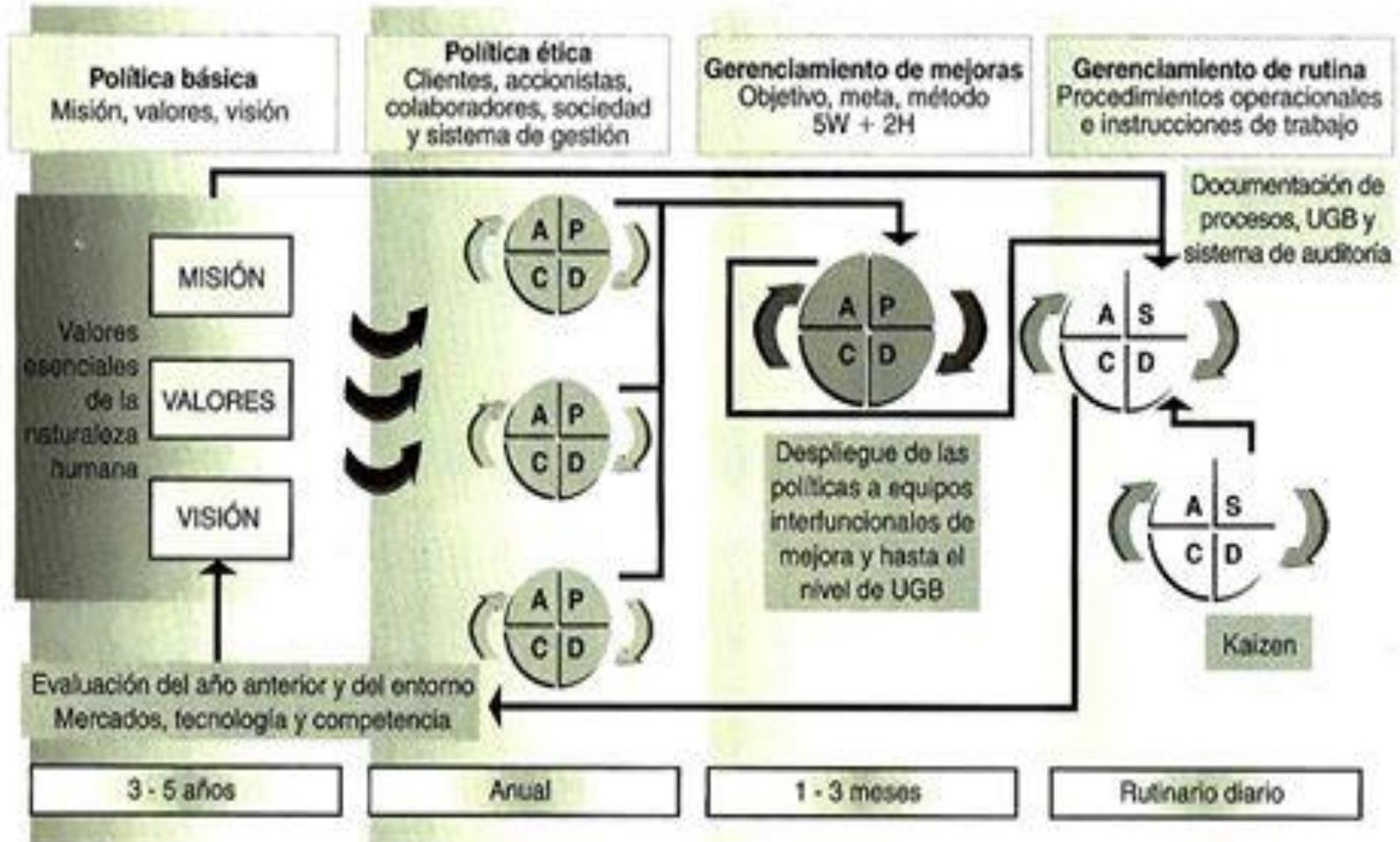


(Fuente: www.mutual.cl)

⁹ *Ibidem*, p. 11.

Fig. 2. Diagrama dinámico del sistema de gestión

• Sistema de gestión



(Fuente: Andriani, Bisaca y Rodríguez, 2003)

Las PYMES son pequeñas y medianas empresas que constituyen en cualquier país el grupo predominante de empresas, superando en algunos casos el 99% de unidades económicas.¹⁰

Las PYMES “contribuyen significativamente a la creación de empleo, a la generación de riqueza y además satisfacen necesidades en ciertos mercados que son poco atractivos para las grandes empresas. Son además el crisol en el que se forman grandes empresarios y el vehículo para el desarrollo de millones de personas”.¹¹

Las **pymes** son agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específicos. También existe el término MiPyME (acrónimo de "micro, pequeña y mediana empresa"), que es una expansión del término original, en donde se incluye a la microempresa. Las pyme son siglas que se usan para clasificar a una empresa en relación al número de trabajadores según su sector de actividad, y en algunos países por sus ingresos netos.¹²

Las pymes se caracterizan por ser una micro, pequeña o mediana empresa, operada por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización.

Las pymes tienen libertad de desarrollar cualquier tipo de actividad, ya sea de producción, comercialización o prestación de servicios. Las pymes ofrecen ventajas y desventajas que son¹³:

Ventajas:

- ✓ Tienen gran capacidad de generar empleos.
- ✓ Debido a su pequeño equipo de trabajo, es más fácil de modificar su estructura, y adaptarse a las nuevas modalidades del mercado.

¹⁰ INEGI,2010.

¹¹ Andriani, Carlos S.; Biasca, Rodolfo Eduardo; Rodríguez Martínez, Mauricio, Ob. Cit., p. 13.

¹² Disponible en

<https://www.google.com.mx/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#g=pymes%2> y <http://www.significados.com/pyme/> (1/12/2015).

¹³ *Idem.*

- ✓ Existe mayor implicación de los trabajadores, debido a su cercanía con la empresa.
- ✓ Pueden proporcionar un mejor servicio a los clientes, con un trato personalizado y cercano.

Desventajas:

- Les afecta con facilidad la inflación y devaluación
- Menor capacidad económica y capacidad para competir
- Menor posibilidad de expansión
- Falta de conocimientos en las áreas de la administración

En México, en referencia se creó la Secretaría de Economía que regula a las Pequeñas y Medianas Empresas. La Secretaría de Economía fomenta la productividad y competitividad de la economía mexicana mediante una innovadora política industrial, comercial y de servicios; el impulso a los emprendedores y las empresas de los sectores social y privado; la mejora regulatoria; la competencia de mercado; el acceso a servicios microfinancieros integrales, y la diversificación del comercio exterior.¹⁴

La Secretaria estableció a través de la Ley sobre el Desarrollo y Competitividad de la PYME, la clasificación de empresas en base a su sector de actividad y número de empleados. Nafin (Nacional Financiera) define los tipos de empresa de la siguiente manera (Ver cuadro 2):

¹⁴ Disponible en <http://www.gob.mx/se/que-hacemos> (Consultado 1/12/2015).

Cuadro 2. Tipos de empresa en México (NAFIN, 2014)

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores(7) +(8)	Rango de monto de ventas anuales (mdp) (9)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.1 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.1 hasta \$250	250

(Fuente: NAFIN, 2014)

Los efectos o síntomas más comunes en las PYMEs son cuatro:

1. Pérdida de clientes o participación de mercado
2. Ventas e ingresos insuficientes
3. Utilidades insuficientes
4. Rentabilidad insuficiente

Las causas principales son: mala calidad, costo elevado, tiempo de respuesta lento, desorden, caos en la empresa, falta de rumbos claros, falta de innovación y mejora, gente sin compromiso y preparación, estructuras pesadas y burocráticas, inversión excesiva y aislamiento de la empresa.¹⁵

¹⁵ Andriani, Carlos S.; Biasca, Rodolfo Eduardo; Rodríguez Martínez, Mauricio, Ob. Cit, p. 19.

Las técnicas y herramientas que proponen Andriani, Biasca, y Rodríguez¹⁶ para la mejora continua de las PYMEs considera los aspectos siguientes: El ser humano y su energía esencial, direccionamiento de la empresa, ir al encuentro del cliente, calidad y definición de producto, gerenciamiento de mejora, gerenciamiento de rutina, sistema de auditoría, simplificación de procesos y reducción de desperdicios, las 5'S¹⁷ (seleccionar, organizar, limpiar, estandarizar y seguimiento y disciplina) para elevar la calidad de vida y crear entornos productivos.

1.2. Sistemas de gestión en la Ciudad de México.

Los sistemas de gestión en México y latinoamericana tienen un fundamento distinto al de otros países, su mayor reto no es su comprensión sino saber cómo implantarlo en la empresa. Existen diferentes enfoques sobre cómo emprender la transformación de una empresa, nos referiremos a dos, sustentados en los autores Adriani, Basca y Rodríguez.

Un primer enfoque es elaborar un diagnóstico detallado de la empresa. Un ejemplo es el diagnóstico financiero que en un primer momento determina la situación actual de la empresa, mismo que resulta de gran impacto para la empresa. Otro es investigar la situación que guarda cada proceso y cada persona.

Un segundo enfoque que es más efectivo para las PYMEs según los mismos autores, más sencillo, tiene como punto de partida la identificación de los problemas más graves que el director de la empresa está afrontando en el momento. Una vez identificados los mismos se debe montar sobre ellos el PDCA de mejora de corto plazo, de uno a tres meses, para lo que se forman equipos con las personas involucradas y se generan resultados a corto plazo. Bajo el mismo

¹⁶ *Ídem.*

¹⁷ Rodríguez, Mauricio; Gómez Muñoz, Eduardo en SIRC-PYME. *Sistema para impulsar la rentabilidad y crecimiento*, Lajapyme S.A. de C. V. 2012, p. 125. La 5's significan en japonés: SEIRI, SEITON, SEISO, SEIKETSU y SHITSUKE. Como técnica de gestión se inició en TOYOTA en 1960 y fue creado por Shingeo Shingo (1909-1990) con el objetivo de crear entornos de trabajo mejor organizados, ordenados y limpios, de forma permanente para conseguir una mayor productividad.

enfoque se siguen generando mejoras sobre estos problemas y cuando existe suficiente madurez en la organización y se ha comprendido a fondo el ciclo PDCA, descubriendo el potencial humano de la empresa se amplía el horizonte de planeación a un año. El plan anual se basa en el diagnóstico profundo de la organización y su entorno, y servirá en adelante para alimentar los ciclos a corto plazo (uno a tres meses) y para dirigir la empresa de manera más efectiva. A partir de esta etapa la organización ya puede elaborar la política básica (misión, visión y valores) de manera participativa.¹⁸

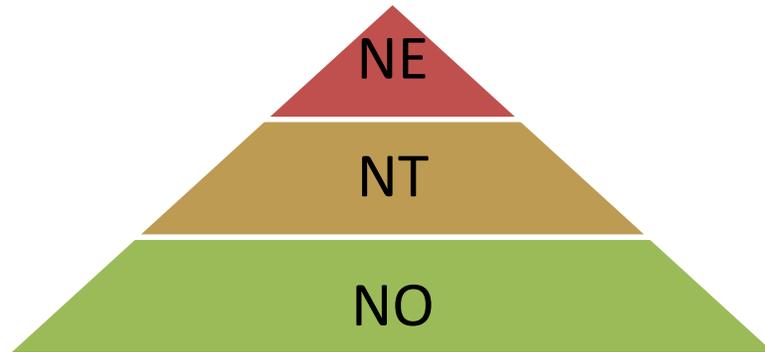
El segundo enfoque permite mayor eficacia para las PYMEs por ser, entre otras razones: una forma más natural de aprender es sistema bajo su aplicación, porque genera resultados a corto plazo que motiva con los beneficios de la nueva forma de trabajo, porque no violenta a la organización con dos sistemas, porque no desperdicia tiempo y recursos valiosos en temas de gran importancia y porque el proceso de incorporación de adeptos al cambio es gradual y con base en resultados.¹⁹

Factores de suma importancia en la correcta documentación del sistema son la velocidad y efectividad para incorporar nuevos elementos a la organización. No es posible dicen Andriano, Biasca y Rodríguez para una empresa sobrevivir bajo el esquema del método maestro y aprendiz. El sistema de documentación se estructura en una pirámide de tres niveles (ver fig. 3), donde NE es el *nivel estratégico* que contiene información sobre: política básica, política de empresa, manual de sistema de calidad, manual del sistema de gestión; NT es el *nivel táctico* con información sobre planes de mejora y lineamientos de rutina; y NO es el nivel operativo con información sobre procedimientos operacionales, instrucciones técnicas y registros.

¹⁸ Andriani, Carlos S.; Biasca, Rodolfo Eduardo; Rodríguez Martínez, Mauricio, Ob. Cit, pp. 6-7.

¹⁹ *Ibíd*em, p. 7.

Fig. 3 Sistema de documentación



(Fuente: Adriani, Basca, Rodríguez, 2003, p. 12)

Para tener una visión panorámica del sistema analizamos brevemente sus elementos fundamentales.

1.3 Elementos fundamentales de los sistemas de gestión

1.3.1 Direccionamiento de la empresa

1.1) Política básica: misión, visión y valores.

Misión.- Razón de ser de la empresa, mercado que atiende, características que la harán destacar en su mercado y cómo se pretende alcanzarlas (requiere una plena identificación con ella).

Visión.- Máxima aspiración de la empresa para los próximos tres a cinco años, clara y concreta.

Valores.- Principios que deben respetarse en el camino para alcanzar las metas y los que deben regir el desempeño de las personas dentro de la organización.

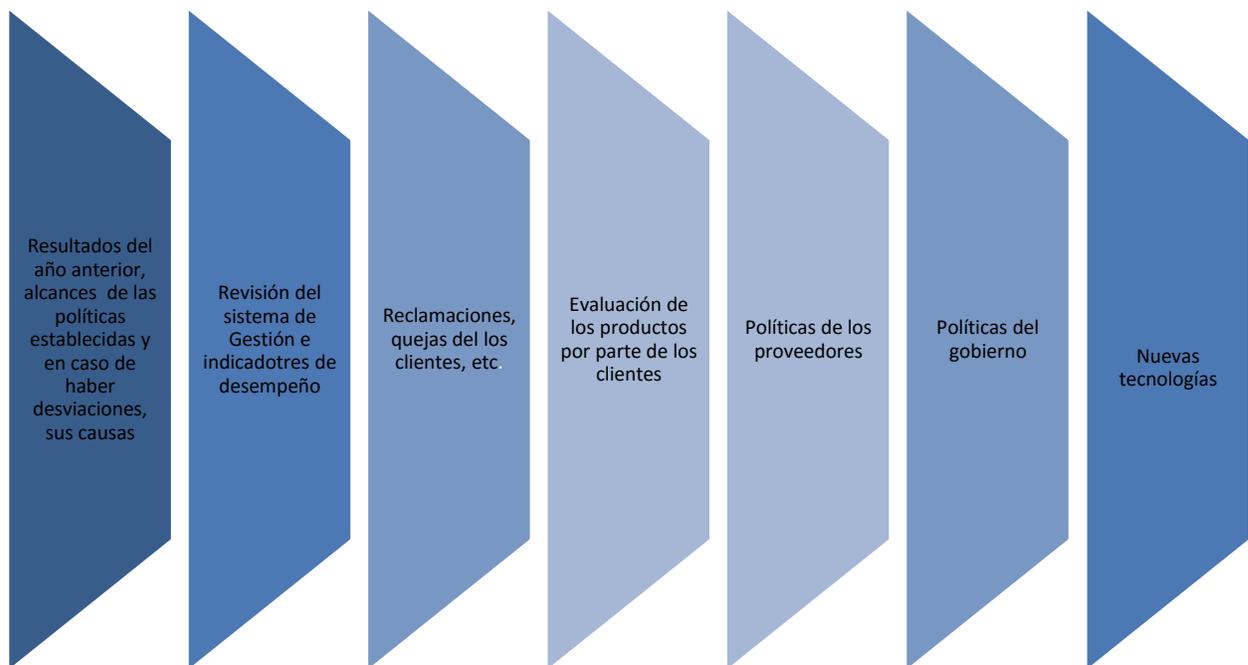
1.2) Las políticas (directrices anuales)

Son directrices empresariales no objetivos de áreas y dependen de la conformación de la estructura organizacional. “El establecimiento y despliegue de

políticas debe realizarse de manera participativa entre las áreas, para asegurar el alineamiento de todos los esfuerzos en una sola dirección”.²⁰

El ciclo de establecimiento de las políticas inicia con un chequeo de la organización y de su entorno, según la madurez de la empresa, contempla los siguientes puntos (fig. 4):

Fig. 4 Ciclo de establecimiento de políticas



(Fuente: Adriani, Basca y Rodríguez, 2003, p. 17)

Las políticas se pueden dividir en dos tipos: las políticas financieras básicas: ventas y utilidades y las políticas estratégicas: lineamientos enfocados a cómo alcanzar los objetivos financieros y la satisfacción de los demás consumidores de la empresa (no más de cinco); su implementación debe ser gradual por la gran cantidad de estrategias y actividades que conllevan.

Siguiendo los pasos de Adriani, Basca y Rodríguez (2003, p. 21) se establece la dirección mediante el proceso que se caracteriza por:

²⁰ *Ibidem*, p. 16.

- a) El **ciclo PDCA** se convierte en CAPD, Checar, Ajustar, Planear y Desarrollar.
- b) El *proceso de despliegue a través del Catch ball o negociación meta-método*, de arriba abajo y como un desafío que el director establece con su equipo de trabajo.
- c) La *negociación horizontal* de objetivos y estrategias. No hay objetivos de área, cada quien tiene que buscar la contribución al logro de los objetivos de la empresa.
- d) *El proceso de chequeo y ajuste a lo largo del periodo de implementación.*
- e) Direccionar la empresa es de importancia fundamental y debe ser la principal responsabilidad de la máxima autoridad. Iniciar con los gerenciamientos de rutina y mejoras que dan a corto plazo, luego las políticas y finalmente se llegará a la política básica con su enfoque a largo plazo.²¹

1.3) Producto y Servicio. Clientes.

Es fundamental que la empresa conozca los requerimientos del cliente y los satisfaga de manera consistente. Para ello debe llevar a cabo el proceso de conocimiento del cliente y la definición de producto, que implica definir el mercado o región de influencia de la empresa, establecer segmentos dentro de dicho mercado, identificar las necesidades de cada segmento y definir qué conjunto de necesidades se selecciona como requisito y cuál será la calidad ofrecida.²²

Para lograr la calidad y satisfacción del cliente dentro de la norma ISO 9000: 2000 (*“Calidad” es “Grado en que un conjunto de características inherentes (de un producto o servicios) cumple con los requisitos establecidos por el cliente”*), se requieren cuatro etapas: a) Establecer quiénes son los clientes b) Definir qué es lo que quieren los clientes c) Traducir los requerimientos del cliente en

²¹ *Ibídem*, p. 21.

²² *Ibídem*, p. 22

especificaciones (*calidad de diseño*) d) producir un producto o servicio que satisfaga las especificaciones (*calidad de conformancia*).²³

El despliegue de la función de calidad es una herramienta que busca asegurar un nivel de calidad aceptado por el cliente, considerando el precio que el cliente está dispuesto a pagar por el producto. Los datos se agrupan en una tabla que contiene los requerimientos del cliente *qué* (efectos) y el otro los *cómo* (causas), estas relaciones entre qué y cómo se califican como fuertes, medias y débiles. El reto es traducir las especificaciones en productos o servicios de manera consistente y eficiente.

La estrategia de diferenciación es fundamental para tener éxito en un mundo tan competitivo (por ejemplo: calidad superior del producto, menor tiempo de respuesta, menor tiempo de entrega, innovación de productos, disponibilidad de horarios más amplios, mayor gama de productos. El producto que el cliente espera debe poseer las siguientes características²⁴:

- ✓ *Características básicas (calidad exigida o esperada)*
- ✓ *Características de rendimiento*
- ✓ *Características inesperadas (calidad atractiva)*

Existen el cliente interno y el cliente externo y todos deben atenderse con humildad y prontitud. Una máxima de todo sistema de calidad en relación a los defectos es “Los defectos no los aceptes, no los hagas, no los pases”. Para las PYMES, es fundamental la definición de quiénes son los clientes y establecer sus requerimientos en cuanto al producto que se les proporcionaran y todos los elementos inherentes.²⁵

1.4) Plan de control

²³ *Ídem.*

²⁴ *Ídem*, pp.27-28.

²⁵ *Ídem*, p. 30.

Son documentos cuya función es describir cómo asegurará la empresa la calidad del producto o el servicio. Es la herramienta que permite que la empresa identifique quiénes son sus clientes y sus requerimientos, cuáles son los productos o servicios, y las características a través de las cuales va a satisfacer dichos requerimientos; cómo se elaboran los productos o servicios proporcionados; qué métodos de control y registros de calidad se aplicarán para asegurar que se cumplan las características y especificaciones para satisfacer los requerimientos de los clientes; qué se debe hacer ante una anomalía.²⁶

1.5) El gerenciamiento de mejora

El proceso de constante innovación en las actividades que las empresas deben realizar para incorporar mejoras a sus productos y procesos constituyen el *gerenciamiento de mejora*, que se implementa con un *gerenciamiento de rutina* adecuado y para esto el liderazgo es fundamental.

1.6) El ciclo PDCA

El PDCA²⁷ es un ciclo de gerenciamiento para control y mejora. Las siglas en inglés significan *Plan, Do, Check y Act* y en español se han adaptado a Planear, Desarrollar, Checar y Ajustar. El PDCA de mejora se caracteriza por el plan, el PDCA de rutina cambia la P de Plan por la S de Standard SDCA, siempre que se necesita repetir una serie de actividades desarrolladas bajo un estándar. Para que exista el gerenciamiento deben cumplirse las cuatro etapas sin excepción.

El PCDA de mejora se describe en seguida:

Primera fase: planear

Tener un objetivo, una meta y un método. Objetivo: una dirección a seguir; Meta: cuantificar el objetivo *cuánto* y para *cuándo*; Método: camino establecido para lograr las metas y objetivos. La etapa de planeación debe involucrar a quienes ejecutarán el plan, para que exista el compromiso por el valor de sus aportaciones.

²⁶ *Ibídem*, p. 31.

²⁷ *Ibídem*, pp. 32-33.

Segunda fase: desarrollar

En esta etapa se capacita a los colaboradores que van a ejecutar el plan, de preferencia quienes participaron en su elaboración. Es el momento en que se inicia la implementación del plan.

Tercera fase: checar

Es la verificación de si se está cumpliendo el plan conforme a su diseño, en base a hechos y datos.

Cuarta fase: ajustar

Puesto que ningún plan es perfecto, es importante la acción. Esto es iniciativa pero para llegar a la meta.

1.7) Metodologías

El siguiente cuadro 3 resume las características de algunos métodos empleados en las diferentes etapas del proceso PDCA de mejora y uno de rutina:

Cuadro 3. Características del proceso PDCA de mejora y uno de rutina

Etapa	Características y usos	Método
Planeación	<ul style="list-style-type: none">-A prueba de errores y confusiones.-Se establece el objetivo del plan con un horizonte de planeación operativa de uno a tres meses.-Se traduce en meta. La meta cuantifica el objetivo.-Puede ser Meta temporal o meta por resultados.-No es recomendable para un procesos rutinario.-Es efectiva para elaborar un plan	<p>5W+2H</p> <p><i>¿Qué?</i> (What). Señala las acciones a llevar a cabo para alcanzar una meta.</p> <p><i>¿Por qué?</i></p> <p>Por qué se debe realizar la acción.</p> <p>Liga la acción con el resultado.</p> <p><i>¿Cómo?</i> (How). Forma concreta como se realizará la acción. El <i>cómo</i> debe generar evidencia para que pueda ser auditable.</p>

	<p>rápidamente.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Responde al ¿Qué?, ¿Por qué y ¿Cómo? sin desperdicio de recursos y sin provocar confusiones. -Da a los integrantes del equipo una guía clara de acción. -Se usa para planear, guiar y coordinar los esfuerzos de un equipo que busca desarrollar una mejora. -Se recomienda con apoyo de la administración interfuncional (alta dirección, identificar a un líder para cada equipo; el líder integra sus equipos, la alta dirección establece las reglas del juego, aplican el plan 5W +2H para alcanzar la meta, se presenta el plan y se hacen las negociaciones para canalizar los recursos necesarios). 	<p>¿Quién? (Who). Persona responsable de ejecutar el cómo.</p> <p>¿Dónde? (Where). Lugar en el que se ejecutará el cómo.</p> <p>¿Cuándo? (When). Fechas de inicio y fin del cómo.</p> <p>¿Cuánto? (How much). Recursos que consumirá el plan.</p>
Chequeo y ajuste	<ul style="list-style-type: none"> -Una vez aprobado el plan, los equipos se reúnen semanalmente para coordinarse, checar avances y hacer ajustes. 	
Al final de cada ciclo	<ul style="list-style-type: none"> -Es esencial para el gerenciamiento de mejora. -Cada sector o equipo de mejora debe presentar periódicamente cuentas de las responsabilidades asumidas (metas) y de la autonomía que se estableció en el equipo. 	<p>Workshop</p> <p>Técnica de rendición de cuentas en la fecha fatal</p>

	<ul style="list-style-type: none"> -Es una reunión breve, no mayor a 15 minutos por equipo que se lleva a cabo al final de la mejora, cada tres meses, cuatro veces al año en un proceso de constante innovación. -Fomenta el ambiente de respeto a la autoestima del colaborador. -Permite el reconocimiento y el crecimiento de las personas. 	
Gerenciamiento de rutina	<ul style="list-style-type: none"> -Son fundamentales para acumular experiencias y proporcionar lineamientos claros a todos los involucrados. - Es fundamental para establecer las cadenas internas cliente-proveedor y asegurar un funcionamiento estable dentro de la organización. -Son fundamentales para la capacitación técnica y certificación de competencias. -La empresa hace referencia a estos documentos aunque no es necesario que los transcriba en sus procedimientos. 	<p>Documentación de rutina</p> <p>Guía Nivel:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Lineamientos estratégicos: Documento con objetivos, las principales restricciones o precauciones a considerar. 2.- Procedimiento operacional: Descripción de la secuencia de actividades que se deben seguir para alcanzar un resultado. 3.- Instrucciones de trabajo: Descripción detallada, paso a paso, para realizar una tarea que requiere mucha precisión. 4.- Instrucciones técnicas: Documentación técnica o referencias de proveedores o de instancias normativas que la empresa incorpora gradualmente dentro de su sistema.

(Fuente: (Adriani, Basca, Rodríguez, pp. 37-47)

1.8) Implementación del gerenciamiento de rutina²⁸

Sus etapas son:

1. Análisis del proceso. Identificar clientes, proveedores y objetivos.
2. Estandarización. Diagrama de flujo, procedimientos y entrenamiento. Requiere de la participación de todos los involucrados en el proceso, definir los puntos de control y de verificación, abordar un método, documentarlo y proporcionar capacitación. Sus aspectos claves son que representan la forma mejor, más fácil y segura de hacer un trabajo, la mejor forma de preservar el conocimiento y la experiencia, proveen una forma de medir el desempeño, muestran la relación causa y efecto, proveen una base de mantenimiento y mejoramiento, también de objetivos e indican metas de capacitación; proveen una base para la capacitación, una base para el diagnóstico y medios para prevenir la recurrencia de errores, minimizan la variación²⁹.
3. Establecimiento de puntos y límites de control. Definición de indicadores que permitirán gerenciar y definir cuando la situación es normal. Los puntos de control son aquellos indicadores que se usan para monitorear si el comportamiento del proceso es el esperado. Pueden ser características de calidad. Los puntos de control se seleccionan para verificar la calidad, el costo, el tiempo o el volumen
4. Monitoreo. Definir periodicidad y responsable.

La administración de las anormalidades presentes en los procesos debe ser adecuada, ya que la prevención de su recurrencia es la clave de la mejora continua. Se detectan cuando cualquier valor de un punto de control excede los límites de control. Se busca la causa y se elimina. La estructura de un reporte de anormalidades tiene como elementos: la descripción de la situación actual, el

²⁸ Adriani, Basca, Rodríguez, Ob. Cit., p. 49.

²⁹ *Ibidem*, p. 50.

análisis de las causas, corrección, remedio inmediato y prevención de la recurrencia³⁰.

Finalmente como complemento a todo sistema debe diseñarse un esquema adecuado de *auditoría* que nos permita detectar áreas de oportunidad y evitar que los procesos, los sistemas y los productos sufran un deterioro gradual casi imperceptible, que pueda al paso del tiempo ser irreversible. La auditoría permite confirmar que se cumple con los procedimientos.

1.3.2 El método MR Maximización de Resultados

El método MR (Maximización de Resultados)³¹ creado por Mauricio Rodríguez Martínez que aplicaremos al caso del restaurante “Renatos” ofrece la maximización de resultados para la pequeña empresa de servicios. Su base es un sistema de gestión que define la forma como la empresa utiliza sus recursos para alcanzar sus objetivos. Su método incorpora diferentes técnicas que permiten incrementar la generación de valor y lograr la satisfacción de clientes, accionistas, colaboradores y la sociedad en su conjunto.³²

Si bien, como menciona Rodríguez Martínez las pequeñas empresas de servicios suman cientos de miles en Latinoamérica, contribuyen significativamente a la creación de empleo y a la generación de riqueza y son además un sector estratégico de la economía para nuestros países; la vida de estas empresas se encuentra continuamente amenazada (Rodríguez, 2006, p. XIII-XIV). Para el autor experto asesor de empresas la principal causa que limita el crecimiento y desarrollo de las pequeñas empresas está en la forma como son administradas.

Estas empresas requieren un método eficaz que le permita mejorar sus resultados. No es el problema el tamaño de la misma. La pequeña empresa ofrece

³⁰ *Ibidem*, p. 51

³¹ Rodríguez Martínez, Mauricio. El Método MR, Grupo Editorial Norma PYMES, México, 2006.

³² *Ibidem*, p. XIII.

ventajas por ser “una opción viable, un excelente medio para la realización del emprendedor y la formación de grandes empresarios”³³, además de un camino para combatir el desempleo. Rodríguez cita las ventajas inherentes a las pequeñas empresas³⁴ (Fig. 5):

Fig. 5. Ventajas de las pequeñas empresas

- 1 • Mayor cercanía y trato personalizado con el cliente
- 2 • Mayor velocidad de reacción
- 3 • Mayor compromiso y autonomía de la dirección
- 4 • Facilidad en la toma de decisiones y en la implementación de mejoras
- 5 • Grandes posibilidades de integrar equipos de trabajo comprometidos y de alto desempeño
- 6 • Trato más familiar, personalizado, y mejor ambiente entre los miembros de la empresa
- 7 • La contribución de las personas redundante en esquemas de trabajo estimulantes y satisfactorios de los colaboradores

(Fuente: Rodríguez, 2006, p. XV)

Las pequeñas empresas son como semillas de grandes corporaciones. Pueden alcanzar el éxito si tienen tres ingredientes: *Personas*, *producto* y *método*. Considerando *personas*: un líder con visión, convencido de que es posible la transformación y un equipo de trabajo comprometido; un producto-servicio que satisfaga una necesidad del mercado; y un método adecuado a las pequeñas empresas.³⁵

³³ *Ibidem*, p. XIV- XV.

³⁴ *Ibidem*, p. XV.

³⁵ *Ídem*.

El Método MR: Maximización de Resultados de Mauricio Rodríguez Martínez está formado por un conjunto de técnicas que determinan cómo administrar la empresa. El método es la adaptación del Sistema Dia Lajaconet desarrollado por el profesor brasileño Carlos Andriani (Latin American Japan Consulting Network). La variante de este método que retomamos es la base de **Moderniza**, aplicado para la creación programas Institucionales en México. Su éxito radica en que usa un camino sencillo y humano para lograr resultados significativos. Sus características son (figs. 6,7 y 8):

Fig. 6 y 7 Sistema de gestión y método MR

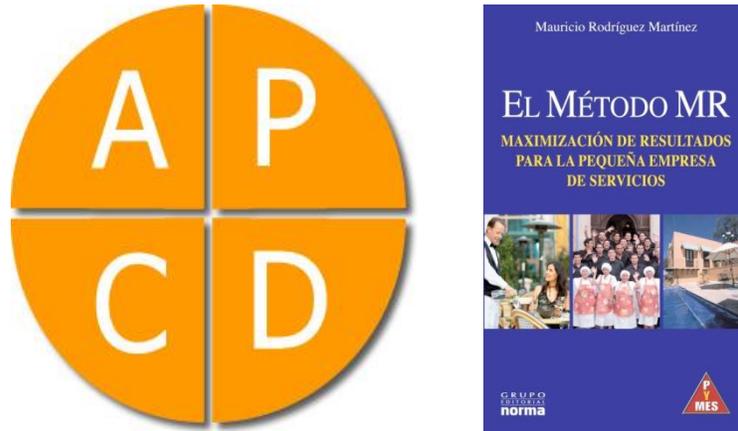


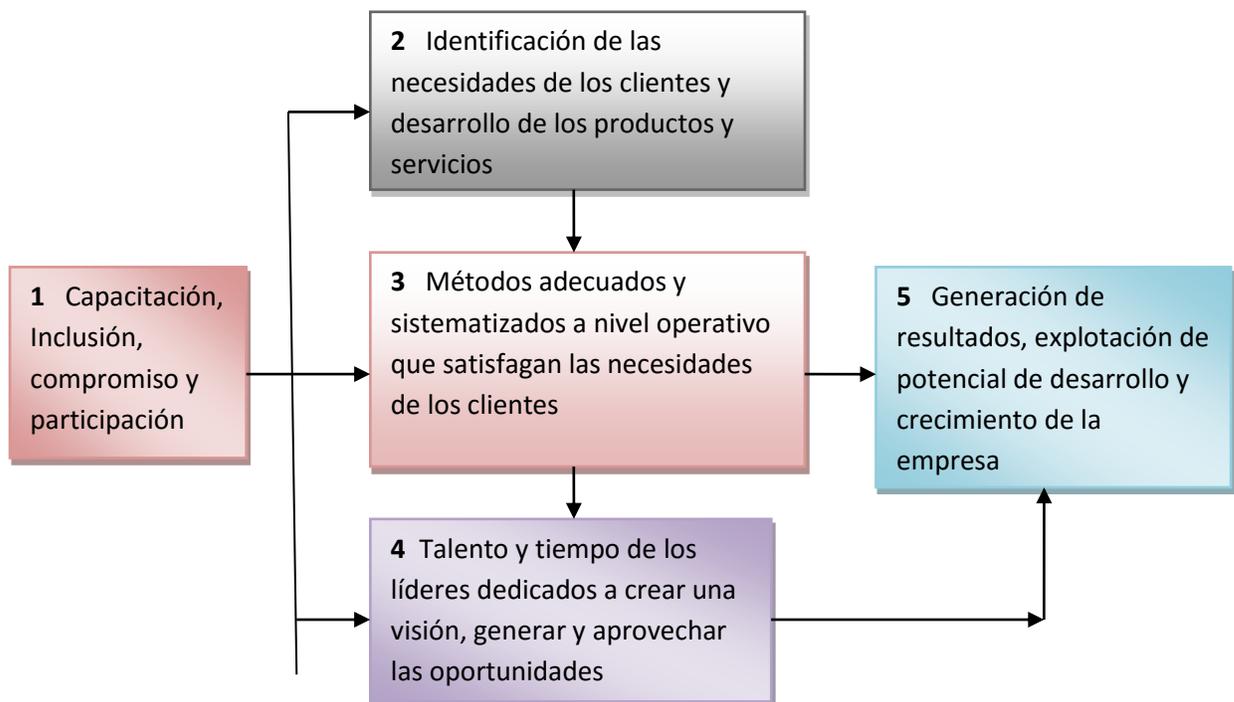
Fig. 8 características del Método MR



(Fuente: Rodríguez, 2006, p. XVI-XVII)

El camino para el desarrollo de la pequeña empresa de servicios se describe en la figura 9:

Fig. 9 Desarrollo de la pequeña empresa de servicios



Fuente: Rodríguez, 2006, p. XVIII

CAPÍTULO 2. Las empresas agropecuarias

2.1 La producción ovina

En México, hasta el momento existen aproximadamente 1,045 ei's³ de las cuales el sector agropecuario se destaca al ser el que cuenta con el mayor número, 36% del total, le sigue el sector servicios con 21%, después el de manufactura y comercio con 17% y 12% respectivamente.³⁶ Su tendencia se ha incrementado de 26% en 2007 a crecimientos mayores a 50 % en casi todos los estados y a 143 % en el Estado de México, con decrecimientos solo en Baja California Sur 21%, Jalisco 43%, Colima 17%, Michoacán 13% y Morelos 13%.

La producción ovina en México presenta una situación tal que a pesar de ocupar uno de los últimos lugares por su impacto económico en la industria pecuaria nacional, es reconocida como una actividad importante dentro del subsector ganadero, por el alto valor que representa al constituir un componente beneficioso para la economía del campesino de escasos recursos y por la gran demanda de sus productos, especialmente entre la población urbana, principalmente en las grandes ciudades como el Distrito Federal y su área conurbana del Estado de México, Guadalajara y Monterrey.

Sin embargo, hoy en día la producción ovina, en especial en lo referente a la oferta, sigue dependiendo en gran medida (33%) de la importación, tanto de animales en pie como en canal, principalmente de Estados Unidos, Australia, Nueva Zelanda y Chile.

Actualmente la importación de carne congelada de importación ha disminuido y se ha vuelto más cara porque hay disminución de los inventarios ovinos de Australia y Nueva Zelanda, la devaluación del peso y mercados más atractivos en la Unión

³⁶ Empresas agropecuaria.pdf.

Europea, Estados Unidos y Asia; esto como consecuencia ha tenido un aumento en el sacrificio de la producción nacional con un impacto positivo en el precio del ganado en pie o canal.³⁷

En su gran mayoría los rebaños ovinos mexicanos tienen índices de producción deficientes y con poco interés de los productores en constituir una empresa económicamente redituable. La orientación de la ovinocultura mexicana es primordialmente hacia la producción de carne, obteniéndose altos precios en pie y canal en comparación a otras especies pecuarias.

Por su parte, la producción de lana es insignificante y en muchos casos representa pérdidas para el dueño de los animales, que sólo con fines artesanales es empleada en algunos estados de la República³⁸.

El censo ovino nacional se mantuvo con pocos cambios entre las décadas de los setenta a noventa del siglo XX, sin embargo, en los últimos 10 años ha tenido un crecimiento sostenido llegando en 2010 a 8.1 millones según cifras aportadas por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), considerando solo las cifras oficiales de la SAGARPA, las correspondientes al último censo agropecuario del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI).

El carnero mamífero rumiante ovino, es el macho de oveja destinado a la obtención de carne y lana. Las razas productoras de carne se caracterizan por su mayor tasa de crecimiento llegando a ser animales más grandes a la misma edad, su carne es más magra, tienen un mayor rendimiento al beneficio y una mejor eficiencia de conversión del alimento. Tienen una baja producción de lana (2,5 a 4 Kg) y de poca finura (32 a 35 micrones).³⁹

³⁷ Gómez Marroquín, Ob, Cit. p.22.

³⁸ Para la industria textilera se depende casi en un 100% de la importación de lana (6,000 toneladas en 2010). En producción-ovina-en-Mexico.pdf.

³⁹ http://www7.uc.cl/sw_educ/prodanim/mamif/siii2a.htm

Cuadro 4. Razas productoras de carne⁴⁰

	<p>Dorset: es originaria de Inglaterra. Es de tamaño mediano, tiene la cara blanca y produce un vellón de lana mediana (6-9 cm). Existen dos variedades: con cuernos y sin cuernos. Las ovejas dan abundante leche y producen corderos fuertes y musculosos.</p> <p>Peso: hembras hasta 91 kg; machos hasta 125 kg.</p>
	<p>Suffolk: se originó en Inglaterra mediante cruces entre las razas Southdown y Norfolk. Tiene la cabeza y patas descubiertas de lana y son de color negro. Dan abundante leche y producen un vellón mediano (6-9 cm).</p> <p>Los corderos crecen rápidamente, por lo que se considera una raza excelente para la producción de carne.</p> <p>Peso: Hembras hasta 136 kg; machos hasta 182 kg.</p>

⁴⁰ <http://www.sagarpa.gob.mx/ganaderia/Ganaderito/razasovi.htm>



Tabasco (Pelibuey): estos animales se localizan principalmente en zonas tropicales y lluviosas. Son de tamaño mediano, con orejas cortas y dirigidas hacia los lados, y no tienen cuernos. El color es muy variable. Carecen totalmente de lana, presentando pelo en su lugar. Tienen una gran adaptación a los climas tropicales y son muy resistentes



Razas de doble uso : carne y lana

Romney Marsh : es una raza británica que se utiliza tanto para la producción de carne como de lana; tiene un gran desarrollo corporal y su vellón es de color crema claro. Son de talla mediana, los machos llegan a alcanzar los 120 kg de peso corporal.



Corriedale: se origina en Nueva Zelanda, carecen de cuernos, sus orejas son chicas, el color de la piel es rosa y su vellón es blanco. Su producción de carne es muy buena, y se pueden obtener hasta 12 kg de lana por trasquila.

(Fuente: SAGARPA y <http://www.agropecuario.org/ganaderia/ovino/productoras-carne-lana>)

De las razas ovinas que existen en México, se pueden distinguir las que tienen una cobertura corporal de lana: Suffolk, Hampshire, Rambouillet, Poll Dorset, Columbia, Merino, Polypay, Ile de France, Charollais, Corriedale, Rideau Arcott, East Friesian, Romanov, Texel y Dorset Down y por otro lado, las que tienen capa de pelo: Pelibuey (también llamada Tabasco), Blackbelly (Barbados), Saint Croix, Dorper, Damara y Katahdin⁴¹. Las razas de ovinos de pelo que originalmente se criaron en los trópicos mexicanos se pueden encontrar en casi todos los estados del territorio nacional, ocupando el 25% del total del inventario de ganado ovino en México. Las grandes ventajas que observan los ovinocultores con esas razas de pelo son, entre otras: amplia estacionalidad, rusticidad para el pastoreo, alta prolificidad y evitarse el esquila de los animales.

La mayor parte del ganado en México es de tipo criollo cara negra, proveniente de la cruce de animales autóctonos con borregos Suffolk y Hampshire. Solamente un porcentaje bajo del ganado ovino en nuestro país está formado por razas puras (SAGARPA).

La distribución geográfica del ganado ovino abarca la mayoría de los estados de la república mexicana (fig. 2), siendo los que en el 2010 tuvieron mayores inventarios: Estado de México (1,289,321), Hidalgo (1,055,678), Veracruz (630,348), Oaxaca (570,598), San Luis Potosí (450,657) y Puebla (441,249).

Un sistema intermedio, pero con el objetivo zootécnico de producir corderos para abasto de carne, lo representan aquellos ovinocultores con una situación económica desahogada y actitud abierta que les permite acceder a una tecnología para lograr una producción eficiente, que es desafortunadamente poco numerosos.

2.2 Sistemas de producción y consumo de carne ovina en México

La mayor parte de los ovinos se encuentra en manos de campesinos sin tierra, que no piensan en los ovinos como alternativa para lograr un beneficio económico

⁴¹ La-producción-ovina-en-Mexico.pdf. p. 4.

más allá del simple "ahorro" que representa el patrimonio de su rebaño del cual hace uso en situaciones económicas de emergencia. Este tipo de productor depende para la alimentación de su rebaño de los pastizales nativos cuya calidad y cantidad varían grandemente a través del año, trayendo como consecuencia estados de subnutrición que aunado al encierro nocturno que practican, determinan una mayor susceptibilidad a enfermedades. Por lo regular no tiene asistencia técnica y emplea técnicas tradicionales de producción, como empadre continuo, cruzamientos entre animales muy emparentados, no destetan y sus criterios de selección se basan en aspectos fenotípicos.⁴²

Otro tipo de productor, minoritario y muy contrastado con el anterior, es el ovinocultor de pie de cría, representado en muchos casos por personas con gran poder económico y político, que reciben asistencia técnica especializada, son sujetos de crédito, poseen instalaciones funcionales y llevan a cabo técnicas de vanguardia. Aunque sus costos de producción son elevados, el precio de mercado que alcanzan sus animales triplican o cuadruplican al de los destinados para el abasto de carne.

En el último lustro han proliferado sistemas ovinos dedicados básicamente a la engorda o finalización de animales en condiciones de estabulación total con alimentación controlada a base de concentrados altamente nutritivos. Este es un sistema muy eficiente desde el punto de vista económico, solo que se ha enfrentado a la limitante de contar con escasos animales que posean las características adecuadas para el fin que se persigue.

Los índices productivos registrados en los sistemas ovinos de México muestran una gran ineficiencia, biológica y económica, influyendo eso en que no se considere dentro de las actividades agropecuarias que deban ser fomentados y/o apoyadas bajo esquemas de tipo empresarial. Es de hacer notar que la producción ovina, en casi todos los casos, es en realidad una actividad secundaria o

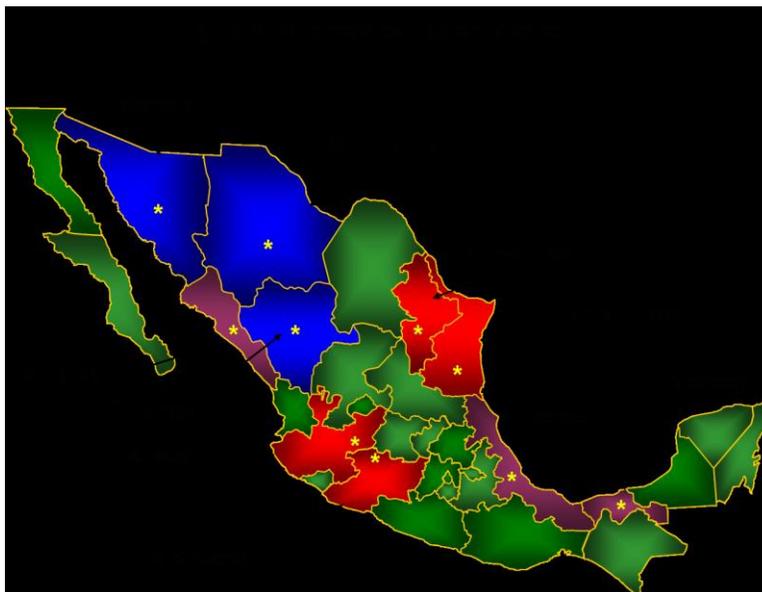
⁴² *Ibíd.*, p.7.

complementaria, pues difícilmente un ovinicultor puede subsistir íntegramente de los ingresos que le genere esa actividad.

Son excepcionales las explotaciones ovinas que buscan a través de su producción una utilidad económica sobre el capital invertido, sin embargo, cada vez es más frecuente la atracción hacia la ovinicultura de productores pecuarios de otras especies domesticadas (cerdos, aves y vacas lecheras principalmente).

Desde hace aproximadamente 15 años la producción ovina en México ha mostrado un fuerte avance y posible considerar la existencia de *cuencas ovinas*, definidas éstas como áreas con alta concentración de ganado ovino con la clara intención de obtener un beneficio económico a través de la inversión de capital. Pueden señalarse las cuencas ovinas (ubicadas en los estados de Jalisco, Michoacán, Nuevo León, Tamaulipas, Sonora, Sinaloa, Chihuahua, Durango, Veracruz y Tabasco).⁴³

Fig.10 Cuencas ovinas en México



⁴³ *Ibíd*em, p. 10.

En general el ovinocultor empresarial es una persona joven, muchas veces un profesionalista o comerciante exitoso, que posee la cultura empresarial en el ramo agropecuario, donde existen objetivos financieros claros, planeación y proyección de la producción. Otros son productores o exproductores de aves, cerdo y leche bovina, que conocen la diferencia entre lo que es gasto e inversión. Formados en un entorno altamente competitivo tienen una actitud de apertura a las innovaciones tecnológicas y son receptivos a las recomendaciones técnicas, las cuales pretenden redunden en un beneficio económico.

La ovinocultura empresarial está orientada principalmente a la producción y engorda de cordero.⁴⁴

Datos de la SAGARPA, SAT y AMCO (2006-2008) sobre producción y consumo en México⁴⁵ son:

Inventario Nacional: 7,082,770 cabezas
Producción nacional de carne: 48,242 Ton.
Importación de carne: 37,118 Ton.
Consumo Nacional Aparente: 85,360 Ton.
(CNA= Producción nacional + Importaciones-Exportaciones)
Participación de la producción nacional: 56.52%
Participación de las importaciones: 43.48%

⁴⁴ Ídem.

⁴⁵ Gómez Marroquín, Joaquín. *Carne ovina, nuevas opciones de mercado en México*, Seminario *Producción y Mercado de Carne Ovina. Situación y Oportunidades*, ovipla@prodogy.net.mx, Toluca, México, 12 y 13 octubre de 2010.

El origen de las importaciones es de Australia, Nueva Zelanda, Estados Unidos, Chile y Uruguay.

2.3 El consumo de la carne de ovino

El consumo de México de este tipo de carne casi en un 95 % a través de la *barbacoa* (alimento típico), considerado como un platillo de lujo resultado de la cocción de la canal ovina, cubierta en pencas de maguey, en horno subterráneo o en bote de metal. La barbacoa se consume en altas cantidades durante los fines de semana en los estados del centro de México (Distrito Federal, Estado de México, Hidalgo, Puebla, Tlaxcala), siendo también uno de los componentes del menú ofrecido en diversos eventos sociales.

La distribución del consumo nacional de carne ovina se da en ciudades importantes como la Ciudad de México, Monterrey, Guadalajara, Puebla y Querétaro; también en zonas turísticas como Puerto Vallarta, Cancún, Riviera Maya, Huatulco y Los Cabos; y en las Ciudades.⁴⁶

Los cortes con mayor demanda son Rack/costillar. 1 tonelada de Rack, se obtiene de sacrificar 1000 corderos, equivalentes a 1 millón de pesos. Los productos procesados más importantes son la barbacoa, mixiotes, tinga y embutidos, algunos al alto vacío, enlatados y CAP.⁴⁷

El valor de los cortes en el mercado nacional canal de 20 kg es en el mercado tradicional de 47% del peso en canal (9.4 kg, 31% del valor \$45.00/kg y vísceras: 11.2% (\$150.00) piel: 4.8% (\$65.00); y para el mercado de alto valor 38% del peso en canal (7.6kg), 51% del valor, promedio precio \$92.2/kg. Para ambos mercados la merma es de 15%.

⁴⁶ *Ibíd.*, p. 27.

⁴⁷ *Ibíd.*, p. 31.

Los segmentos de mercado de la carne ovina son restaurantes nacionales de comida tradicional y los de comida extranjera (mediterránea, polaca, argentina, etcétera); su distribución es de volumen bajo pero alta frecuencia; ahí pueden tener mayor precio de venta; mercado formal con factura, plazo de crédito y más fácil acceso por su constante innovación; autoservicios con productos procesados o que oferten grandes volúmenes, certificaciones sanitarias TIF (SAGARPA) (plataformas de distribución), así como el interés de las cadenas por desarrollar proveedores nacionales, entre otros⁴⁸.

La disponibilidad *per cápita* al año es .8 kg. El consumo Nacional Aparente y su equivalente en animales en pie y canales es CNA= 85,360 Ton. 4,268,000 cabezas. 81,092 Ton. 4,054,600 cabezas; 4,268 Ton. 213,400 canales.⁴⁹

El mercado tradicional lo constituyen la barbacoa, Mixiotes y Birria principalmente, limitado a la zona centro del país: Hidalgo, México, Querétaro, Puebla, Morelos, Tlaxcala y la Ciudad de México. Los platillos tradicionales se asocian al consumo en fin de semana y festividades, no forman parte de la dieta diaria del mexicano⁵⁰.

Joaquín Gómez Marroquín menciona características de este mercado como son: el sacrificio y proceso no regulado, la venta en vía pública (mercados, tianguis, etcétera), y también en pequeñas empresas familiares; poco arraigo concepto TIF, la calidad depende del origen y el modo de preparación.

Entre los productos para el mercado tradicional con origen en todo el territorio nacional se encuentran:

1. Cordero finalizado de 35 a 40 kg (pelo, cruza o lana).
2. Cordero de pastoreo de 30 a 40 kg (mayor edad, menor conformación)
3. Borrega de desecho

⁴⁸ Gómez Marroquín, Joaquín, p. 36.

⁴⁹ *Ibíd*em, Fuente SIAP, 2006, p. 7

⁵⁰ *Ibíd*em, p. 9.

4. Vísceras y subproductos

El consumo de la producción nacional durante el año (Gómez, 2006) muestra una baja en las ventas de Barbacoa, por la disminución de la demanda (baja de precio \$29.00 /\$30.00 kg/pie) entre abril y agosto, cubriendo la oferta regional en donde toma mayor presencia; y un aumento de venta y demanda (\$34.00/ \$35.00/ kg/pie) con mucha actividad comercial a nivel nacional en los meses de septiembre a marzo.⁵¹

El desarrollo de las empresas ovinas destinadas a la producción de carne incluyen en su proceso al productor B, que son los estados productores con producción constante, como Jalisco, Tamaulipas, San Luis Potosí, Zacatecas, Chihuahua, etcétera; el productor (asociado) mediano o grande, el Introdutor, el Barbacoyero y el consumidor final. Contempla al acoplador local conocidos como “juntadores, el ganado en pie/canal y el financiamiento al barbacoyero; la compra programada, volumen, transporte especializado, pagos oportunos, negociar precio al productor, alcance (nacional o regional), compra semanal y absorber la merma.⁵²

El esquema productor-consumidor de barbacoa es el siguiente (Fig. 10):

Fig.11 Esquema productor-consumidor de barbacoa



⁵¹ Ibídem, p. 13

⁵² Ibídem, p. 14.

2.4 Barbacoa de carnero, estilo Hidalgo (de hoyo)



Fotos 1 y 2 Barbacoa de carnero, estilo Hidalgo (de hoyo)

El arte culinario prehispánico sabía que los alimentos cocidos lentamente con calor indirecto eran los más sabrosos y nutritivos. La barbacoa es un sistema de cocción en que la carne no tiene contacto directo con el fuego, solo con el calor del hoyo, sin mezcla alguna de líquido que pueda hacerle perder parte de su sustancia y sabor.⁵³ La barbacoa es un platillo antiguo muy apreciado y de enorme tradición en los estados del centro del país.

La palabra barbacoa proviene de la zona del Caribe y significa *zarzo* (tejido de varas, cañas o juncos) o *andamio* que se coloca dentro del horno. Al llegar los conquistadores españoles se encontraron nuevos alimentos y formas de cocinarlos, como la barbacoa. Los tlaxcaltecas, uno de los pueblos indígenas que más aprovecharon todas las cualidades del maguey utilizaban las pencas asadas para envolver armadillos, conejos, venados, guajolote e iguana, y los cosían después en hoyos debajo de la tierra. La barbacoa se complementaba

⁵³ <http://www.aquiestexcoco.com/about-aqui-es-texcoco/historia-de-la-barbacoa>

con una salsa de chiles secos (salsa borracha), pulque y tortillas de maíz hechas en comal.

Las culturas mesoamericanas ya usaban este método de cocción para preparar las carnes, el borrego se integró con la conquista española, por lo que se le considera un platillo mestizo, ya integrado plenamente a la gastronomía de origen.



Francisco R. Gay Francisco R. Gay Jiménez, profesor universitario, dice que los arrieros que venían del norte con fines comerciales al centro del país, llevaban consigo ganado diverso, entre éstos algunos carneros que les servían de alimento durante el viaje. Como lo consumían de acuerdo con sus necesidades y para evitar su descomposición la forma de prepararlo era un método simple de cocción al vapor, como es la barbacoa y el procedimiento consistía en excavar un hoyo.

Para preparar la barbacoa se requiere de un buen borrego macho de 8 a 10 meses de edad y pencas de maguey en las que se envuelve la carne. El ritual conecta con el pasado indígena. El horno se calienta con leña de encino,

cuando está listo, se coloca sobre las brasas un recipiente. Enseguida se mete la carne, se cubre con las pencas y se colocan previamente lavadas y preparadas la panza (elaborada con las vísceras dentro del estómago del animal mezcladas con una salsa condimentada).

La auténtica barbacoa estilo mexicano tiene características organolépticas y tradicionalmente consistía en excavar un hoyo adecuado para introducir una olla de barro, alrededor de ésta se colocaba leña o carbón con el fin de alcanzar una temperatura lo suficientemente alta para conseguir una buena cocción. Una vez puesta, se introducían varios litros de agua y la canal partida en varios pedazos (cortes primarios), adicionándole una serie de condimentos como la sal, hojas de aguacate y hiervas de olor. Al final la olla se cubría, tapaba con pencas de maguey y le prendían fuego.

El proceso de producción comprende el manejo que se le da al ganado ovino desde su compra hasta el despiece de la canal: la adquisición y lavado de insumos y la preparación de panzas, del recipiente de cocción, la adición de condimentos a la canal u otros ingredientes, así como el empaque del producto final para su comercialización.

El proceso de producción de la barbacoa se divide en tres etapas:

- I. Primera etapa.- Comienza con la compra de animales y su alojamiento en corrales de estancia. El sacrificio comienza con la insensibilización del animal, continúa con el degüello, desangrado, desollado, evisceración y despiece de la canal y termina con el lavado de la cabeza y vísceras y el picado de éstas. Para realizar un adecuado manejo de esta primera etapa es indispensable atender las Normas Oficiales Mexicanas (NOM024ZOO1995); especificaciones, características zoosanitarias para el transporte de animales, sus productos y subproductos, productos químicos, farmacéuticos, biológicos y alimenticios para el uso en animales o consumo por éstos, entre otras reglas.

- II. Segunda etapa Se realiza la adquisición de insumos de origen vegetal como cebollas, pencas de maguey, epazote, chiles, naranjas, hierbas de olor, hojas de aguacate, sal, arroz, garbanzo, ajos; el animal, fresco o congelado y la asadura de cerdo. Después se lavan los insumos, se pican las verduras y se descongela la carne. Las normas que se involucran en esta etapa son: (NOM 030ZOO1995), Especificaciones y procedimientos para la verificación de carne, canales, vísceras y despojos de importación en puntos de verificación zoonosanitaria; (NOM-093 SSA11994), Bienes y ser vicios. Prácticas de higiene y sanidad en la preparación de alimentos que se ofrecen en establecimientos físicos, entre otras.

- III. Tercera etapa La tercera etapa se inicia con la elaboración de panzas, en la cual se mezclan las verduras y vísceras picadas, después se introducen al rumen, una vez lleno éste se amarra la entrada con un lazo de henequén. Ya con el animal descuartizado y hechas las panzas, se lava el perol de cocción y redondel. Una vez limpios, se comienza a adicionar el agua, se colocan las panzas y luego la carne sumando los condimentos necesarios. Por último, se cubre la carne con pencas de maguey y se tapa el perol con su respectiva cubierta. Los contenedores para el transporte de la barbacoa y garrafones de consomé se lavan. El contenedor debe llevar una cubierta de papel de estraza, otra de plástico y las pencas, de modo que estas capas al final cubran la barbacoa para evitar la disminución de la temperatura durante su traslado. El tiempo de cocción en promedio es de 8 a 12 horas, a una temperatura de 80°C.

En ciudades o pueblos tradicionales del estado de Hidalgo se encuentran sitios donde preparan la auténtica barbacoa de borrego “de hoyo”. Algunos son Actopan, llamada la catedral de la barbacoa, o Tulancingo, aunque hay muchos sitios

especializados en la famosa de borrego, aunque se llegan a preparar también la de pollo, res, conejo, puerco, ardilla, tlacuache, chivo y pichón.

La forma clásica de preparar la barbacoa de borrego es en un hoyo hecho en la tierra o a un nivel ligeramente sobre de ella, construido con piedras de tezontle o ladrillos, con una profundidad aproximada de un metro y un diámetro de unos 60 centímetros.

El proceso completo se describe enseguida (varia por región):

- 1) Matar los 2 borregos (cada uno de 45 Kg) a nivel traspatio si no se va a realizar en un rastro porque esté lejos del municipio, se guarda la sangre, la cual se menciona más adelante su preparación. Se pela el borrego, quitándole las vísceras, destazarlo y aplicar la sal. De los Kgs en peso vivo, el rendimiento en barbacoa se considera de 25 Kgs cada uno, o sea, 50 kg por los dos borregos en rendimiento final.

- 2) Se escarba un hoyo hecho en la tierra o a un nivel ligeramente sobre de ella, construido con piedras de tezontle o ladrillos, con una profundidad aproximada de un metro y un diámetro de unos 60 centímetros, o uno 1.5 m de diámetro X 0.80 m de profundidad, en donde se tiene que acomodar la leña formando como una pirámide; en seguida se consigue una carretillada de piedras de tamaño del puño, se acomodan sobre la leña y se prende el fuego. Estos hoyos se preparan desde el día anterior, encendiendo la leña hasta crear el fuego suficiente dentro del mismo, provocando el alza de la temperatura en las paredes

internas del orificio, proceso que dura aproximadamente unas cuatro horas.



Fotos 3 y 4. Horno para la barbacoa

3) Mientras se quema la leña se asan a dorar las pencas de maguey para ablandarlas, éstas sirven para recubrir el interior del tiro del horno, colocando el lado asado hacia adentro, el quemado debe ser de toda la leña que se tiene contemplada (quedando una gran cantidad de brasa, esto dura unas 4 horas) y con las piedras al rojo vivo, con una palanca o palo mover las piedras acomodándolas para poder colocar las ollas mencionadas en el primer punto. Después se pone una olla -de aproximadamente 40 centímetros de diámetro-, parcialmente llena de pulque, agua o cerveza, con garbanzos, arroz, zanahorias, cebolla, chile jalapeño y chile morita. Anexar los ingredientes dentro del hoyo tiene una secuencia, igual que la tiene la colocación de las diferentes piezas de carne, desde lo que es el lomo trasero hasta la falda, el lomo superior, pescuezo, espaldilla, las piernas, el pecho y la cabeza.





Fotos 5,6 y ,7. Cama de hojas de maguey, borrego sobre ellas y bulto de borrego y hojas de maguey ya preparado

4) Una vez colocadas las ollas en el horno, se coloca encima de estas la carne destazada mencionada en el punto 2. Una vez que se ha cortado el borrego y que la olla se encuentra en el fondo, se le coloca una tapa hecha de las mismas pencas asadas, de tal forma que hagan un embudo; así, la grasita de la carne podrá caer directamente a la olla, dando lugar a que se forme el delicioso consomé de borrego; posteriormente, se procede a poner la carne.



Fotos 8 y 9 Acomodo de la carne en el horno

5) Sobre ella, se deposita una de las partes más sabrosas e importantes del borrego guisado: la panza o estómago, que se rellena con las vísceras limpias, picadas y sazonadas con chile ancho, hierbas de olor y sal. A esto en algunos sitios, como Toluca, se le llama obispo, y los venden en tacos que son muy

apreciados; también es conocida, en la región de Querétaro, como montalayo. Puesta la panza, todo se tapa con más pencas de maguey, costales mojados y se le pone encima una capa de tierra y piedra, así como el fuego de brasas encendidas, dejándose toda la noche.



Fotos 10 y 11 Proceso de cocción y carne lista

- 6) Para el consomé, la cabeza, el hígado y las patas en una olla de 20 lts con 15 lts de agua con cilantro, cebolla, chile verde y hierbabuena, se colocan junto con las otras ollas.
- 7) Posteriormente con las pencas asadas, estas, se van colocando y entrelazando alrededor de las ollas cubriéndolas bien, procurando que las puntas sobresalgan del hoyo, después, sobre las pencas colocar un hule para que no se escape el calor, y para evitar cualquier fuga de calor se cubre con tierra, bien tapado.
- 8) Ya con lo anterior se deja cocer durante 8 horas, pasado este tiempo, con cuidado se retira la tierra, el hule, las pencas de maguey, se sacan las ollas y se mueve la masa probando que no falte sal, de estar bien, la barbacoa está listo para comercializar.
- 9) Todo es aprovechado, lo que hace que además de ser un guiso de sabor inigualable, sea también muy productivo, ya que la piel o zalea, se aprovecha incluso para la fabricación de chamarras, muy calientitas en la temporada invernal; con la sangre del animal se elabora la “rellena”, muy buena en tacos o con arrozito a un lado.

10) Los tacos se acompañan con salsa “borracha” hecha en molcajete, con nopales, rabanitos, cebollitas de cambray y acompañados de consomé bien caliente, con cebolla y cilantro picado.

11) Todo lo anterior se hace un día antes, para que esté listo el día que se va a vender. Metiendo las ollas y la carne como a las 12 de la noche, de tal manera que al día siguiente, la barbacoa esté lista y caliente para comercializarla. Realizándose este proceso cada 8 días.⁵⁴

2.5 Normas de Higiene y otras consideraciones

Es indispensable tomar conciencia de la necesidad de aplicar principios de sanitización y adaptar Buenas Prácticas de Manejo (BPM), para evitar la elaboración de alimentos adulterados o contaminados. Las BPM comprende la delimitación de áreas limpias y sucias para productos crudos, cocidos y en proceso; la limpieza y sanitización de todas las áreas y el equipo; el control de insectos y roedores; la verificación de la inspección sanitaria antemortem y postmortem; el transporte adecuado del ganado; el respeto al tiempo de descanso de éste antes de su sacrificio; la verificación de que el alimento y agua proporcionado a los animales no esté contaminado; la revisión adecuada de la insensibilización, desangrado, desollado y evisceración; la limpieza de las canales y vísceras, y la maduración de la carne.⁵⁵

Las medidas en los expendios de carne congelada son: el control de la temperatura, la velocidad de aire y la humedad relativa de las cámaras de enfriamiento y conservación; la limpieza y sanitización de las cajas de los

⁵⁴ <http://es.scribd.com/doc/141341528/Proceso-de-Elaboracion-de-Barbacoa-Con-1-Borrego#scribd> y <http://www.revistabuenviaje.com/conocemexico/saboramexico/barbacoa/la-barbacoa.php>

⁵⁵ Gay, Francisco, Ob. Cit.
<http://www.rumela.gob.mx/modules.php?name=Nukenews&req=print&sid=219> 4/4. UAM X.
Disponible en <http://www.rumela.gob.mx/modules.php?name=Nukenews&req=article&sid=219>
Y www.rumela.gob.mx <http://www.rumela.gob.mx> 10/2/2016.

camiones que transportan la carne; el control de la temperatura en la caja de los camiones; la verificación del empaçado y la caducidad de la carne congelada; los permisos y certificados zoonosanitarios, y el control de plagas. Para la adquisición de insumos se deben verificar el estado de limpieza del lugar donde se adquieren, el lavado y desinfección de todos los productos y el estado sanitario de las vísceras de otras especies (asadura).

Otras medidas en los distintos eventos del proceso incluyen: verificar la higiene con la que se realiza el mezclado de las vísceras, la verdura y otros condimentos; el lavado del rumen o panza; la limpieza en el despiezado de la canal; la higiene en la elaboración o relleno de la panza; el manejo en la preparación del perol, cargado de la carne y adición de condimentos; la verificación de los tiempos de cocción; la limpieza de los recipientes para el transporte; la sanidad y buen empaçado de la barbacoa para ser transportada al sitio de venta.

Sobre la higiene y seguridad del personal operativo, las BPM se refieren al aseo personal, el control de las enfermedades contagiosas, el examen médico periódico, el control de los visitantes, el uso de ropa limpia (incluyendo el calzado), manos limpias (unas cortas y sin pintura), evitar el uso de cosméticos y perfumes, protección del cabello, barba y bigotes (cubre bocas, cubre pelo y redes de uso obligatorio), no comer en las áreas de proceso, no escupir en el piso y cubrir las cortadas o heridas.

Unas buenas prácticas de higiene personal y la seguridad en el manejo y elaboración del alimento evita los riesgos de pérdidas de producto y sanciones legales al productor. Todos los consumidores esperan que lo que compran y consumen sea sano, por eso la industria alimentaria de la barbacoa tiene la obligación moral y legal de producir alimentos seguros.

Un ejemplo de los costos de producción el proceso de elaboración de barbacoa con 2 borregos, ingredientes y precios es el siguiente:

Ingrediente	Cantidad	Precio/ pesos
Borregos	2 b	
Chile guajillo	½ Kg	\$40.00
Chile pulla	200 gramos	\$20.00
Aceite	1Lt	\$24.00
Sal	1Kg	\$ 6.00
Maíz	10Kg	\$80.00
Hoja de aguacate	10 hojas	\$ 5.00
Leña	200 piezas	\$100.00
Mano de obra	3 personas	\$360.00
Platos pozoleros	2 paquetes	\$40.00
Vasos de ½ lt	2 paquetes	\$25.00
Tortillas	2 kg	\$24.00
Ingredientes para preparar la sangre (cilantro, hierbabuena, chile verde y cebolla)		\$40.00
Para el consomé (ingredientes)		\$20.00
	Total	\$764.00

(Fuente: [http://es.scribd.com/doc/141341528/Proceso-de-Elaboracion-de-Barbacoa-Con-1-](http://es.scribd.com/doc/141341528/Proceso-de-Elaboracion-de-Barbacoa-Con-1-Borrego#scribd)

[Borrego#scribd](http://es.scribd.com/doc/141341528/Proceso-de-Elaboracion-de-Barbacoa-Con-1-Borrego#scribd))

CAPÍTULO 3

Capítulo 3: Restaurante de Barbacoa Renato's



Foto 12. Barbacoa del Restaurante Renato's

Barbacoa Renato's es un restaurante de barbacoa al horno ubicado en la calle de Jacarandas No. 443 en la Col. Pasteros Delegación Azcapotzalco. El negocio familiar tiene ya 55 años de funcionar ofreciendo barbacoa de horno con calidad y excelencia en el servicio y un sabor único reconocido por su cada vez más numerosa clientela.



Fig 12 Logotipo Renato's



Fig. 13 Ubicación

Las fotos siguientes muestran el aspecto actual del Restaurante y su servicio.



Foto 14. Fachada



Foto 15. Barbacoa Renato's



Foto 16. Servicio completo

3.1. Historia del Restaurante

Barbacoa Renatos nació en 1961 con la convicción y visión de una necesidad de empleo, la elección de este oficio se puede tornar por casualidad que el destino y la vocación de los personajes que desarrollan este oficio se ven directamente beneficiados en varios aspectos.

La familia Álvarez Rentería en una estirpe de abuelos, hijos y nietos tuvo la necesidad de adoptar este tipo de interacción para poder subsistir en este tiempo de crisis en los años de 1950 en el corazón de la Ciudad de México. Don Alejandro Álvarez nativo de la colonia San Martín Xochinahuac y Doña Celia Rentería del estado de Pachuca iniciaron su negocio de barbacoa, siempre emprendedores y visionarios ambos cónyuges, adquieren la habilidad de relacionarse dentro de un oficio fiel a sus tradiciones y relación con las labores del campo. El oficio de barbacollero vio crecer el florecimiento de la familia, con sus innumerables yernos, nueras, los nietos, un sistema complejo que se desarrolla en un núcleo donde el 85 % de la familia optó por seguir siendo comerciante barbacollero.



Foto 17. Barbacoa Renatos

Doña Celia y sus 11 hijos adquirieron la habilidad para ejecutar casi todo el proceso desde la cría, acopio, selección, sacrificio, tablajería, proceso de elaboración de barbacoa, recolección de materia prima como leña y pencas en la región, así como el proceso de planeación en su organización familiar para el abastecimiento de recursos e insumos, tanto en el negocio como para el abasto del hogar, la comercialización y la atención al cliente. Toda la administración recayó en la familia.

El lugar original con base a la disciplina y dirigidos por doña Celia llegó a convertirse en un lugar de mucha tradición, adquiriendo fama año tras año, representando cultura, gastronomía prehispánica pura, continuidad, sabor original en un ambiente familiar. De suyo la barbacoa es un platillo de fines de semana y con carácter de degustación familiar.

Inició en Azcapotzalco primero en los lavaderos, después en la calle 16 de septiembre y luego en avenida del Rosario. Un mismo negocio en varios espacios: uno en el mercado de San Martín Xochinahuac; después en la colonia Pasteros y hasta en los Cabos San Lucas, Baja California; se comparte este oficio por parte de los familiares de esta estirpe. A la muerte de Doña Celia surgen problemas de familia pero no decayó el interés en mantener el negocio.

Barbacoa Renato's tiene sus orígenes en el Mercado de San Martín Xochinahuac, barrio tradicional de Azcapotzalco con estructura de tianguis. El Sr Renato Álvarez Y su esposa María Eugenia Cruz con el apoyo de sus 4 hijos lo mantuvieron con muchos conflictos de todo tipo, hasta su ubicación en la calle de jacarandas, en la colonia Pasteros donde se ubica actualmente.

El negocio tiene actualmente 55 años de servicio.

Entrevistamos al Sr. Renato Álvarez Cruz dueño de Barbacoa Renato's sobre la historia de su restaurante:

“El abuelo Alejandro Álvarez Solano contratista nacido en San Martín Xochinahuac, también en la Delegación Azcapotzalco, barrio originario hoy colonia, inició el negocio de la barbacoa al horno. “El pajarero” como le decían porque sabía entre muchas otras cosas atrapar pájaros y chiflar como calandria, puso el nombre a su primer restaurante de “El calandrio”, mismo que aún existe en Avenida Rosario 22, de la misma delegación. Al cabo de cinco años el abuelo murió y la esposa Celia Rentería Hernández nacida en Pachuca y por informes de parientes posible sobrina de Doroteo Arango, el general Francisco Villa, supo llevar el negocio como una gran empresaria, haciéndolo crecer mientras cuidaba de su numerosa familia de once hijos. Entre otras cosas la abuela Celia utilizaba y vendía todo sin desperdiciar, la grasa se vendía para hacer velas y jabón. Tal fue su habilidad que apoyo con el negocio de la barbacoa a toda su prole y a la mitad de la familia, que incluía a casi siete familias, cerca de 50 personas.”

La familia Álvarez cuenta con otros dos negocios de barbacoa también, uno en la calle de Ahuehuetes en la colonia Pasteros y Renato’s el que creara Renato Álvarez Rentería en Jacarandas No. 443 en la misma colonia y delegación y de donde es gerente Bruno Álvarez Cruz, tercera generación en el negocio.

Cuenta el señor Renato Álvarez Cruz como a los diez años ayudaba a su familia en el negocio original con las labores de limpieza de vísceras y parte de la preparación de la barbacoa. Su padre le enseñó a fabricar hornos para cocción de barbacoa con técnica tradicional. A la muerte del Sr. Alejandro, cuando tenía 15 años, su hijo Renato junto con su madre y hermanos tomó las riendas del negocio y aprendió a ejercer todas las actividades del proceso de la barbacoa aplicándose al grado de mantener y hacer crecer el negocio a la fecha, con una receta diferente, una calidad de carne de cordero de entre 17 y 20 kilos, y una profesionalización de sus servicios. Toda una familia que continúa la tradición de barbacolleros y comerciantes.



Foto 18y 19 Sr. Renato Álvarez Cruz fundador de Barbacoa Renato's

Comenta que su padre nunca le dijo de qué lugar provenía el tipo de barbacoa que comercializaban, pero lograron una gran calidad por las características de sus hornos de hoyo con capacidad de 12 a 15 borregos, con paredes de tabique ahogados en barro seleccionado.

La empresa dice el Sr. Renato⁵⁶ se mantiene por su calidad, misma que sostiene a toda costa. Comercializaron su barbacoa también en el mercado de San Martín Xochinahuac.

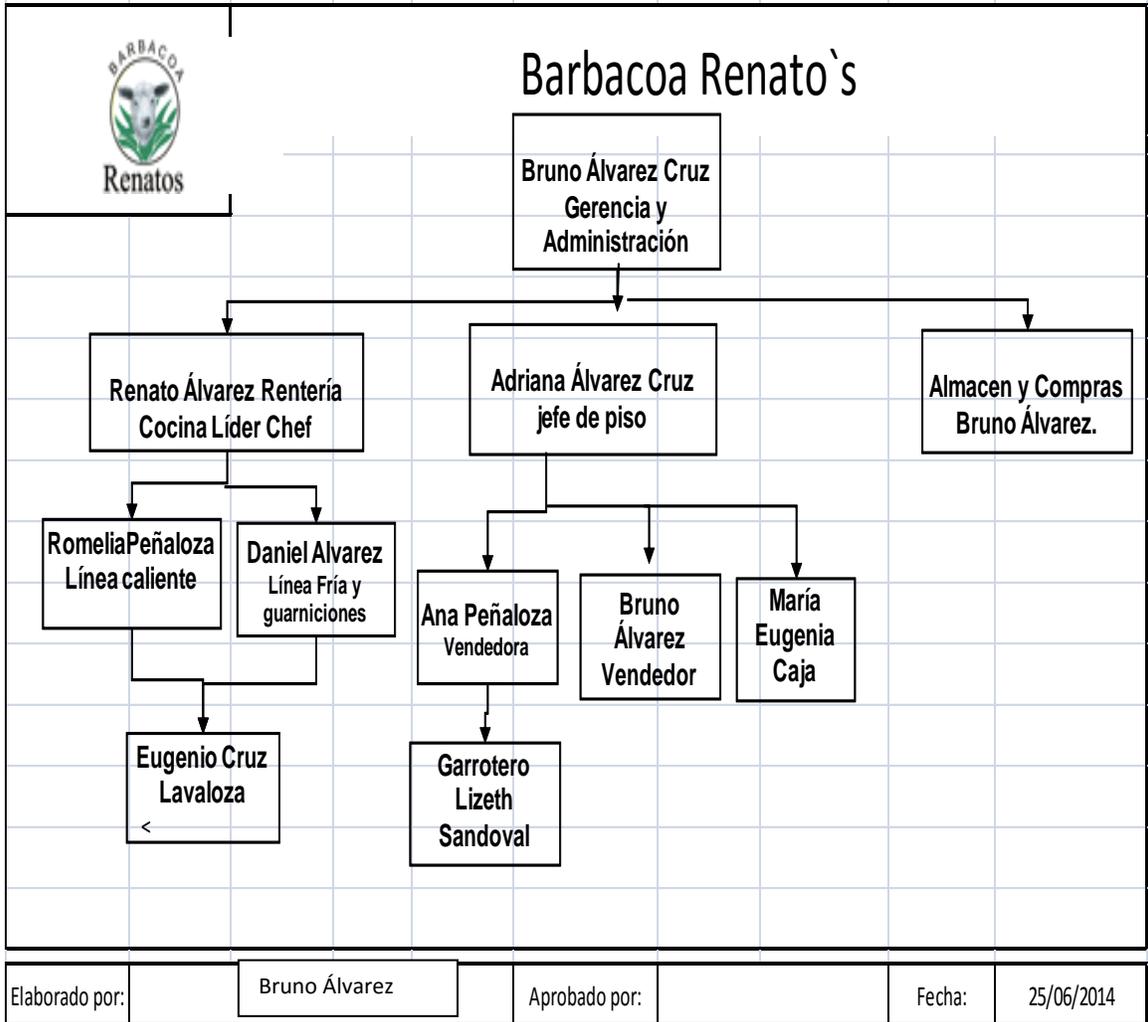
3.2 Funcionamiento del Restaurante.

El restaurante abre sábados y domingos de 8:30 a 17 horas, y ofrece servicio externo cualquier día de la semana previa contratación.

3.2.1 Organigrama

⁵⁶ Entrevista al Señor Renato Álvarez Rentería y al gerente Bruno Álvarez Cruz, realizada el 13 de febrero de 2016.

El organigrama es una herramienta para definir la estructura de la empresa. Los bloques y líneas representan los distintos puestos y niveles de su empresa, así como la persona que ocupa cada posición. Agregue o quite bloques de acuerdo a su estructura y tamaño. Los externos o subcontratados se representan con líneas punteadas.



3.2.2 Reglamento Interno Barbacoa Renato's

Es política de Barbacoa Renato's establecer y dar a conocer a sus colaboradores los lineamientos generales a seguir en esta empresa para la que laboramos.

Es responsabilidad de todos los colaboradores de Barbacoa Renato's cumplir el presente reglamento.

1.- VESTIMENTA Y PRESENTACION PERSONAL

Establecer los parámetros de generar un ambiente de trabajo cómodo mediante el uso de uniforme durante todo el año asegurando proyectar una buena imagen de la empresa.

1.1 Para el servicio a nuestros clientes los colaboradores de Barbacoa Renato's deberán portar el uniforme el cual se conforma de lo siguiente:

- Camisa de servicio con logotipo de Barbacoa Renato's (Blanca o Azul).
- Pantalón Negro de vestir (no leging, no pantalones apretados evitando una imagen que no sea acorde a la permitida).
- Zapatos de piso, flats negros
- Cofia
- Cubrebocas (personal de cocina)
- Babero

Dentro del reglamento de vestimenta y de presentación personal no podemos utilizar dentro del horario de servicio a los clientes lo siguiente; gorras, boinas, sombreros, lentes oscuros, tatuajes (que estén a la vista), aretes (percings), tops, ombligueras, playeras con tirantes, bermudas, cualquier playera con estampado llamativo ni escotes.

1.2 DEL ASEO PERSONAL

- **Hombres:**
 - ✓ Baño de diario
 - ✓ Corte de cabello (bien marcado)
 - ✓ Barba (rasurada)
 - ✓ Manos limpias

- ✓ Uñas cortas
 - ✓ Uniforme limpio, presentable y planchado
 - ✓ Zapatos limpios y boleados
 - ✓ Utilizar desodorante y loción a discreción
- **Mujeres**
 - ✓ Baño diario
 - ✓ Cabello recogido (chongo)
 - ✓ Uñas cortas y sin esmalte
 - ✓ Manos limpias
 - ✓ Maquillaje discreto
 - ✓ Uniforme limpio, presentable y planchado
 - ✓ Zapatos limpios y boleados
 - ✓ Utilizar desodorante y perfume a discreción

En el caso de accesorios en el horario de servicio no se podrá utilizar reloj, cadenas, pulseras, aretes, anillos o cualquier objeto que pueda provocar alguna contaminación a los alimentos que servimos a nuestros clientes.

Para el caso de que el trabajo no sea directo al cliente es decir que sea día de limpieza o a puerta cerrada no será necesario portar el uniforme, se deberá seguir el lineamiento del apartado 1.2 DEL ASEO PERSONAL.

A partir del 2016 el lavado y planchado del uniforme asignado es responsabilidad única y exclusivamente del colaborador.

Al ingresar a laborar en Barbacoa Renato's se compromete a asignar la primer camisa sin costo y las subsecuentes deberán ser adquiridas en un plazo no mayor a dos meses por el colaborador, serán descontadas de su sueldo en varias exhibiciones como el colaborador determine el descuento.

Todos somos responsables de cumplir con el presente reglamento ya que nuestra imagen siempre deber ser limpia y profesional, pero sobre todo reflejemos una

actitud positiva, ya que cada uno de nosotros somos la cara de Barbacoa Renato's.

2.-USO DE LAS INSTALACIONES Y MOBILIARIO

El propósito de establecer este lineamiento es para el correcto uso de las instalaciones, utensilios y mobiliario de Barbacoa Renato's.

Este reglamento es aplicable para todos los colaboradores de Barbacoa Renato's.

Es obligación de Barbacoa Renato's ofrecer todas las herramientas necesarias para llevar a cabo el trabajo a desempeñar y de esta manera establecer y dar a conocer a sus colaboradores los criterios de las medidas a tomar para el cuidado de las instalaciones, mobiliario y utensilios.

2.1 La áreas comunes y de servicio a los clientes, ubicadas en las zonas del salón de servicio solo podrán ser utilizadas por los colaboradores de Barbacoa Renato's cuando no son requeridas por los clientes. Es decir, se debe dar preferencia a cualquier cliente en el uso del salón de servicio.

2.2. Es responsabilidad de todos los colaboradores cuidar del mobiliario y utensilios de cocina en caso de que el colaborador provoque algún daño dentro de las instalaciones de Barbacoa Renato's se evaluara las condiciones del objeto dañado, se determinara si se deberá hacer el cobro por medio de su sueldo en varias exhibiciones hasta cubrir el monto del objeto o daño provocado.

3.- REGLAMENTO PARA COLABORADORES FUMADORES

Es obligación de Barbacoa Renato's ofrecer un ambiente sano evitando fumar dentro de las instalaciones.

Es responsabilidad de cada colaborador de Barbacoa Renato's cumplir con este reglamento.

3.1.-La manera de aplicación de este reglamento se determina en que, los colaboradores pueden tomar un descanso de máximo 15 minutos después del servicio al cliente, este se dará lugar afuera de las instalaciones de Barbacoa Renato's o en caso de que el servicio sea en otra ubicación se dará lugar en la calle evitando que el cliente se de cuenta que el colaborador este fumando, por lo mismo esta práctica deberá ser al finalizar los servicios.

3.2.- No está permitido salir a fumar en grupo.

3.3.- Los descansos deberán ser autorizados y programados por el encargado o supervisor del turno.

4.- DE LA PUNTUALIDAD Y LA JORNADA DE TRABAJO

Es obligación de Barbacoa Renato's establecer y dar a conocer el reglamento de asistencias y horarios.

Respecto a la jornada de trabajo esta se conforma por 8 horas, con una hora de comida, con un total de 9 hrs. en las instalaciones de Barbacoa Renato's, o en alguna otra ubicación que el cliente nos contrate.

4.1.- Las horas de entrada establecidas deberán ser coordinadas por el supervisor o encargado de turno, estas no serán en un horario fijo ni en días específicos, debido a los requerimientos del cliente.

4.2.- Para el caso de sábados y domingos que son días fijos de venta, la entrada será a las 7:30 am con una tolerancia de 15 minutos, si se sobrepasa la tolerancia se evaluara regresar al colaborador a su casa.

4.3.- Para el caso de que el colaborador se le complique llegar por alguna razón ajena a él, deberá comunicarse a Barbacoa Renato's para informar que llegará tarde, y en cuanto tiempo estima llegar.

4.2.- En algunas ocasiones por convenir a Barbacoa Renato's se citará a los colaboradores escalonadamente para cubrir algún otro servicio o trabajo especial.

4.3.- En caso de requerir algún permiso de salida o que el colaborador no pueda asistir a sus labores, deberá informar a su supervisor para cubrir su posición y sus tareas, así mismo el pago se ajustara a las horas trabajadas en caso de no cubrir la jornada, de no asistir no habrá pago alguno, se requiere que el colaborador de aviso mínimo con 3 días de anticipación.

5.- DEL COMPORTAMIENTO DE NUESTROS COLABORADORES

Es obligación de Barbacoa Renato's establecer y dar a conocer el reglamento del comportamiento de sus colaboradores durante la jornada de trabajo.

Para crear un ambiente sano y de respeto entre todos los colaboradores de Barbacoa Renato's se determina que:

5.1.- Los colaboradores nos tenemos que dirigir unos con otros con respecto por nuestro nombre, no se permite utilizar apodos.

5.2.- El comportamiento hacia nuestros clientes deberá ser con respecto y cordialidad.

5.3.- No gritar, ni hablar en voz alta palabras altisonantes así como señas obscenas.

5.4.- En el caso de que un cliente se encuentre enojado y pierda el control no se permite al colaborador de ninguna manera discutir con el cliente, se deberá llamar al supervisor, encargado o gerente de Barbacoa Renato's para solucionar el inconveniente.

5.3.- Queda prohibido etiquetar a los clientes por alguna razón que al colaborador no sea de su agrado (por ejemplo, que no deje propina, que el cliente le caiga mal,

que ya no lo quiera atender porque está cansado) etc. Estas situaciones se deberán externar a su supervisor, encargado o gerente de Barbacoa Renato's para su solución.

5.4.- Queda estrictamente prohibido que durante la jornada de trabajo que el colaborador use su teléfono celular para chatear, acceder a redes sociales o jugar, así como usar audífonos, el celular solo será permitido para llamadas breves. Solo se permite acceder a todas sus aplicaciones en horas de comida, descanso o fin de la jornada.

5.4.-Queda estrictamente prohibido responder algún comentario en redes sociales a clientes o alguna otra persona, en nombre de Barbacoa Renato's o a título personal estas situaciones deberán ser única y exclusivamente atendidas por la dirección de Barbacoa Renato's.

6.- CONFLICTO DE INTERESES

El valor de la integridad de Barbacoa Renato's establece que, debemos de utilizar los estándares éticos más altos que demuestran honestidad y equidad en cada acción que tomamos. A la luz de este valor se establece el presente reglamento y procedimientos que tratan conflictos de intereses reales y potenciales.

Los colaboradores deben evitar situaciones que ellos saben o deben saber, crean reales o potenciales conflictos de intereses. Los colaboradores también deben inmediatamente reportar la existencia de cualquier conflicto de intereses real o potencial a su supervisor, encargado o gerente para su revisión o evaluación.

6.1.- En caso de percatarse de hacer alguna negociación para obtener algún beneficio económico personal.

6.2.- Dar alguna cortesía o algún producto con valor monetario asignado en la carta y sea perdida para Barbacoa Renato's, estos solo se pueden dar al cliente

con autorización del supervisor, encargado o gerente de Barbacoa Renato's, de incurrir en esta práctica el producto será descontado del sueldo del colaborador al costo de la carta con precios vigentes.

6.3.- En el caso de no entregar las comandas foliadas o haber alguna alteración en ellas, será motivo de despido, adicional el descuento del faltante.

6.4.- En caso de que algún familiar cercano amigo o cualquier persona que tenga alguna afinidad con el colaborador, asista a consumir nuestro producto al restaurant, este deberá ser atendido por otro colaborador ajeno a la situación.

6.5.- Queda estrictamente prohibido aceptar o solicitar algún crédito a nombre de Barbacoa Renato's.

6.6.- Queda estrictamente prohibido dar los números telefónicos y dirección de Barbacoa Renato's para solicitar algún crédito o referencias de préstamos, planes tarifarios, seguros de vida, tarjetas de crédito, etc. A título personal.

7.- COMISIONES

Es obligación de Barbacoa Renato's establecer y dar a conocer el reglamento de comisiones.

Es responsabilidad de los vendedores acatar este reglamento.

Para Barbacoa Renato's es importante el trabajo de cada uno de nuestros colaboradores por lo que se establece lo siguiente.

7.1.- La propina que dejan nuestros clientes es una gratificación por el servicio que le brindamos, el monto no es establecido por lo que esta se gana dependiendo la calidad de servicio que le haya ofrecido nuestro vendedor.

7.2.- Debido a que el personal de cocina no tiene trato directo con el cliente pero participa activamente en el servicio que el vendedor ofrece, ya que gracias a los colaboradores de cocina el producto puede estar en la mesa del cliente

presentable, caliente y tiempo y forma, por lo que de la propina que obtenga el vendedor deberá ser repartida a todo el personal de cocina el monto lo determina el vendedor, este debe ser justo y acorde al apoyo que está brindando el personal de cocina.

8.- CAPACITACIÓN

Es obligación de Barbacoa Renato's capacitar a sus colaboradores para cubrir los estándares y tengan las herramientas y conocimientos para desempeñar su trabajo.

El responsabilidad de los colaboradores participar activamente así como asistir puntualmente para llevar a cabo las capacitaciones que tendrán lugar el en centro de trabajo.

Los cursos son mandatorios sin excepción de algún colaborador esto es requisito para laborar en Barbacoa Renatos.

8.1.- Es importante capacitarnos y comunicar los avances y objetivos de Barbacoa Renato's para que vaya encaminado.

3.2.3 Política Básica

3.2.3.1 Misión:

Somos una empresa que elabora barbacoa de horno, dando servicio a familias que gustan de un platillo con identidad mexicana de una forma profesional y tradicional desde 1961.

Visión:

Ser uno de los mejores restaurantes en preparación y comercialización de barbacoa en la zona, mediante la implementación del sistema de gestión

moderniza desde 2014 y complementos, para ayudar a la maduración de la empresa.

Valores:

Honestidad, participación, integridad, responsabilidad, colaboración.

Entendiendo por estos:

-Honestidad: compostura, decencia y moderación en la persona, acciones y palabra.

-Participación: intervención de los miembros de un grupo, empresa, en la gestión de la misma con poder decisorio.

-Integridad: conjuntar, contribuir, entrar a formar parte de un todo.

-Responsabilidad: Capacidad u obligación de responder de los actos propios, y en algunos casos de los ajenos.

Colaboración contribuir con el propio esfuerzo a la consecución o ejecución de algo en lo que trabajo otro u otros.⁵⁷

⁵⁷ Metodología Programa Moderniza de la SECTUR, 2010. Formato T11-01 Política Básica: Misión, visión, valores.

CAPÍTULO 4

Sistema de Gestión *Moderniza* implantado en el Restaurante de Barbacoa de Horno Renato´s

4.1 El sistema de Gestión *Moderniza*

El Sistema de Gestión implantado en el Restaurante de Barbacoa Renato´s forma parte del programa de mejora de la Secretaría de Turismo que busca fortalecer a las micro, pequeñas y medianas empresas, en este caso del área de servicios alimentarios o empresas agropecuarias del ramo.

La Secretaría de Turismo desarrolló el *Programa de Calidad Moderniza* como sistema de Gestión que permite a las empresas elevar la calidad de sus servicios, la rentabilidad de sus negocios y crear un entorno de trabajo más participativo y humano”.⁵⁸ Los ejes de este programa son: el ordenamiento y Transformación Sectorial, Innovación y Competitividad, Fomento y Promoción, Sustentabilidad y Beneficio Social.

El Sistema Moderniza fue adaptado por el Ing. Mauricio Rodríguez Martínez y sus colaboradores de la empresa Lajapyme, S.A. de C. V. con base en el Sistema Dia LAJACONET desarrollado por el experto brasileño Carlos S. Andriani.⁵⁹

El Restaurante de barbacoa Renato´s ha aplicado este sistema de gestión para mejoramiento de la calidad de los productos que ofrece, así como para mejorar sus índices de rentabilidad y competitividad, con base en una forma moderna de dirigir y administrar este negocio; condiciones que le permiten satisfacer las expectativas de su clientela.

⁵⁸ Secretaría de Turismo. *Guía del empresario. Distintivo M programa moderniza* México. 2015-2016, p. 4.

⁵⁹ Andriani, Carlos S; Biasca, Rodolfo Eduardo; Rodríguez Martínez, Mauricio. *El nuevo Sistema de Gestión para las PYMES*, Grupo Editorial Norma, México 2003. www.lajapyme.com, www.lajaconet.com.

Los beneficios que se esperan alcanzar son cuantificables en tres líneas fundamentales.⁶⁰

1.- Elevar la calidad de sus productos y mejorar la atención para la satisfacción de los clientes.

2.- Elevar las ventas y reducir los costos para la satisfacción de sus propietarios.

3.- Humanizar el trabajo incrementando la participación para elevar la satisfacción de los colaboradores.

Para ello se trabajó en 4 elementos y 12 técnicas que forman parte integral del Sistema Moderniza (Ver Figura 12) :



(Fuente: Secretaría de Turismo, Guía del Empresario, 2015-2016)

En relación a estos elementos y técnicas se realizaron en el Restaurante Renato´s las siguientes actividades, que son parte de los objetivos de la implantación de un sistema de gestión:

⁶⁰ Guía del Empresario Ob. Cit., p. 6.

Elemento 1 Calidad Humana. Se buscó elevar la productividad y humanizar el trabajo a través de:

- Un esquema de trabajo colaborativo con reglas claras, metas organizacionales definidas y un liderazgo participativo. Técnica 1. Lenguaje básico y estructuras organizacionales. Se desarrollo un esquema de trabajo colaborativo dentro de una estructura organizacional definida, mediante herramientas del lenguaje de calidad Moderniza; se generó una estructura para el cambio a través de la participación de los colaboradores mediante el trabajo colaborativo en el entendido de asegurar la aplicación del lenguaje de calidad Moderniza como parte del quehacer día con día.
- Un ambiente propicio para mejorar la seguridad, elevar la moral y la disciplina del equipo de trabajo. Técnica 2. La 5´S.
- La generación de bienestar y armonía entre los consumidores de la empresa (Clientes, accionistas, colaboradores y sociedad), logrando identificar el trabajo como una fuente de motivación, desarrollo y liberación del potencial humano. Técnica 3. Liderazgo y desarrollo humano.

Elemento 2. Satisfacción al cliente: Clientes satisfechos a través de:

- Entender el mercado a disposición del Restaurante. Técnica 4. Conocimiento del mercado, conocer de manera objetiva el mercado meta y sus necesidades para poder dar respuesta efectiva a la satisfacción de las mismas.
- Crear estrategias adecuadas de mercadotécnica y comercialización. Técnica 5.- Conocer el mercado de la empresa, sus segmentos y nichos, sus necesidades y las técnicas de investigación para ofrecer los productos con la calidad óptima.
- Desarrollar una atención adecuada y técnicas de ventas en el personal de contacto con el cliente. Técnica 6.- Identificar al personal que estará en

contacto con el cliente y proporcionarle herramientas para lograr su plena satisfacción e incrementar con ello las ventas de los productos del Restaurante.

Elemento 3. Gerenciamiento de Rutina. Procesos eficientes y reducción de desperdicios a través de:

- La creación de una estructura con un alto grado de autonomía en el nivel operativo. Técnica 8.- Procesos y eliminación de desperdicios. Reconocer que las operaciones de la organización están basadas en procesos y que éstos guardan interrelaciones que fortalecen el gerenciamiento de rutina de la empresa; desarrollar las UGB's como la base para el control de los procesos, así como la optimización de los mismos mediante el control de los posibles desperdicios y mermas.
- Estandarización de los procesos. Técnica 8.- asegurar mediante el desarrollo de estándares internos de trabajo, que las UBS's controlen las rutinas que llevan a cumplir con las necesidades de clientes tanto internos como externos de la organización, establecer un sistema básico no burocratizado de estándares de rutina documentado (procedimientos, registros de trabajo) que serán la base a su desempeño, la mejora de las rutinas y el entrenamiento del personal.
- Desarrollo de un sistema de administración visual y auditoria para controlar las actividades de rutina. Técnica 9.- Asegurar el autocontrol de las rutinas organizacionales, mediante el seguimiento de indicadores y metas propias para cada UGB, fortaleciendo las comunicación organizacional a través de herramientas participativas (Ej. Tableros de control y emisión de resultados).

Elemento 4. Gerenciamiento de Mejora.- Desarrollar la capacidad para direccionar la empresa y hacerla mejor cada día a través de:

- Establecimiento de la filosofía organizacional y aprender a convertir los sueños en realidad. Técnica 10. Aprender a usar herramientas financieras básicas para tomar decisiones que permitan el flujo de efectivo y la utilidad.
- Desarrollar un sistema de información y análisis financiero que permita un verdadero control de la empresa: Técnicas 11.- Sistema de Información, política básica y directrices. Integrar sistemas de información en el Restaurante a manera que la dirección cuente con indicadores sólidos para la toma de decisiones y el direccionamiento de las estrategias para el crecimiento y sobrevivencia. Técnica 12.- PDCA y Rendición de cuentas. Desarrollar un verdadero gerenciamiento con base a las cuatro fases del PDCA.

La aplicación del sistema de Gestión Moderniza en el restaurante Renato's busca el reconocimiento o distintivo M de la Secretaría de Turismo que avala las mejores prácticas y representa una distinción de empresa turística modelo. El distintivo M se obtiene mediante la evaluación de los especialistas de la Secretaría que se consigue en seis sesiones de capacitación de ocho horas con la participación del director, dueño o responsable de la calidad de las empresas; cuatro visitas: una de diagnóstico, dos de asesoría o seguimiento, una visita de evaluación para ver si la empresa obtiene el distintivo M y la entrega del mismo a quienes la acreditaron. El distintivo tiene una vigencia de un año. Posteriormente hay visitas de renovación. La estructura ofrece sesiones de capacitación, implementación y seguimiento).⁶¹

Las fases de implementación del Sistema de Calidad Moderniza son: Diagnóstico, Capacitación, Implementación, Consultoría y Seguimiento, Evaluación Final, Evaluación Cruzada, Validación y Obtención del Distintivo M.

⁶¹ Guía del empresario, O. Cit. Los resultados del 2002-2014 del programa de la ST en coordinación con la SE y el fondo PYME, entre otros, dio como resultados globales que de 22,000 empresas participantes a nivel nacional 19,000 calificaron para el distintivo M. Más del 80% alcanzó el nivel de excelencia; por giros el 44% correspondió a restaurantes, pp. 12-13.

Figura 13. Las fases de implementación del Sistema de Calidad Moderniza



(Fuente: Moderniza 2015. Guía del Empresario)

4.1.1 Primera fase: Diagnóstico⁶²

El diagnóstico para Renato's incluyó tres elementos básicos que permiten determinar los principales retos y seguimiento de los resultados, considerando entre ellos los Indicadores Financieros y los No financieros. El diagnóstico se realizó a través de:

a) FODA

⁶² Diagnóstico.

- b) Diagnóstico de Estructura Financiera
- c) Cuadro Básico de Indicadores (CBI)

La actividad inició con un *Autodiagnóstico* considerando la generación de un análisis FODA y de la estructura financiera, continuó con la *determinación de los principales retos* y el seguimiento de los resultados a través del Cuadro Básico de Indicadores; concluyó con una *Visita de diagnóstico* para determinar la situación inicial. Los dos primeros se realizaron por el propio empresario durante la sesión plenaria 1 con el apoyo del consultor M



T11-05 Análisis FODA



El análisis FODA debe hacerse una vez al año para evaluar la situación de la empresa con respecto a su micro-entorno (factores internos) y su macro-entorno (factores externos), de este análisis FODA y de la Política Básica se derivan las directrices.

Empresa: BARBACO RENATO'S

Fecha de elaboración: 27-04-2016.

Situaciones Internas	Fortalezas Lo que la empresa hace bien	Debilidades Aquello en lo que tenemos desempeño deficiente o carencias.
		<ol style="list-style-type: none"> 1. ELABORACION DE BARBACOA CON 55 AÑOS DE EXPERIENCIA 2. CONSTANTE CAPACITACIÓN 3. ACTUALMENTE CUENTA CON UN SISTEMA DE GESTIÓN QUE POCO A POCO SE VA MADURANDO E IMPLANTADO. 4. SE HA MANTENIDO EN EL ÚLTIMO AÑO UN PUNTO DE EQUILIBRIO Y LO HA SUPERADO. 5. ABIERTO A LA CRITICA Y EL ASESORAMIENTO DE COUCHES ESPECIALISTAS EN EL TEMA.
Situaciones Externas	Oportunidades Factores externos que podrían ser aprovechados en nuestro favor.	Amenazas Factores externos que pueden ser un peligro o un inconveniente, que nos afectan.
		<ol style="list-style-type: none"> 1. COLONIA DONDE SE ENCUENTRA EL RESTAURANTE CÉNTRICA Y CON CONDOMINIOS DE DEPARTAMENTOS EN LA ZONA (MUY POBLADA) Y CON UN PODER ADQUISITIVO BUENO. 2. UN LUGAR QUE BRINDA CONFORT EN SUS INSTALACIONES A COMPARACIÓN DE LOS NEGOCIOS DE BARBACOA TRADICIONALES COMO AMBULANTES Y MERCADOS. 3. LAS REDES HAN RESULTADO UN FACTOR IMPORTANTE EN LA TENDENCIA DE MANTENER EL NEGOCIO EN UN NIVEL ÓPTIMO PARA SU DESARROLLO Y CONTINUIDAD. 4. DETERMINAR EL PLATILLO DE LA BARBACOA COMO UNA EXPERIENCIA GASTRONOMICA PREHISPANICA Y ÚNICA EN SU PROCEDER. 5. APOYO DE EMPRESAS EN EL TEMA COMO LAJA PYME Y LOS CONSULTORES MODERNIZA PRESENTES PARA CUALQUIER NECESIDAD Y DIFICULTAD QUE PUEDA PRESENTAR EL NEGOCIO.

Este Análisis nos permitió identificar y agrupar las características impulsoras y restrictivas en el desarrollo de la empresa, se realizó con base a la experiencia en el trabajo en Renato´s y la observación de su organización en conjunto, incluido el ambiente de trabajo. A partir del FODA se establecieron las siguientes estrategias para aprovechar o contrarrestar las Fortalezas-Oportunidades (FO), Fortalezas-Amenazas (FA), Debilidades-Oportunidades, Debilidades-Amenazas:

Cuadro 5. Estrategias derivadas del FODA

<p>FO</p> <ul style="list-style-type: none"> -Combinar los años de experiencia y el producto, vendiendo la idea de un platillo prehispánico que gusta a la comunidad. Es un platillo tradicional familiar, con sabor casero y técnica de preparación al horno. -El proyecto de mejora está apoyado por expertos asesores para la modernización mediante el sistema de gestión <i>moderniza</i>. -Determinar el platillo de la barbacoa como una experiencia gastronómica prehispánica y única en su proceder. -El enfoque y objetivo de la publicidad será sobre estas características, para lograr la aceptación de los clientes. 	<p>FA</p> <ul style="list-style-type: none"> -Establecer límites para que funcione la aplicación del sistema de gestión y que los resultados dicten las posibilidades reales de crecimiento del negocio. -Ver el proyecto como semillero para otro negocio posterior con objetivos más amplio.
<p>DO</p> <ul style="list-style-type: none"> -Lograr mediante una definición de puestos y procesos claros que el personal se motive y capacite para ejercer sus funciones adecuadamente, y así para lograr el objetivo principal del negocio. -Ampliar la capacitación al modelo completo de Gestión Moderniza 	<p>DA</p> <ul style="list-style-type: none"> -Buscar elementos en el sistema de gestión que permitan acelerar su implantación en el restaurante, para lograr la sensibilización hacia una cultura organizacional menos familiar. -Lograr Un liderazgo participativo pero con funciones y reglas claras.

a) Diagnóstico de Estructura Financiera

 Ejercicio: Cálculo de la rentabilidad inicial 			
Fecha de elaboración: __1__ de __02__ de 2013			
Activos	Pasivos		
Efectivo	\$ 6,500	Proveedores	\$ 6,500
Bancos	\$ -	Cuentas por pagar	\$ 5,000
Total disponible	\$ 6,500	Total pasivo de corto plazo	\$ 11,500
Cuentas por cobrar (clientes)	\$ -	Créditos	\$ 6,500
Deudores diversos (otros)		Acreeedores diversos	
Total CXC	\$ -	Total Pasivo de largo plazo	\$ 6,500
Inventarios	\$ 500	Total Pasivo	\$ 18,000
Anticipos pagados	\$ -	Capital	
Total Activo Circulante	\$ 7,000	Capital social	200000
Inmuebles	500000	Utilidades de ejercicios anteriores	
Equipos*	\$ 28,000	Utilidades del ejercicio actual	
Mobiliario*	\$ 15,000	Actualizaciones	
Total activos fijos	\$ 543,000	Total capital	200000
Total Activos	\$ 550,000	Total Pasivo + Capital \$ 218,000	
Total Activos - efectivo y bancos	\$ 543,500		
*considerando depreciación o valor actual del activo			
	Mes promedio	Anualizada = mes promedio * 12	
Ventas	41800	501600	
Costos	24,250	291120	
Gastos	26880	322560	
Utilidades = V-C-G	-9330	-112080	
Rentabilidad de los activos = Utilidad anualizada / Activos totales - Efectivo y Bancos			
	Ra (inicial) =	-0.206218951	%

El cuadro anterior sustituye al formato diagnóstico de la estructura financiera de moderniza por el ejercicio de Cálculo de la rentabilidad inicial en el formato SIRC Pyme, más completo y avanzado. A través de la interpretación de la estructura financiera se analizó la situación de la empresa. Los datos numéricos dejaron ver que los costos de Renato's y los gastos eran mayores que las ventas. Aclaró que si seguía operando igual y a pesar de la experiencia, la empresa estaba abusando de la infraestructura y de la familia, básicamente por no tener el conocimiento para resolver los problemas del negocio. Era Vivir en la Etapa No. 1 semilla, la más vulnerable y que no crece. El sistema como tal impacta y cimbra a los empresarios para actuar sobre la importancia y la necesidad de una urgente mejora.

Derivado de estos dos análisis se definieron las siguientes acciones inmediatas y se planearon las acciones a mediano y largo plazo. Se fijó la implementación de nueve acciones.

Desde un inicio se establecieron indicadores de medición para 4 diversos niveles de la empresa, que trataremos más adelante en el elemento 4 de la técnica⁶³, que son:

Financieros.- Indicadores estratégicos con impacto en las finanzas de la empresa y que involucran principalmente a los Accionistas.

Mercado.- Indicadores que reflejan el estado y comportamiento de nuestros Clientes y del papel de la empresa en la comunidad y en la sociedad.

Procesos.-Indicadores que tienen relación directa con los recursos o insumos utilizados en la empresa y que involucran principalmente a los equipos de trabajo en la empresa.

Potencial.- Indicadores que tienen relación con aspectos del desarrollo y comportamiento de nuestros colaboradores.

⁶³ Moderniza 2015. Guía del Empresario.

FORMATO DE VISITA 1	FECHA Y HORA:
---------------------	---------------

PARTE 1. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

EMPRESA:	GIRO:
DIRECCIÓN:	# COLABORADORES:
	TAMAÑO:
NICHO DE MERCADO:	TEL:
	TIEMPO EN EL MERCADO: _____ AÑOS
PRODUCTOS PRINCIPALES:	
PROCESOS PRINCIPALES:	
DIRECTOR GENERAL O LÍDER DEL PROYECTO:	
COLABORADORES CLAVE:	
CONSULTOR:	
NOTAS SOBRE EL RECORRIDO FÍSICO DE LA EMPRESA:	

PARTE 1. REVISIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO

EJERCICIO: CÁLCULO DE RENTABILIDAD INICIAL

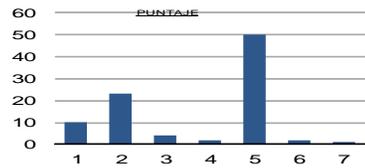
RENTABILIDAD INICIAL:		%	LA INFORMACIÓN FUENTE ES CONFIABLE: SI _____ NO _____
COMPONENTES DE LA RENTABILIDAD QUE SE CONSIDERAN PRIORITARIOS:			
VENTAS _____	GASTOS _____	INVENTARIOS _____	PASIVOS _____
COSTOS _____	CXC _____	ACTIVOS _____	

DIAGNÓSTICO FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5
DEBILIDADES:	AMENAZAS
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5

AUTO DIAGNÓSTICO SIRC

AREA ESTRATÉGICA	PUNTAJE
1. DIRECCIONAMIENTO	10
2. FINANZAS	23
3. MARKETING	4
4. COMERCIALIZACIÓN	2
5. PROCESOS	50
6. RECURSOS MATERIALES	2
7. CAPITAL HUMANO	1



PUNTAJE

COMENTARIOS SOBRE LOS DIAGNÓSTICOS

PARTE 2. REVISIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO

NOTA PARA EL CONSULTOR: LENAR LA TABLA SIGUIENTE PARA DAR SEGUIMIENTO O SI LO PREFERE ANEXAR ELECTRÓNICA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.

9 GRANDES ACCIONES SELECCIONADAS	COMPONENTE DE LA RENTABILIDAD A IMPACTAR	¿QUIEN?	¿CUANDO?
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			

TAREAS O ACCIONES INMEDIATAS PARA LA SIGUIENTE SESIÓN

ACCIÓN	¿QUIEN?	¿CUANDO?	AVANCE
1			
2			

FORMATO DE VISITA 2	FECHA Y HORA: 3/OCT/2012, 9:30
----------------------------	--------------------------------

PARTE 1. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

EMPRESA: RESTAURANTE RENATO	TEL:
DIRECCIÓN:	
PERSONA(S) DE LA EMPRESA QUE PARTICIPA(N) EN LA VISITA: RENATO Y BRUNO	
CONSULTOR: EDUARDO GÓMEZ	

PARTE 2. REVISIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO

DESCRIBA LOS AVANCES DE LA IMPLEMENTACIÓN Y/O LAS TAREAS PENDIENTES POR IMPLEMENTAR, SIEMPRE TENIENDO COMO REFERENCIA EL PLAN ESTRATÉGICO

AREA 1. DIRECCIONAMIENTO

SE DECIDIÓ DEFINITIVAMENTE DEDICARSE A SU PRODUCTO ESTRELLA (LA BARBACOA), LOS COFFEE BREAKS Y BANQUETES. RECIENTEMENTE UNO DE LOS HERMANOS QUIERE UTILIZAR LAS INSTALACIONES DEL NEGOCIO PERO DEBE SER MANEJADO CON MUCHO CUIDADO Y CON ESTRUCTURA, REGLAS Y OBJETIVOS. NO PERMITIR QUE SE DESVÍE LA VISIÓN A CAMBIO DE "EXPERIMENTOS" SIN FUNDAMENTO.
RENATO ESTÁ PROPONIÉNDOSE UNA META PERSONAL DE TENER UN RANCHITO DE BORREGOS. ES UNA VISIÓN PERSONAL QUE A LA PAR PUEDE SER UN NEGOCIO REDONDO

AREA 2. FINANZAS

HACER PLAN FINANCIERO PARA DEFINIR LOS PROYECTOS DE SUCESIÓN Y EL DEL RACHITO.

AREA 3. MARKETING

SE AJUSTARON LOS COSTOS DEL COFFEE BREAK Y LOS BANQUETES.

AREA 4. COMERCIALIZACIÓN

SE RECOMIENDA IR AL RESTAURANTE ARROYO Y AL ENRIQUE (CERCA DE LA CMIC) PARA VER LA MODALIDAD DE VENTA

AREA 5. OPERACIONES

SE ESTÁ TRABAJANDO EN REDUCIR MUDAS Y DESPERDICIOS, DE LOS 6 REFRIGERADORES QUE SE TENÍAN SE QUEDARÁN CON SÓLO 3
EN EL ÚLTIMO BANQUETE DE TACOS, SE PORCIONÓ CORRECTAMENTE Y YA NO QUEDÓ NINGÚN SOBRANTE.
SE CALCULÓ EL PESO DE UN BORREGO EN CUANTO A LA PULPA, HUESO, GRASA Y SE TIENE UN MEJOR CONTROL DE PORCIONES Y COSTEOS.
SE HA IMPLEMENTADO UN ROL DE ACTIVIDADES PARA CADA PERSONA Y MÁS ORGANIZACIÓN TANTO PARA EVENTOS COMO LA VENTA EN FIN DE SEMANA

AREA 6. RECURSOS MATERIALES

SE ESTÁN VENDIENDO LOS ACTIVOS QUE NO SE NECESITABAN (CAFETERA, BAÑO MARÍA, ESTUFAS, CAMPANA, CAMIONETA, MANTELERÍA) CON EL FIN DE PAGAR LA DEUDA

AREA 7. CAPITAL HUMANO

SE TIENE ACTUALMENTE UN MEJOR ENTENDIMIENTO ENTRE RENATO Y BRUNO (PADRE E HIJO)
URGE HACER UNA JUNTA FAMILIAR PARA DEFINIR EL PLAN DE SUCESIÓN E INCORPORACIÓN DE FAMILIARES A LA EMPRESA
<http://www.tamayoabogados.com.mx/>

TAREAS O ACCIONES INMEDIATAS PARA LA SIGUIENTE SESIÓN

ACCIÓN	¿QUIEN?	¿CUANDO?	AVANCE
1. HACER JUNTA FAMILIAR PARA DEFINIR OBJETIVOS PERSONALES E IR PLANEANDO LA SUCESIÓN DEL NEGOCIO	FAMILIA (TODOS)	18 DE OCT	
2. HACER EL PLAN DE NEGOCIO DEL RANCHO DE BORREGOS	RENATO Y BRUNO	18 DE OCT	
3. HABLAR CON TAMAYO ABOGADOS PARA VER EL TEMA DE LA EMPLEADA QUE PODRÍA SER CONFLICTIVA http://www.tamayoabogados.com.mx/ TEL 55433446	RENATO	18 DE OCT	
4. EVALUAR LA NECESIDAD DE CONTRATAR DOS NUEVAS PERSONAS PARA LA OPERACIÓN	RENATO	18 DE OCT	
5			

Indicadores de gestión⁶⁴

Para proveer información de alerta temprana, comparar situaciones y lugares, valorar condiciones y tendencias en relación a estándares y objetivos, anticipar condiciones y tendencias futuras (Toma de decisiones) se tomaron en cuenta los siguientes indicadores financieros y no financieros.

I) Indicadores Financieros (Accionistas)⁶⁵

-Mercado (Clientes)

-Procesos (Rutina)

-Potencial (Colaboradores)

Ingresos totales.

Ingreso por colaborador.

Endeudamiento con intereses y cartera vencida

Intereses generados por las deudas.

Endeudamiento sin intereses.

Flujo de caja promedio.

Cartera vencida.

II) **No Financieros**. Que permiten el desarrollo de proyectos tecnológicos, nuevas oportunidades de negocio y valor agregado en relaciones comerciales:

Capital Humano

Capital estructural

Capital Relacional.

⁶⁴ 13 Diagnóstico Moderniza 2015.

⁶⁵ Moderniza 2015. Guía del empresario.



T10-04 Manual de Control Administrativo Básico



Es muy importante clasificar los egresos distinguiendo la diferencia entre costo, gasto y sueldo.

Egresos					
Fecha	Factura	Descripción	Costo	Gasto	Sueldos
		Tienda	\$ 600.00	\$	\$
		Verduras y frutas	\$ 600.00		\$
		Hierbas	\$ 100.00		\$
		Leche conasupo	\$ 70.00		\$
		Naranja	\$ 100.00		\$
		PROVEEDORES			\$
		Pan	\$ 160.00		\$
		Churros	\$ 79.00		\$
		Chicharrón	\$ 180.00		\$
		Masa	\$ 196.00		\$
		Agua purificada	\$ 160.00		\$
		Músicos			\$
		Basura		150	\$
		Compras de último momento	\$ 300.00		\$
		Lavandería			\$
		Servicio de fumigación			\$
		SUELDOS			\$
		Maria Eugenia Cruz Guzmán			\$ 500.00
		Renato Álvarez Rentería			\$ 500.00
		Bruno Álvarez Cruz			\$ 750.00
		Adriana Álvarez Cruz			\$ 750.00
		Rosario			\$ 500.00
		Carlos López			\$ 300.00
		Ivonne			\$ 300.00
		Doña Eli			\$
		Costo de carne por canal \$ 95.00 x 55 kg	\$ 5,225.00		\$
		Pencas 2.5 y pulque 6	\$ 300.00		\$
		Patas 70 panzas 140, asaduras 150.	\$ 360.00		\$
		Cabeza	\$ 850.00		\$
		Gasolina 120 gas 980 teléfono agua		1100	\$
		Total	\$ 9,100.00	1250	\$ 3,600.00
					\$13,950.00
		Venta sábado banco	2550		
		Venta domingo banco	11100		
		pedido 1 pedido 2	1850		
		pedido 3 pedido 4			
			15500		\$ 1,550.00
		PAGOS DE RESTAURANTE			
		Gas			
		Teléfono			
		Predial			
		Luz			
		Agua			
		Subtotal por hoja	\$	\$	\$



T10-04 Manual de Control Administrativo Básico



Es muy importante clasificar los egresos distinguiendo la diferencia entre costo, gasto y sueldo.

Egresos					
Fecha	Factura	Descripción	Costo	Gasto	Sueldos
		Tienda	\$ 1,300.00	\$	\$
		Verduras y frutas	\$ 1,200.00		\$
		Hierbas	\$ 84.00		\$
		Leche conasupo	\$ 240.00		\$
		Naranja	\$ 100.00		\$
		PROVEEDORES			\$
		Pan	\$ 160.00		\$
		Churros	\$ 45.00		\$
		Chicharrón	\$ 80.00		\$
		Masa	\$ 245.00		\$
		Agua purificada	\$ 180.00		\$
		Músicos			\$
		Basura		150	\$
		Compras de último momento	\$ 400.00	720	\$
		Lavandería			\$
		Servicio de fumigación			\$
		SUELDOS			\$
		María Eugenia Cruz Guzmán			\$ 500.00
		Renato Álvarez Rentería			\$ 500.00
		Bruno Álvarez Cruz			\$ 750.00
		Adriana Álvarez Cruz			\$ 750.00
		Rosario			\$ 500.00
		Carlos López			\$ 300.00
		Ivonne			\$ 300.00
		Doña Eli			\$
		Costo de carne por canal \$ 95.00 x 55 kg	\$ 4,794.00		\$
		Pencas 2.5 y pulque 6	\$ 300.00		\$
		Patas 70 panzas 140, azaduras 150.	\$ 360.00		\$
		Cabeza			\$
		Gasolina 120 gas 980 telefono agua			\$
		Total	\$ 9,408.00	820	\$ 3,600.00
					\$13,828.00
		Venta sábado banco	13000		
		Venta domingo banco	1300		
		pedido 1 pedido 2	2850		
		pedido 3 pedido 4			
			17150		
					\$ 3,322.00
		PAGOS DE RESTAURANTE			
		Gas			
		Teléfono			
		Predial			
		Luz			
		Agua			
		Subtotal por hoja	\$	\$	\$

Los indicadores como realidades vistas mediante los números ayudan a determinar de forma más clara los escenarios que a simple vista no se perciben. Es de gran utilidad considerar los cuadros mentales, los formatos, las experiencias de otras personas, nuestras conductas y la habilidad de poder ser objetivo, ya que siempre tratamos con personas complejas (con sentimientos, emociones, habilidades y características propias). Las empresas están operadas por personas.

Después de una larga jornada de prueba y error y observando la guía de implementación del programa de Gestión Moderniza, hoy podemos comprender la utilidad de la estructura del sistema como un esqueleto por donde pasan internamente una serie de fenómenos que determinan el quehacer de cada individuo u empresa.

La adopción del sistema de gestión moderniza permite ver como un espectador crítico. El conocimiento de esta herramienta proporciona una maqueta en miniatura donde podemos ver todos los departamentos y con ello los errores que se cometen día a día, con lo que nace una facultad de exigencia y de mejora continua. La autonomía y los resultados dependen directamente de los directivos, de los que toman decisiones para que el sistema interno funcione.

Para que la organización viva y desarrolle habilidades como tal, debe adoptar facultades que el entorno determina. Los miembros de una organización deben ser capaces de descubrir su ambiente, su persona, sus miedos, sus sueños y desarrollarse como personas independientes para darse oportunidades, ser útiles, tener objetivos, metas, acciones y compromisos; para hacer una buena elección de vida y lograr la estabilidad emocional y económica. Esto debe hacerlo en un ambiente propicio, amigable, que fomente el amor a la vida en su sociedad y tiempo.

Moderniza llama mejora continua al punto de autogestión de una organización, que involucra fenómenos económicos, sociales e individuales. Combina elementos que interactúan para mejorar el rendimiento organizacional y liberar el potencial de

los negocios y las personas dentro y fuera de las mismas. (Ver Guía de Implementación páginas adelante).

4.1.2 Segunda fase: Capacitación

La capacitación se aplica a nivel gerencia en los cursos Moderniza de SECTUR y en SIRCPyme. A nivel Restaurante en el espacio del mismo una vez al mes, o más si se requiere. Se comparte la información recibida a nivel gerencial sujetando el criterio a las actividades propias en el restaurante.

4.1.3 Tercera fase: Implementación

Siguiendo los elementos y técnicas se aplicaron los formatos correspondientes para detectar y girar el ciclo a mejoras. Lo trataremos a detalle en el siguiente apartado 4.2.

4.1.4 Cuarta fase: Consultoría y seguimiento

Moderniza está disponible para cualquier consulta de parte de la empresa y ha tenido un seguimiento en sus visitas conforme avanza la implementación y se realizan las mejoras, muy perceptibles en el restaurante.

4.1.5 Quinta fase. Evaluación final

Dado que es está en la aplicación de solo una parte de los elementos y no su totalidad, esta evaluación debe esperar a la implementación total del sistema de gestión. Se encuentra ahora en la etapa de estandarización.

4.1.6 Sexta Fase: Validación y obtención del Distintivo M

Se espera al término de la implementación total del sistema y las mejoras continuas en los tiempos marcados, de 2 a 5 años lograr el Distintivo M. Se considera la posibilidad de cambios en la estructura de SECTUR y abandono de programas, que en su momento no afecta a Renato's porque con el sistema de gestión se está tornando autogestivo.

4.2 Aplicación de las técnicas en el Restaurante Renato's

Técnica 1. Lenguaje Básico y Estructuras Organizacionales.- Lograr el proceso de cambio cultural, el conocimiento del lenguaje básico del Sistema de Gestión Moderniza, la Estructura Funcional: Unidades Gerenciales Básicas UGB's y la Estructura para la Transformación.

Lineamientos para la Rutina Estructura básica de la Operación de restaurantes LR-REB-01

El objetivo de LR-REB para Renato's es facilitar la organización y operación del restaurante. Las herramientas son el Organigrama y los Procedimientos operacionales y lineamientos de rutina.

Los Lineamiento contemplan la **estructura básica** del establecimiento, cuyas funciones principales o sustantivas se encuentran englobadas en dos áreas: Operaciones y Soporte, dependiendo directamente de la gerencia.

El área de operaciones de Renato's está conformada por todas aquellas áreas que tienen relación directa con el cliente y que son las responsables de brindarle el servicio de alimentación. Involucra todas las actividades ligadas a los procesos para proporcionar el servicio de alimentos y bebidas en un establecimiento, desde que se reciben los insumos, hasta que, tras una preparación, se obtiene un platillo listo para su venta y disposición al comensal. Engloba las siguientes actividades:

Recepción de alimentos

Almacenamiento de alimentos

Secos

Refrigeración

Congelación

Cocina

Preparación

Limpieza y desinfección

Servicio

Transporte

Banquetes

El esquema básico de operación de Renato's es en la actualidad 2016 el siguiente; por operatividad y modificaciones derivadas de la aplicación del sistema de gestión se aplica el que definimos en la técnica 1, más adelante.

El área de soporte.- Está conformada por dos sub-áreas que son Apoyo y Administración, las cuales no tienen contacto alguno con el cliente y son responsables de coordinar sus actividades con las de operación para brindar el mejor servicio.

Las funciones de apoyo son aquellas funciones respaldar la operación física del establecimiento de alimentos y bebidas. Son áreas que por lo general no tienen ningún contacto con el comensal y que por lo tanto se consideran anónimas. Estas funciones no generan ingresos para el establecimiento, sin embargo ayudan a las funciones de operación a que éstos incrementen. Se centralizan básicamente en:

- **Compras:** La adquisición de la totalidad de los insumos y equipos para la operación, aspecto vital en los procesos de alimentos y bebidas. En éste se centraliza la cantidad, precio, calidad y tiempo. Esta área de la empresa buscará siempre el desarrollo de proveedores para la optimización de los costos de operación, mediante la determinación de condiciones de compra (crédito, descuentos, etc.) y calidad de los alimentos ofrecidos por los proveedores.
- **Calidad del agua:** La calidad del agua para uso y consumo humano está fuertemente ligado a la fuente de suministro del agua.

- Control de plagas: Como parte del orden y limpieza del establecimiento se debe considerar el servicio de control de plagas, a través de este servicio la seguridad de los alimentos y bebidas se verá conservada a lo largo de todo el proceso de preparación y servicio.

Las funciones administrativas en Renato's son las que van a respaldar la gestión del establecimiento. Son áreas que tienen un contacto directo con el cliente y generan ingresos para el negocio. Se dividen en:

- Recursos humanos encargada de suministrar al personal adecuado para cubrir las necesidades de cada una de las áreas del negocio, así como llevar el control de los mismos. El encargado de la función debe aportar, propiciar y conjugar los elementos necesarios para crear un clima laboral en armonía, que se distinga por contar con los recursos humanos satisfechos y altamente calificados que brinden calidad humana y eficiencia en los servicios a los clientes.
- Contraloría: Es el área responsable del control de los ciclos de ingresos y egresos de dinero que se dan por la operación del establecimiento.

Restricciones:

El personal del área de preparación y servicio deberá estar capacitado en el manejo higiénico de los alimentos.

Registros:

Los que se indiquen en cada procedimiento operacional o lineamiento de rutina.

A continuación se anexa la Guía de implementación completa de la técnica Moderniza en Renatos's

Este documento será la guía de acciones a realizar durante todo el Programa Moderniza. Las acciones mencionadas en esta guía corresponden a la **Lista de Verificación Moderniza**, documento con que se evalúa la empresa al inicio y al final del programa. Es decir, que si se implementan conforme a las sesiones no existirá problema en acreditar exitosamente. Lo principal es no tener atrasos ni salirse del camino. Es importante mencionar que los formatos proporcionados son **sugeridos y flexibles**, es decir, pueden ser modificados y adaptados a las necesidades de la empresa de acuerdo a su grado de madurez. De modo que si la empresa ya cuenta con formatos propios **equivalentes** (que cumplan lo que se pide), **son perfectamente válidos**.

Empresa:	Elaboró:	Fecha inicio:	Fecha final:
----------	----------	---------------	--------------

No.	¿Qué?	¿Quién?	Evidencia Documental (Formato de moderniza o equivalente)		¿Cuándo? Semanas de Implementación											
			Clave	Nombre	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

PREÁMBULO DE IMPLEMENTACIÓN															
1	Definición de los indicadores que serán monitoreados en el proceso de cambio. Cuadro Básico de Indicadores	<p>Los indicadores como realidades vistas mediante los números ayudan a determinar de forma clara los escenarios que a simple vista no se perciben. Es de gran utilidad considerar los cuadros mentales, los formatos, las experiencias de otras personas, nuestras conductas y la habilidad de poder ser objetivo, ya que siempre tratamos con personas complejas (con sentimientos, emociones, habilidades y características propias). Las empresas están operadas por personas. Después de una larga jornada de prueba y observando la guía de implementación del programa de Gestión Moderniza, hoy podemos comprender la utilidad de la estructura del sistema como un esqueleto por donde pasan internamente una serie de fenómenos que determinan el quehacer de cada individuo u empresa. La adopción del sistema de gestión moderniza permite ver como un espectador crítico. El conocimiento de esta herramienta proporciona una maqueta en miniatura donde podemos ver todos los departamentos y con ello los errores que se cometen día a día, con lo que nace una facultad de exigencia y de mejora continua. La autonomía y los resultados dependen directamente de los directivos, de los que toman decisiones para que el sistema interno funcione. Para que la operación sea un desarrollo de habilidades como el desarrollo de habilidades para el desarrollo.</p>	T10-03	Cuadro Básico de Integradores											

ELEMENTO 1: CALIDAD HUMANA

Técnica 1. Lenguaje Básico y Estructuras Organizacionales

Armar el plan para la implementación de la técnica 1, colocar acciones, responsables y fechas. (Plan 3W)														
			T1-01	Formato Plan 3W										
1	Establecer una matriz de responsabilidades con todos los involucrados en el proceso de cambio, para definir quien va a implementar cada una de las técnicas.	La matriz de responsabilidades cambio durante los dos últimos años por las circunstancias que el restaurante ha presentado. La dirección cambió dos veces con integrantes de la familia. Dicha matriz no logró madurar hasta marzo de 2016. Entonces solo se contaba con el formato de asignación pero se fueron sustituyendo por el nuevo personal que ingresaba y por la recertificación del 2016 hecha por la Ing. Patricia Molina a través del curso de capacitación que permitió determinar la importancia de aplicar el primer elemento de la técnica que es la Planeación y la acción para el que hacer en beneficio de la empresa. Para comenzar a hacer girar esta estructura se ha creado un 3W formato para la acción de los proyectos de mejora. El formato 3W nace de la necesidad de fortalecer desde una óptica autogestiva y perfectible el desarrollo de áreas fundamentales para la empresa. Resalta la importancia del aprendizaje de que toda acción de mejora debe anexar una capacitación en forma, de modo que puedan mejorarse los beneficios en los tiempos calculados a corto, mediano y largo plazo. El conocimiento del desarrollo de los procesos es esencial para esta capacitación.	T1-02	Matriz de Responsabilidades										
2	Elaborar un organigrama de la empresa señalando las unidades gerenciales básicas (UGB's) que la forman.	La elaboración de un nuevo organigrama busca dar un enfoque global más a detalle en relación a las funciones que no resultan involucradas.	T1-03	Organigrama										
3	Llenar la Guía de Implementación conforme avance el programa.		GI	Guía de implementación										
4	Capacitar a los mandos medios y altos en el lenguaje básico. Si es posible a todo el personal.		T1-04	Listas de Asistencia - evaluación Elemento 1 (EV-E1). Puede usarse como evidencia el material didáctico.										
5	Abrir una carpeta para la documentación del sistema de gestión con un separador por cada una de las técnicas.		NA	Carpeta de Trabajo										

Técnica 2. Las 5S

Armar el plan para la implementación de la técnica 2, colocar acciones, responsables y fechas. (Plan 3W)														
1	Capacitar al personal en las 5 S. Aplicar evaluación.		T1-01	Formato Plan 3W										
2	Tomar fotografías del ANTES.		T1-04	Listas de Asistencia - evaluación Elemento 1 (EV-E1). Puede usarse como evidencia el material didáctico.										
3	Hacer día de la berrmuda (o en varios días, puede ser por departamento).		T2-01	Fotografías										
4	Tomar fotografías del DESPUÉS (con la nueva apariencia).		T2-01	Fotografías										
5	Hacer hoja de verificación con los estándares de orden y limpieza. Aplicar inicialmente cada semana.		T2-02	Lista de Verificación										

Técnica 3. Liderazgo y Desarrollo Humano

Armar el plan para la implementación de la técnica 3, colocar acciones, responsables y fechas. (Plan 3W)														
1	Facilitar a todos los colaboradores el formato para realizar su FODA personal y su Plan 3W de acciones de mejora		T3-01 T1-01	FODA PERSONAL/ PLAN 3W personal										
2	Capacitar a los puestos de mandos altos y medios en el tema de liderazgo y desarrollo humano.		T1-04	Listas de Asistencia - evaluación Elemento 1 (EV-E1). Puede usarse como evidencia el material didáctico.										
3	Capacitar a todo el personal en el tema de Desarrollo Humano (Considerar, si la empresa lo requiere, la selección de capacitadores internos).		T1-04	Listas de Asistencia - evaluaciones. Puede usarse como evidencia el material didáctico.										
4	Para cada área de la empresa establecida en el organigrama definir la descripción de puestos en donde se especifique el objetivo, funciones, metas y autonomía. (consultar estándares de competencia laboral en anexo: girs turísticos)		T3-02	Descripción de puestos										
5	Hacer un programa de capacitación anual o trimestral para todo el personal en aspectos técnicos y humanos.		T3-03	Programa de Capacitación.										
6	Al término de la capacitación, llenar el formato DC 3 de la Secretaría de Trabajo		T3-04	Formato DC 3 de Secretaría de Trabajo										
7	Aplicar la evaluación de líder PAEI a todos los puestos de mandos altos y medios (opcional).		T3-05	Evaluación líder PAEI										
8	Elaborar la evaluación del nivel de desarrollo de sus colaboradores		T3-06	Evaluación Nivel de desarrollo										
9	Aplicar la evaluación de desempeño como base para incentivos de productividad		T3-07	Evaluación de desempeño										
EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS CALIDAD HUMANA			EV-E1	Evaluación del Elemento 1. Calidad Humana										

ELEMENTO 2. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE									
Técnica 4. Conocimiento del Mercado									
Armar el plan para la implementación de la técnica 4, colocar acciones, responsables y fechas. (Plan 3W)			T1-01	Formato Plan 3W					
1	Definir los segmentos y nichos de mercado.		T4-01	Segmentación y nichos de mercado					
2	Aplicar encuestas al cliente (al menos 25). Establecer las preguntas que permitan conocer su perfil y grado de satisfacción de sus necesidades.		T4-02	Encuesta al cliente					
3	Procesar las encuestas.		Libre	Hoja de conclusiones, gráficas o tablas.					
4	Proponer acciones de acuerdo al resultado de las encuestas. Armar plan para implementación de acciones.		T1-01	Plan 3W					
5	Seleccionar mercados meta y definir sus necesidades principales. Apoyarse con los resultados de las encuestas.		T4-03	Traducción de necesidades					
6	Considerando las necesidades del mercado meta, rediseñar el producto o servicio conformando el producto ampliado.		T4-04	Producto ampliado					
7	Realizar un análisis de la competencia		T4-05	Diagnóstico competitivo					
Técnica 5. Marketing									
Armar el plan para la implementación de la técnica 5, colocar acciones, responsables y fechas. (Plan 3W)			T1-01	Formato Plan 3W					
1	Elaborar un diagnóstico de mercado.		T5-01	Diagnóstico de mercado					
2	Con los resultados de este diagnóstico, establecer la mezcla de mercadotecnia adecuada para la empresa		T5-02	Mezcla de mercadotecnia					
3	Revisar y seleccionar el medio adecuado para transmitir el mensaje. Evaluar la efectividad de los medios de comercialización.		T5-03	Impacto de la publicidad, Compilar materiales publicitarios.					
4	Definir o revisar el mensaje que nos permite transmitir los beneficios que la empresa ofrece al cliente		T4-04	Mensaje comercial (se puede usar como base el producto ampliado).					
5	Capacitar al personal en Marketing (personal de contacto con el cliente, área de ventas) y aplicar evaluación.		T1-04	Listas de Asistencia - evaluación Elemento 1 (EV-E2). Puede usarse como evidencia el material didáctico.					
6	Elaborar una base de datos de los principales clientes de la empresa y establecer un sistema de seguimiento de preventa o postventa.		Libre	Base de datos en cualquier sistema o impreso.					
7	Diseñar promociones atractivas al cliente en diferentes temporadas.		Libre	Promociones, pagina web, emails, lonas, volantes.					
8	Tener en cuenta esta técnica para establecer o revisar los diferentes precios de venta, considerando el costo y precios de mercado		Ej, T8-02	Documento de costeo, (ejemplo Receta Estandar), cotizaciones.					
Técnica 6. Ventas y Desarrollo de Personal de Contacto									
Armar el plan para la implementación de la técnica 6, colocar acciones, responsables y fechas. (Plan 3W)			T1-01	Formato Plan 3W					
1	Definir quienes son los colaboradores que están en contacto con el cliente.		T6-01	Lista de personal de contacto u Organigrama					
2	Definir, documentar y dar a conocer la postura de atención deseada, así como la apariencia del personal.		T6-01	Estandar de postura de atención y apariencia					
3	Capacitar en postura de atención a todos los colaboradores que tienen contacto con el cliente. Aplicar evaluación.		T1-04	Listas de Asistencia - evaluación Elemento 1 (EV-E2). Puede usarse como evidencia el material didáctico.					
4	Hacer psicodramas entre los colaboradores de situaciones difíciles o anormales.		T6-03	Psicodramas, fotografías, guiones, conclusiones de la lluvia de ideas.					
5	Establecer un sistema de quejas y sugerencias para aprovechar los comentarios de los clientes y se les de seguimiento.		Libre / T6-02	Documento con sistema de quejas y sugerencias, buzón físico o					
EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS SATISFACCIÓN DE CLIENTE			EV-E2	Evaluación del Elemento 2. Satisfacción del Cliente					
ELEMENTO 3. GERENCIAMIENTO DE RUTINA									
Técnica 7. Procesos y eliminación de desperdicio									
Armar el plan para la implementación de la técnica 7, colocar acciones, responsables y fechas. (Plan 3W)			T1-01	Formato Plan 3W					
1	Elaborar un mapa de Macro procesos del negocio.		T7-01	Mapa de Macroprocesos, o diagrama equivalente.					
2	Capacitar a las personas de las UGB en las técnicas de Gerenciamiento de Rutina (7.8 y 9) y aplicar evaluación.		T1-04	Listas de Asistencia - evaluación Elemento 1 (EV-E3). Puede usarse como evidencia el material didáctico.					
3	Documentar las UGB's, integrantes, objetivos, proveedores, materias primas, procesos, productos y clientes.		T7-02	Definición de UGB's					
4	Identificar los desperdicios más significativos en cada UGB. De ser posible identificar su impacto en tiempo, dinero, quejas, ineficiencia, etc.		T7-03	Identificación de Desperdicios					
5	Elaborar un Plan 3W de las acciones que se puedan emprender para reducir los desperdicios.		T1-01	Plan 3W					
6	Divulgar estos formatos al personal de la organización, publicando en la administración visual.		Libre	Mapa de Macroprocesos, o diagrama equivalente, Definición de UGB's, Identificación de Desperdicios					
Técnica 8. Estandarización de Procesos									
Armar el plan para la implementación de la técnica 8, colocar acciones, responsables y fechas. (Plan 3W)			T1-01	Formato Plan 3W					
1	Identificar en la organización aquellas rutinas que son prioridad para estandarizar.		Libre	Listado de procesos viables para estandarizar, puede utilizarse como					
2	Seleccionar y adaptar los tipos de documentos que se van a emplear para la estandarización, sean procedimientos operativos, recetas o lineamientos de rutina		T8-01 y/o T8-02	Lineamiento, Receta, o estándares equivalentes.					
3	Con la participación de los miembros de la UGB, documentar las rutinas sin olvidar los registros que ayudan a monitorear que la rutina se están llevando a cabo.		T8-01 y/o T8-02	Procedimiento, Lineamiento, Receta, o estándares equivalentes.					
4	Difundir y entrenar a los colaboradores en los estándares de rutinas, usando la documentación desarrollada		T1-04	Lista de asistencia, evaluación de los procedimientos.					

Técnica 9. Administración Visual										
Armar el plan para la implementación de la técnica 9, colocar acciones, responsables y fechas. (Plan 3W)			T1-01	Formato Plan 3W						
1	Definir los indicadores de las UGB's que serán expuestos de manera visual. Establecer para cada UGB al menos un indicador de medición (considerar el establecimiento de metas)		T7-02	Indicadores y responsables. Definición de UGB						
2	Definir que otra información de interés se va a publicar en la administración visual.		Consulte T9-01 para ejemplos	Diseño de apoyo visual						
3	Implementar los apoyos visuales en cada una de las UGB.		Libre	Pizarron, carpeta, apoyos colocados en las áreas. Metas, semáforos.						
EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS GERENCIAMIENTO DE RUTINA			EV-E3	Evaluación del Elemento 3. Gerenciamiento de Rutina						
ELEMENTO 4: GERENCIAMIENTO DE MEJORA										
Técnica 10. Finanzas Básicas										
Armar el plan para la implementación de la técnica 10, colocar acciones, responsables y fechas. (Plan 3W)			T1-01	Formato Plan 3W						
1	Capacitar al personal responsable de las finanzas de la empresa en la técnica		T1-04	Lista de asistencia de capacitación						
2	Identificar los documentos, controles o rutinas que deben establecerse como parte del análisis financiero de la empresa.		T10-01 a T10-05							
3	Registrar diariamente todos los movimientos económicos del negocio y mantener la información comprobatoria ordenada		T10-01	Formato de control administrativo						
4	Controlar y presupuestar el flujo de efectivo para asegurar que la empresa siempre tenga la liquidez necesaria para su operación.		T10-02 y T10-03	Flujo de efectivo, control de flujo de efectivo						
5	Hacer periódicamente un análisis de punto de equilibrio como parte de la rutina de análisis financiero de la empresa.		T10-04	Punto de equilibrio						
6	Identificar las prioridades financieras del negocio.		T10-05	Diagnóstico de la Estructura financiera						
7	Elaborar un plan de acción que ataque las prioridades financieras.		T1-01	Formato Plan 3W						
Técnica 11. Sistema de Información, Política Básica y Directrices										
Armar el plan para la implementación de la técnica 11, colocar acciones, responsables y fechas. (Plan 3W)			T1-01	Formato Plan 3W						
1	Diseñar un sistema de información con los indicadores del negocio. Pueden considerarse los usados por UGBs.		T11-01 y T11-02	CBI, Documento o software con el Sistema de información y diagnóstico de resultados						
2	Establecer la forma y frecuencia para la recolección, procesamiento y difusión de la información así como responsables.		T11-01 y T11-02	CBI, Documento o software con el Sistema de información y diagnóstico de resultados						
3	Establecer y aprobar por la dirección la Política Básica del Negocio definiendo Misión, Visión y Valores.		T11-03 y T11-04	Política básica y ¿Cómo hacer una visión?						
4	Difundir la política básica.		Libre	Cuadros firmados, gafetes, página web, etc.						
5	Elaborar un diagnóstico de la empresa considerando Fuerzas, Amenazas, Debilidades y Oportunidades.		T11-05	Análisis FODA y documentos de diagnóstico						
6	Definir las directrices del negocio con base en el diagnóstico.		T11-06 o T1-01	Directrices o 3W (si es micro)						
7	Desplegar las directrices a todos los niveles de la organización hasta el nivel de ejecución de las acciones. Definir responsables y en caso necesario formar equipos.		T11-06 o T1-01	Documento de despliegue, Planes 3W						
8	Revisión del presupuesto necesario para la ejecución de las directrices		T1-01	Documento de despliegue, Planes 3W						
Técnica 12. PDCA y Rendición de Cuentas										
Armar el plan para la implementación de la técnica 12, colocar acciones, responsables y fechas. (Plan 3W)			T1-01	Formato Plan 3W						
1	Completar esta guía de implementación con el responsable y la fecha de ejecución de las acciones.		GI	Guía de implementación						
2	Elaborar un 3W para las acciones que se contemplan en las directrices o los planes de mejora que la empresa decida implementar.		T1-01	Formato Plan 3W						
3	Elaborar un calendario con las fechas de las reuniones de rendición de cuentas		T12-01	Calendario de rendición de cuentas						
4	Realizar las reuniones de rendición de cuentas de acuerdo al calendario (no mover fechas) y dar reforzamiento positivo o negativo de acuerdo a los resultados presentados.		T12-01	Calendario de rendición de cuentas, Minutas, Planes, Reportes entregados, etc.						
5	Establecer un mecanismo de seguimiento constante a las UGB's y a los proyectos para mantener el Sistema de Gestión de manera permanente.		Anexo 1	Rutina para la maduración de Técnicas						
EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS GERENCIAMIENTO DE MEJORA			EV-E4	Evaluación del Elemento 4. Gerenciamiento de Mejora						
Metodología Programa Moderniza de la SECTUR. V2015										

Este documento será la guía de acciones a realizar durante todo el Programa Moderniza. Las acciones mencionadas en esta guía corresponden a la **Lista de Verificación Moderniza**, documento con que se evalúa la empresa al inicio y al final del programa. Es decir, que si se implementan conforme a las sesiones no existirá problema en acreditar exitosamente. Lo principal es no tener atrasos ni salirse del camino. Es importante mencionar que los formatos proporcionados son **sugeridos y flexibles**, es decir, pueden ser modificados y adaptados a las necesidades de la empresa de acuerdo a su grado de madurez. De modo que si la empresa ya cuenta con formatos propios **equivalentes** (que cumplan lo que se pide), son **perfectamente válidos**.

Empresa:	Elaboró:	Fecha inicio:	Fecha final:
----------	----------	---------------	--------------

No.	¿Qué?	¿Quién?	Evidencia Documental		¿Cuándo? Semanas de Implementación											
			Clave	(Formato de moderniza o equivalente) Nombre	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

PREAMBULO DE IMPLEMENTACIÓN																
1	Definición de los indicadores que serán monitoreados en el proceso de cambio. Cuadro Básico de Indicadores	<p>preambuló nombre masculino</p> <p>1. Explicación o advertencia que se incluye antes de un discurso o al comienzo de un escrito acerca de lo que se va a tratar.</p> <p>2. Rodeo, cosa que se hace o explicación que se da para evitar entrar en materia de forma directa. Los preambulos lo desconcentran, sobremedran y cada vez estaba menos preparado para escuchar cosas que lo afectasen; anunció sin preambulos sus planes de dejar el país." los indicadores, las realidades vistas mediante los números nos ayudan a determinar de forma mas clara los escenarios que asimple vista no percibimos, la utilidad de los cuadros mentales, de los formatos, la experiencia de otras personas, nuestras conductas, la habilidad de poder ser objetivo, y es que se trata de personas, siempre se trata de personas, personas con sentimientos con complexos con emociones, con habilidades y características de las personas, antes de consensar cualquier tipo de organizacion ya sea para estudio de ejemplo o caso o si ya exista o no siempre de lo que se trata es de personas. las empresas estan creadas por personas una vez se eliminan esas personas se eliminan las actividades.</p>	T1-03	Cuadro Básico de Integradores												

ELEMENTO 1: CALIDAD HUMANA

Técnica 1. Lenguaje Básico y Estructuras Organizacionales

Armaz el plan para la implementación de la técnica 1, colocar acciones, responsables y fechas. (Plan 3W)

1	Establecer una matriz de responsabilidades con todos los involucrados en el proceso de cambio, para definir quien va a implementar cada una de las técnicas.	<p>EN NUESTRA MATRIZ DE RESPONSABILIDADES HA CAMBIADO DURANTE ESTOS DOS ULTIMOS AÑOS POR LAS CIRCUNSTANCIAS QUE EL RESTAURAR APRESENTADO LA DIRECCION HA SIDO SUCEDIDA DOS VECES QUE SON LOS INTEGRANTES DE LA FAMILIA DONDE EN EL PAIS DE LOS CASOS ESTE MATRIZ NO SE LOGRO MODIFICAR HASTA ESTAS FECHAS DE MARZO DEL 2016, SOLO SE TENIA EL FORMATO CON ASIGNACION QUE SE FIBERON SUSTITUYENDO POR EL NUEVO PERSONAL QUE INGRESABA Y POR LA RECERTIFICACION DEL 2016 POR PARTE DE LA ING. PATRICIA MOLINA A TRAVES DEL CURSO DE CAPACITACION LOGRAMOS DETERMINAR LA IMPORTANCIA QUE ALUJA COMO PRIMER ELEMENTO DE PLANEACION Y ACCION EN EL QUE HACER DEL BENEFICIO DE LA EMPRESA, ACTUALMENTE PARA COMENZAR HACER GRABAR ESTA ESTRUCTURA SE A CREADO UN 3W FORMATO PARA LA ACCION DE LOS PROYECTOS DE MEJORA, EN ESTA OCACION NUESTRO FORMATO 3 W NACE DE LA NECESIDAD DE FORTALECER DESDE UNA OPTICA AUTOGESTIVA Y PERFECTIBLE EL DESARROLLO DE AREAS FUNDAMENTALES PARA LA EMPRESA Y DONDE RESALTA ALGO TAMBIEN QUE TOMO MUCHA IMPORTANCIA APRENDIDA EN ESTE ULTIMO CURSO DE MODERNIZA, ES QUE TODA ACCION DE MEJORA DEBERA ANEXARLE UNA CAPACITACION EN FORMA CON EL DESARROLLO DE PROCESOS Y REGISTROS DE LAS MEJORAS EN EL TIEMPO DEL BENEFICIO OPTINECO A CORTO Y LARGO PLAZO DE LAS ACCIONES A DESARROLLAR.</p>	T1-01	Formato Plan 3W												
2	Elaborar un organigrama de la empresa señalando las unidades gerenciales básicas (UGB s) que la forman.		T1-02	Matriz de Responsabilidades												
3	Llenar la Guía de Implementación conforme avance el programa.		T1-03	Organigrama												
4	Capacitar a los mandos medios y altos en el lenguaje básico. Si es posible a todo el personal.		GI	Guía de implementación												
5	Abrir una carpeta para la documentación del sistema de gestión con un separador por cada una de las técnicas.		T1-04	Listas de Asistencia - evaluación Elemento 1 (EV-E1). Puede usarse como evidencia el material didáctico.												
			NA	Carpeta de Trabajo												

Técnica 2. Las 5S

Armaz el plan para la implementación de la técnica 2, colocar acciones, responsables y fechas. (Plan 3W)

1	Capacitar al personal en las 5S. Aplicar evaluación.	EN LA ELABORACION DEL ORGANIGRAMA TRATAMOS DE DARLE UN ENFOQUE GLOBAL MAS A DETALLE EN RELACION A LAS FUNCIONES QUE NO RESULTAN	T1-01	Formato Plan 3W												
2	Tomar fotografías del ANTES.		T1-04	Listas de Asistencia - evaluación Elemento 1 (EV-E1). Puede usarse como evidencia el material didáctico.												
3	Hacer día de la Bermuda (en varios días, puede ser por departamento).		T2-01	Fotografías												
4	Tomar fotografías del DESPUÉS (con la nueva apariencia).		T2-01	Pueden tomarse fotos del proceso.												
5	Hacer hoja de verificación con los estándares de orden y limpieza. Aplicar inicialmente cada semana.		T2-01	Fotografías												
			T2-02	Lista de Verificación												

Técnica 3. Liderazgo y Desarrollo Humano

Armaz el plan para la implementación de la técnica 3, colocar acciones, responsables y fechas. (Plan 3W)

1	Facilitar a todos los colaboradores el formato para realizar su FODA personal y su Plan 3 W de acciones de mejora	EN LA ELABORACION DEL ORGANIGRAMA TRATAMOS DE DARLE UN ENFOQUE GLOBAL MAS A DETALLE EN RELACION A LAS FUNCIONES QUE NO RESULTAN	T1-01	Formato Plan 3W												
2	Capacitar a los puestos de mandos altos y medios en el tema de liderazgo y desarrollo humano.		T3-01	FODA PERSONAL/ PLAN 3 W personal												
3	Capacitar a todo el personal en el tema de Desarrollo Humano (Considerar, si la empresa lo requiere, la selección de capacitaciones firmes).		T1-04	Listas de Asistencia - evaluación Elemento 1 (EV-E1). Puede usarse como evidencia el material didáctico.												
4	Para cada área de la empresa establecida en el organigrama definir la descripción de puestos en donde se especifica el objetivo, funciones, metas y autonomía. (Consultar estándares de competencia laboral en anexo: gros turistico)		T1-04	Listas de Asistencia - evaluaciones. Puede usarse como evidencia el material didáctico.												
5	Hacer un programa de capacitación anual o trimestral para todo el personal en aspectos técnico y humanos.		T3-02	Descripción de puestos												
6	Al término de la capacitación, llenar el formato DC 3 de la Secretaría del Trabajo		T3-03	Programa de Capacitación.												
7	Aplicar la evaluación de líder PAEI a todos los puestos de mandos altos y medios (opcional).		T3-04	Formato DC 3 de Secretaría de Trabajo												
8	Elaborar la evaluación del nivel de desarrollo de sus colaboradores		T3-05	Evaluación líder PAEI												
9	Aplicar la evaluación de desempeño como base para incentivos de productividad		T3-06	Evaluación Nivel de desarrollo												
			T3-07	Evaluación de desempeño												
			EV-E1	Evaluación del Elemento 1. Calidad Humana												

EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS CALIDAD HUMANA

ELEMENTO 2. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Técnica 4. Conocimiento del Mercado

Armaz el plan para la implementación de la técnica 4, colocar acciones, responsables y fechas. (Plan 3W)

1	Definir los segmentos y nichos de mercado.	EN LA ELABORACION DEL ORGANIGRAMA TRATAMOS DE DARLE UN ENFOQUE GLOBAL MAS A DETALLE EN RELACION A LAS FUNCIONES QUE NO RESULTAN	T1-01	Formato Plan 3W												
2	Aplicar encuestas al cliente (al menos 20). Establecer las preguntas que permitan conocer su perfil y grado de satisfacción de sus necesidades.		T4-01	Segmentación y nichos de mercado												
3	Procesar las encuestas		T4-02	Encuesta al cliente												
4	Proponer acciones de acuerdo al resultado de las encuestas. Armar plan para implementación de acciones.		Libre	Hoja de conclusiones, gráficas o tablas.												
5	Seleccionar mercados meta y definir sus necesidades principales. Apoyarse con los resultados de las encuestas.		T1-01	Plan 3W												
6	Considerando las necesidades del mercado meta, rediseñar el producto o servicio conformando el producto ampliado.		T4-03	Traducción de necesidades												
7	Realizar un análisis de la competencia		T4-04	Producto ampliado												
			T4-05	Diagnóstico competitivo												

Técnica 5. Marketing

Armaz el plan para la implementación de la técnica 5, colocar acciones, responsables y fechas. (Plan 3W)

1	Elaborar un diagnóstico de mercado.	EN LA ELABORACION DEL ORGANIGRAMA TRATAMOS DE DARLE UN ENFOQUE GLOBAL MAS A DETALLE EN RELACION A LAS FUNCIONES QUE NO RESULTAN	T1-01	Formato Plan 3W												
2	Con los resultados de este diagnóstico, establecer la mezcla de mercadotecnia adecuada para la empresa.		T5-01	Diagnóstico de mercado												
3	Revisar y seleccionar el medio adecuado para transmitir el mensaje. Evaluar la efectividad de los medios de comercialización.		T5-02	Mezcla de mercadotecnia												
4	Definir o revisar el mensaje que nos permite transmitir los beneficios que la empresa ofrece al cliente		T5-03	Impacto de la publicidad, Compilar materiales publicitarios.												
5	Capacitar al personal en Marketing (personal de contacto con el cliente, área de ventas) y aplicar evaluación.		T4-04	Mensaje comercial (se puede usar como base el producto ampliado).												
6	Elaborar una base de datos de los principales clientes de la empresa y establecer un sistema de seguimiento de proyección o postventa.		Libre	Base de datos en cualquier sistema o impresor.												
7	Diseñar promociones atractivas al cliente en diferentes temporadas.		Libre	Promociones, pagina web, emails, notas, volantes.												
8	Tener en cuenta esta técnica para establecer o revisar los diferentes precios de venta, considerando el costo y precios de mercado.		EJ, TB-02	Documento de costos, (ejemplo Receta Estandar), cotizaciones.												

Técnica 6. Ventas y Desarrollo de Personal de Contacto

Armaz el plan para la implementación de la técnica 6, colocar acciones, responsables y fechas. (Plan 3W)

1	Definir quienes son los colaboradores que están en contacto con el cliente.	EN LA ELABORACION DEL ORGANIGRAMA TRATAMOS DE DARLE UN ENFOQUE GLOBAL MAS A DETALLE EN RELACION A LAS FUNCIONES QUE NO RESULTAN	T1-01	Formato Plan 3W												
2	Definir, documentar y dar a conocer la postura de atención deseada, así como la apariencia del personal.		T6-01	Lista de personal de contacto u Organigrama												
3	Capacitar en postura de atención a todos los colaboradores que tienen contacto con el cliente. Aplicar evaluación.		T6-01	Estándar de postura de atención y apariencia												
4	Hacer psicodramas entre los colaboradores de situaciones difíciles o anormales.		T1-04	Listas de Asistencia - evaluación Elemento 1 (EV-E2). Puede usarse como evidencia el material didáctico.												
5	Establecer un sistema de quejas y sugerencias para aprovechar los comentarios de los clientes y las las de sugerencias.		T6-03	Psicodramas, fotografías, guiones, conclusiones de la lluvia de ideas.												
			Libre / T6-02	Documento con sistema de quejas y sugerencias, buzon físico o												
			EV-E2	Evaluación del Elemento 2: Satisfacción del Cliente												

EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

ELEMENTO 3. GERENCIAMIENTO DE RUTINA

Técnica 7. Procesos y eliminación de desperdicio

Armaz el plan para la implementación de la técnica 7, colocar acciones, responsables y fechas. (Plan 3W)

1	Elaborar un mapa de Macro procesos del negocio.	EN LA ELABORACION DEL ORGANIGRAMA TRATAMOS DE DARLE UN ENFOQUE GLOBAL MAS A DETALLE EN RELACION A LAS FUNCIONES QUE NO RESULTAN	T1-01	Formato Plan 3W												
2	Capacitar a las personas de las UGB en las técnicas de Gerenciamiento de Rutina (7.8 y 9) y aplicar evaluación.		T7-01	Mapa de Macroprocesos, o diagrama equivalente.												
3	Documentar las UGB s, integrantes, objetivos, proveedores, materias primas, procesos, productos y clientes.		T1-04	Listas de Asistencia - evaluación Elemento 1 (EV-E3). Puede usarse como evidencia el material didáctico.												
4	Identificar los desperdicios mas significativos en cada UGB. De ser posible identificar su impacto en tiempo, dinero, quejas, ineficiencia, etc.		T7-02	Definición de UGB's												
5	Elaborar un Plan 3W de las acciones que se puedan emprender para reducir los desperdicios.		T7-03	Identificación de Desperdicios												
6	Divulgar estos formatos al personal de la organización, publicando en la administración visual.		T1-01	Plan 3W												
			Libre	Mapa de Macroprocesos, o diagrama equivalente, Definición de UGB's, identificación de Desperdicios												

Técnica 8. Estandarización de Procesos

Armaz el plan para la implementación de la técnica 8, colocar acciones, responsables y fechas. (Plan 3W)

1	Identificar en la organización aquellas rutinas que son prioritarias para estandarizar.	EN LA ELABORACION DEL ORGANIGRAMA TRATAMOS DE DARLE UN ENFOQUE GLOBAL MAS A DETALLE EN RELACION A LAS FUNCIONES QUE NO RESULTAN	T1-01	Formato Plan 3W												
			Libre	Listado de procesos viables para estandarizar												

La Guía completa contiene entre otros los formatos moderniza: T1-01 PLAN 3W,
T1-02 Matriz de responsabilidades Formato T1-02 y T1-04 Lista de asistencia de
capacitación Formato.

											
<p>Este formato se utiliza para asignar la responsabilidad de gerenciar una técnica a las personas que laboran en la empresa. No es conveniente que una sola persona se haga cargo de todo, es más recomendable involucrar al personal. En algunos casos podemos asignar una misma técnica a dos o tres personas que se apoyen.</p>											
<p>Empresa: Barbacoa Renato's Aprobó: Bruno Álvarez Fecha: 23 mayo 2016</p>											
<p>Responsable </p>		Bruno Álvarez	Renato	Adriana	Carlos	Rosario	Ana	Ivonne	Javier	Nombre	Nombre
<p>Técnica </p>											
T1.	Lenguaje Básico y Estructuras Organizacionales	X									
T2.	Las 5'S	X	X	X							
T3.	Liderazgo y Desarrollo Humano	X	X								
T4.	Conocimiento del Mercado	X									
T5.	Marketing	X		X							
T6.	Ventas y Desarrollo de Personal de Contacto	X									
T7.	Procesos y Eliminación de Desperdicios	X			X		X				
T8.	Estandarización de Procesos	X							X		
T9.	Administración Visual	X				X					
T10.	Finanzas básicas	X									
T11.	Sistema de Información, Política Básica y Directrices	X									
T12.	PDCA y Rendición de Cuentas	X									

4.2.1 Técnicas 1 a 12. Fases y formatos aplicados a Renatos

Técnica 1 Lenguaje básico⁶⁶

Renato´s busca elevar la productividad y humanizar el trabajo aplicando herramientas del lenguaje de calidad Moderniza y generando una estructura para el cambio, a través de un esquema de:

- a) Trabajo colaborativo con reglas claras, metas organizacionales definidas y un liderazgo participativo.
- b) Un ambiente propicio para mejorar la seguridad, elevar la moral y la disciplina del equipo de trabajo.
- c) La generación de bienestar y armonía entre los consumidores de la empresa (clientes, accionistas, colaboradores y sociedad) identificando el trabajo como una fuente de motivación, desarrollo y liberación del potencial humano.

Para ello creó dos estructuras organizacionales:

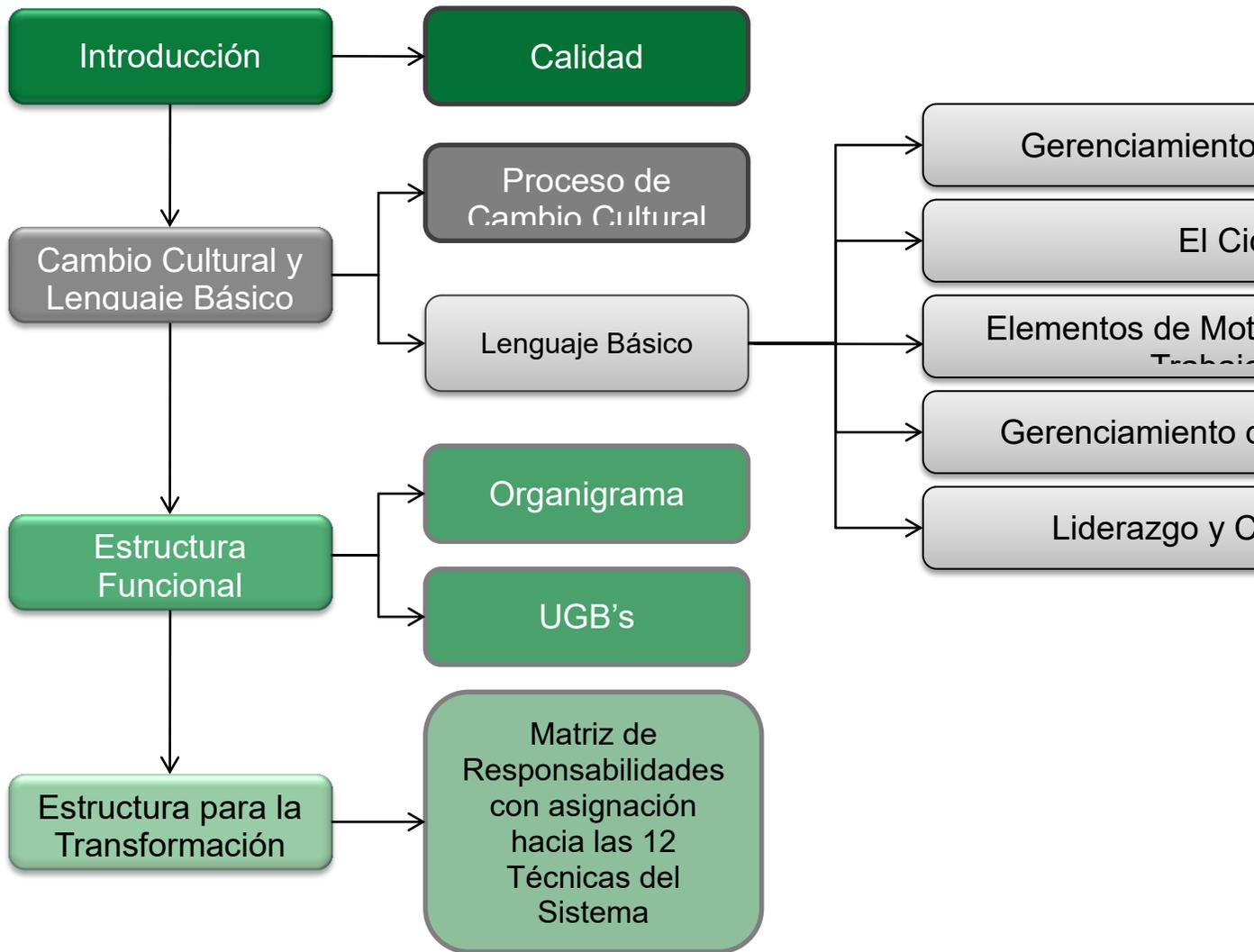
1. Las *UGB's (unidades gerenciales básicas)* que serán los equipos de trabajo para las actividades cotidianas.
2. *Grupos interfuncionales*, para las actividades de mejora e implementación del Programa Moderniza.

ESTRUCTURA GENERAL DE LA TÉCNICA

Para la técnica 1 en Renato´s se utilizó el esquema proporcionado por los asesores de Moderniza, que es el siguiente:

⁶⁶ Técnica 1. Lenguaje Básico. Guía del Empresario. Moderniza 2015.

Fig. 13. Estructura general de la Técnica



(Fuente: Moderniza 15. Guía del Empresario)

CALIDAD

Es el conjunto de características que ofrece Renato's en sus procesos, productos, servicios que le permiten satisfacer necesidades y expectativas de sus consumidores. *La norma: Es hacer feliz al cliente...siempre.* La calidad permite satisfacer a su clientela, mejorar la rentabilidad de la empresa, reducir costos y gastos, eliminar re-procesos y desperdicios, desarrollar el talento humano, incrementar la productividad de colaboradores.

Como empresa competitiva Renato's en esta etapa busca el nivel 3 con miras a alcanzar el 4. Los niveles de competitividad son: 1 Emergente.- habilidad para sobrevivir por medio de la improvisación en la operación, 2 Confiable.- Nivel de calidad repetible en las áreas principales de la empresa, 3 Competente.- Áreas y personal especializado en el desarrollo de nuevos productos, procesos y servicios, 4 Clase Mundial.- Control total del ciclo de negocio y capacidad para satisfacer de manera consistente a todos los consumidores de la empresa.

Para implantar el Sistema de Gestión de calidad Moderniza en Renato's se requirió de un cambio cultural de creencias y valores compartidos que implicó: Sensibilidad, voluntad y repetición (Mal y bien consciente e inconsciente); así como asimilar el lenguaje de Moderniza para dar el primer paso de cambio cultural.

El gerenciamiento por la Calidad Total compromete a todos los niveles y áreas de Renato's, en la búsqueda de la satisfacción equilibrada de todos sus consumidores o partes interesadas en la empresa: Clientes, accionistas, colaboradores y sociedad.

Consideramos para ello que los consumidores de Renato's desean: El cliente calidad, atención, seguridad y precios accesibles; los accionistas retorno de capital costos bajos y productividad; los colaboradores crecimiento personal y profesional, educación, entrenamiento, empleabilidad y salarios competitivos y la sociedad (comunidad), antes de todo, seguridad en cuanto a los productos y servicios elaborados.

Gerencias en Renato's es girar el PDCA involucrando a los participantes del mismo en el proyecto de la empresa. El plan Moderniza para Renato's incluyó un plan completo que considera un objetivo, una meta y un método (los objetivos nacen de las necesidades de los clientes); esta dirección a seguir busca aumentar las ventas, reducir costos y mejorar la calidad. Responde al método 3W Significa ¿Qué? ¿Quién? ¿Cuándo

META: Implementar el Sistema de Gestión Moderniza en Renato's en un tiempo máximo de 3 a 5 años, elevando sus ganancias y capacidades autogestivas.

MÉTODO: Moderniza con complementos de SIRC Pyme

CICLO PDCA

Paso 1: P. Planear, Plan

Paso 2: D. Ejecutar, Entrenamiento a los que ejecutarán el plan.

Paso 3: C. Revisar, Checar.

Paso 4: A. Ajustar, medidas correctivas.

Gerenciar en Renato's:

Elementos para la motivación de los colaboradores:

Ofreciendo objetivos, metas y reglas claras.

1. Trabajo de equipo, personas comprometidas en el cumplimiento de metas y objetivos comunes, claramente definidos; compartir métodos y/o recursos económicos, habilidades y conocimientos complementarios, sumar los esfuerzos individuales.
2. Gerenciamiento del día a día en el nivel operativo, usando el ciclo PDCA, la P de Plan en S de Standard, Estandarización de actividades que los colaboradores ejecutan en el día a día con respecto a su posición de trabajo.
3. Aplicación de planes estratégicos de trabajo para mejorar la productividad. Habitualmente cambiar la rutina existente por una mejor, elevando el nivel de desempeño de la empresa.

En la Administración de Renato's responsabilidad, responder por las metas fijadas para definir la autonomía.

Liderazgo para involucrar a los colaboradores, liberar su potencial y encauzarlo hacia la meta.

La estructura Funcional de Renato's :

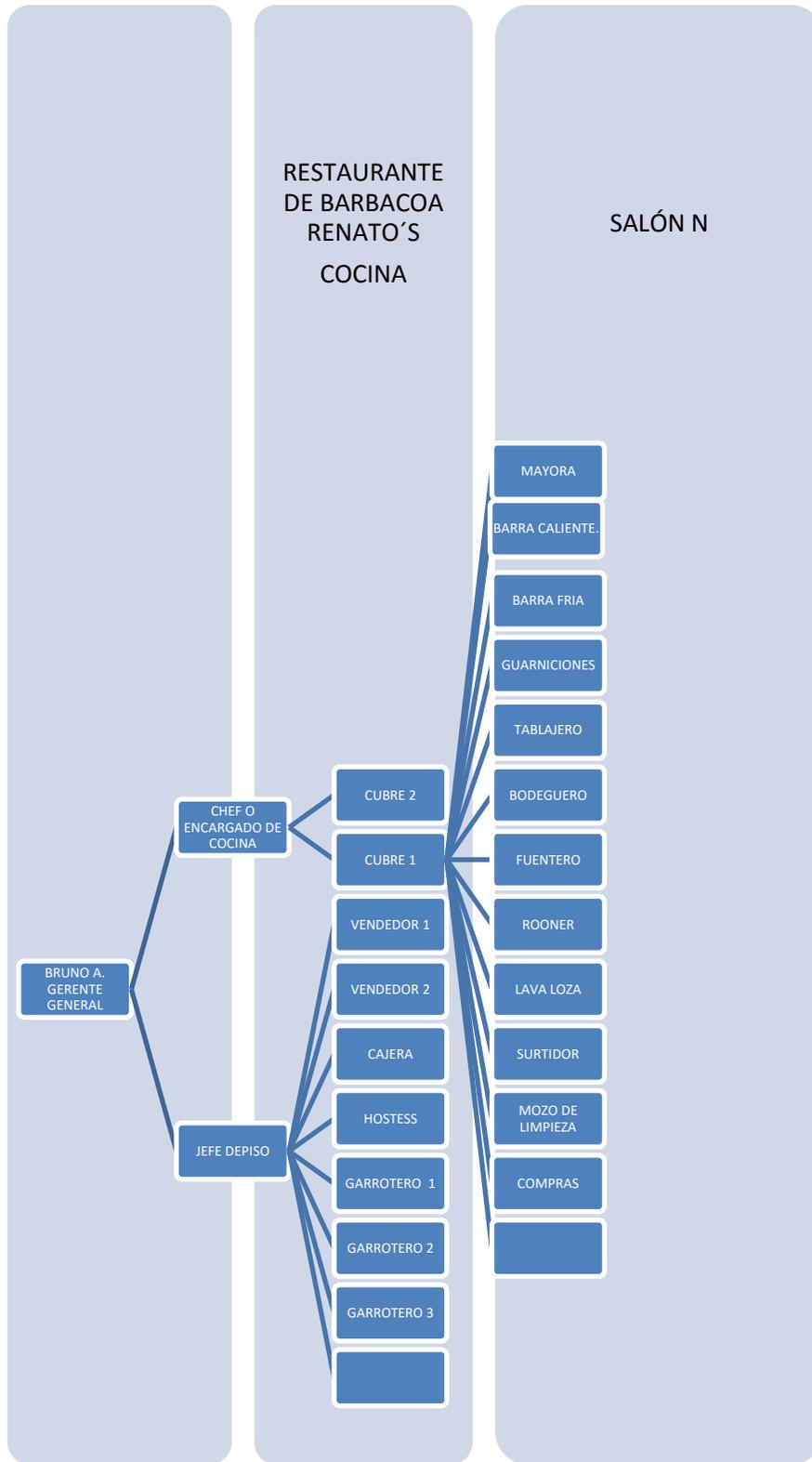
UGB's Unidad Gerencia Básica.

El grupo de personas que realizan actividades similares se agrupan en una Unidad Gerencial Básica (UGB's). Cada UGB's, debe identificar quiénes son sus clientes internos y externos, así como sus productos e indicadores, con el propósito de gerenciar la rutina del día a día. La UGB es un grupo que tiene autonomía para realizar el Gerenciamiento de la Rutina (Elemento 3 de Moderniza), posee objetivos, metas y procedimientos muy claros-

El Gerenciamiento de Rutina se delega a los colaboradores, permitiendo a la Gerencia animar y orientar las UGB, entrenar al equipo, negociar la planeación con objetivos, metas y métodos; realizar reuniones de rendición de cuentas; informar sobre nuevas técnicas, asuntos de interés, reclamaciones de clientes, sugerencias, etc.

El Gerenciamiento a través de las técnicas del Sistema Moderniza, para este trabajo utiliza los 4 elementos y las 12 técnicas, además de sumar otras propuestas avanzadas para el logro de las metas de Renato', también considero los criterios siguientes para asignar responsable:

Fig. 14 Estructura por UGB'S Renato's:



El cuadro siguiente define las técnicas y los criterios que se utilizaron para asignar responsables.

Cuadro 6. Elementos, técnicas y criterios de asignación de responsabilidades

Elementos	Técnicas	Criterios para asignar responsable:
Elemento 1 Calidad Humana	T1. Lenguaje Básico y Estructuras Organizacionales	Debe corresponder a la Dirección de la empresa, ya que establece la filosofía de gestión y define las estructuras organizacionales.
	T2. Las 5'S	Puede corresponder a una persona que se caracterice por su orden y que tenga acceso a todas las áreas de la empresa.
	T3. Liderazgo y Desarrollo Humano	Requiere capacitación a todo el personal, por lo que debe corresponder a una persona de nivel jerárquico elevado y con espíritu de servicio.
Elemento 2. Satisfacción del cliente	T4. Conocimiento del Mercado	Puede corresponder a una persona que tenga contacto con los clientes, consiste en conocer mejor el mercado de la empresa.
	T5. Marketing	Persona de nivel elevado y responsable de la comercialización
	T6. Ventas y Desarrollo del Personal de Contacto	Puede asignarse a cualquier persona con relación estrecha con el personal de contacto
Elemento 3. Gerenciamiento de Rutina	T7. Procesos y Eliminación de Desperdicios	Puede corresponder a una persona que conozca a profundidad el funcionamiento de toda la organización

		T8. Estandarización de Procesos	En este caso se puede formar un comité con una persona de cada UGB y alguien que sea el líder.
		T9. Administración Visual	Se le puede asignar a las mismas personas que la T8.
Elemento Gerenciamiento Mejora	4. de	T10. Finanzas	Debe corresponder a una persona que tenga acceso a toda la información financiera del negocio
		T11. Sistema de Información, Política Básica y Directrices	Contempla los elementos básicos para direccionar la empresa, por lo que debe corresponder a la dirección de la empresa.
		T12. PDCA y Rendición de Cuentas	Consiste en establecer los proyectos de mejora y un sistema de rendición de cuentas, por lo que debe corresponder una persona de nivel elevado.

Definida la Matriz de Responsabilidades, los responsables analizaron su formato 3W y formalizaron con sus firmas correspondientes. Estos planes se revisan en Reuniones de Rendición de Cuentas con una periodicidad semanal y se exponen en el Administrador Visual (tablero o pizarrón de comunicación interna)

Plan 3W

La matriz de responsabilidades cambio durante los dos últimos años por las circunstancias que el restaurante ha presentado. La dirección cambió dos veces con integrantes de la familia. Dicha matriz no logró madurar hasta marzo de 2016. Entonces solo se contaba con el formato de asignación pero se fueron sustituyendo por el nuevo personal que ingresaba y por la recertificación del 2016

hecha por la Ing. Patricia Molina a través del curso de capacitación que permitió determinar la importancia de aplicar el primer elemento de la técnica que es la Planeación y la acción para el qué hacer en beneficio de la empresa.

Para comenzar a hacer girar esta estructura se ha creado un 3W formato para la acción de los proyectos de mejora. El formato 3W nace de la necesidad de fortalecer desde una óptica autogestiva y perfectible el desarrollo de áreas fundamentales para la empresa. Resalta la importancia del aprendizaje de que toda acción de mejora debe anexar una capacitación en forma, de modo que puedan mejorarse los beneficios en los tiempos calculados a corto, mediano y largo plazo. El conocimiento del desarrollo de los procesos es esencial para esta capacitación. El formato está incluido en la Guía de Implementación completa.

De acuerdo a la guía de implantación (G1) las acciones implantadas técnica 1 fueron:

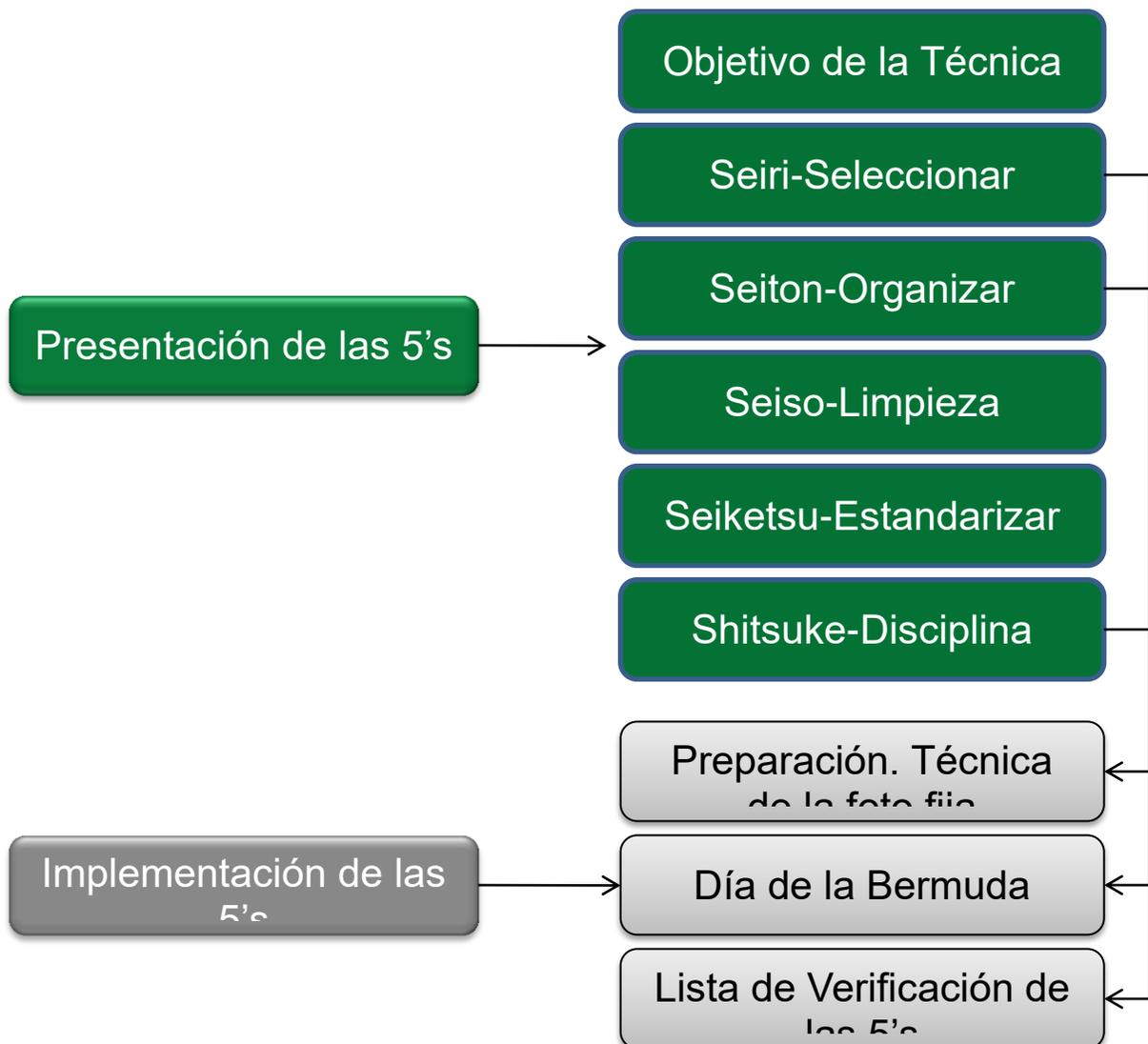
- 1) Establecer una matriz de responsabilidades con todos los involucrados en el proceso de cambio, para definir quién va a implementar cada una de las técnicas (Formato T1-02)
- 2) Elaborar un organigrama de la empresa señalando las Unidades Gerenciales Básicas (UGB's) que la forman (Formato T1-03)
- 3) Llenar la Guía de Implementación conforme avance el programa
- 4) Capacitar a los mandos medios y altos en el lenguaje básico. Si es posible a todo el personal. Aplicar evaluación (Formato T1-04)
- 5) Abrir una carpeta para la documentación del sistema de gestión con un separador por cada una de las técnicas
- 6) Indicadores aplicados: Potencial: Horas de capacitación. Índice de rotación del personal, Índice de puntualidad, Índice de ausentismo.

Técnica 2

Las 5's. En el sistema de Gestión en Renato's buscan elevar la productividad y humanizar el trabajo mediante la creación de un ambiente propicio para mejorar la seguridad, elevar la moral y la disciplina del equipo de trabajo; son un soporte

firme para mejorar la calidad de vida en el trabajo. Las 5's son seleccionar, organizar, limpiar, estandarizar y disciplina. La guía de implementación inicia con la capacitación del personal en las 5's.

Seleccionar (Seiri) en Renato's significó el arte de colocar fuera las cosas inútiles, dejando en el lugar de trabajo solo las cosas útiles. Implicó la participación del personal utilizando dos fases del proceso de selección con la Técnica Fotográfica de Posición Fija y El Día de la Bermuda (Fig 14)



Seleccionar (Seiri) en Renato's significó el arte de colocar fuera las cosas inútiles, dejando en el lugar de trabajo solo las útiles. Implicó la participación del personal

utilizando dos fases del proceso de selección con la Técnica Fotográfica de Posición Fija y El Día de la Bermuda.

El Día de la Bermuda o día del descarte todos participan poniendo orden en el trabajo vaciando armarios y gavetas y solamente regresando a ellos los objetos que tengan uso. Lo que no es útil va al área de desecho y ahí se decide su destino. Se reasignan los espacios como mejor convenga, se etiqueta y regresan los objetos. En Renato's se hace cada 15 días.

Organizar.- Arte de cada cosa en su lugar para su rápido uso, cada cosa en su lugar definido de acuerdo a su grado de uso. Dar nombre a todo y rotular los espacios.

Limpieza es esencial en Renato's, limpiar es más que mantener limpio, es una filosofía, un compromiso con la higiene y con los buenos hábitos. El lugar se dividió en áreas de responsabilidad para el mantenimiento de la limpieza. Cada uno debe cuidar su área. Es una forma de inspección para identificar desperfectos, piezas rotas, fugas, etcétera. Los colaboradores deben realizar limpieza de 3 minutos antes de empezar a trabajar. Es importante no ensuciar.

La estandarización es el arte de mantener el estado de limpieza. En Renato's se ha buscado crear un ambiente limpio, buscando una alta moral dentro del restaurante. Se consideran colores, formas, iluminación, ventilación, vestuario, higiene personal y ambientación. El lugar se está reestructurando en estos aspectos. Se busca una señalización estandarizada con letras y colores convenientes.

T2-01 Fotografías del antes y después

Empresa: Barbacoa Renato's

UGB: SALÓN

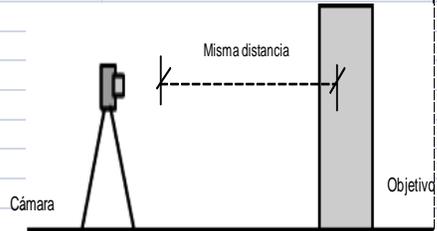
Líder: ADRIANA ÁLVAREZ

Antes	Punto clave: Piso pulido de cemento y mobiliario de mesas y sillas de cervecería con manteles de plástico.			Después	Punto clave: piso y mobiliario nuevo acorde a la am
	Fecha: 01/08/2015	Responsable: Administrador Bruno Álvarez			Fecha: 08/11/2015
			3		
			2		
			1		
			0		
<p>Notas: sillas en mal estado, incomodas, inseguras mala imagen, mesas pequeñas de plástico ocupan mas espacio.</p>			<p>Notas: El salón ofrece mayor seguridad imagen y limpieza aumenta la moral, se respira un ambiente de orden y limpieza, la elección de esta mejora se obtuvo de las encuestas a los clientes</p>		

Criterio de evaluación

- 0: Mal. Ausencia de los principios de las 5'S
- 1: Regular. Pequeñas acciones de mejora realizadas
- 2: Bien. Notorias acciones de mejora realizadas
- 3: Excelente. Aspecto que se considera en un nivel óptimo.

Total Antes	Total Después
0	3



Estandarización, limpieza áreas de cocina



Fotos 17 y 18

Salón



Foto 19

Salón y señalizaciones



Foto 20



Foto 21

Estandarización de uniformes



Fotos 22



Fotos 23 y 24

Disciplina el arte de hacer las cosas naturalmente y en armonía, la disciplina es un proceso de repetición y práctica. Implica compromiso, trabajo en equipo, seguir las reglas del juego y estar bien con las 5's (estar bien con la vida)

Renato's está creando un ambiente 5's para trabajar en equipo y elevar la calidad de vida y para que nuestros procesos generen productos de calidad a bajo costo; reducir la adicción a la urgencia y el estrés que ocasiona el trabajar en un lugar desordenado. El ambiente en Renato's influye en la satisfacción de los colaboradores, clientes y resultados financieros.

Técnica 3 Liderazgo y Desarrollo Humano

Temas esenciales en la aplicación del Sistema de Gestión Moderniza son el **Desarrollo Humano** que busca el bienestar laboral para la productividad y la selección de personal y capacitación, entre otros aspectos; y el **Liderazgo** con sus cuatro facetas (Líder PAEI), el estilo de liderazgo asumido para Renato's y los niveles de madurez, así como los principios para Generar Cambios de Conducta.

El liderazgo es la capacidad del ser humano para involucrar a sus colaboradores, liberar su potencial y encauzar el potencial hacia la meta. "El desarrollo humano tiene como finalidad el que cada individuo encuentre el camino para su continuo crecimiento, libere todo su potencial y logre su autorrealización"⁶⁷.

El ambiente en Renato's se busca el bienestar laboral para la productividad. La confianza entre jefes y colaboradores se genera por la credibilidad en los jefes, el respeto y la justicia con que se trata a los empleados, el grado de orgullo del empleado respecto a la organización y los niveles de compañerismo que sienten los empleados.

La selección de personal ha sido un factor determinante en la implantación del sistema de gestión. Para ello, se ocuparon puestos de trabajo disponibles con colaboradores que resultaron idóneos, calificados y capaces, de acuerdo a los perfiles de puesto existentes (estándares de competencia laborales).

⁶⁷ Técnica 3. Liderazgo y Desarrollo Humano. Guía del Empresario.



SECTUR
SECRETARÍA DE TURISMO

T3-02 Descripción de Puesto



Esta herramienta permite determinar fácilmente las funciones y responsabilidades de cada puesto.

Empresa:Barbacoa Renato`s

Puesto:cocinera, barra fria y salsas

UGB:cocina

Objetivo del puesto (basado en los requerimientos del cliente a satisfacer):

Proveer al restaurante de la preparación de salsas, café chocolate, mese place de verdura o barra fría como picar cebolla, cilantro, nopales epazote, preparación de aguas de sabor y preparación de arroz en caso de tener pedidos, limpieza y montaje del servicio para el día siguiente.

Funciones y responsabilidades (tareas, ámbito de acción, relación con superiores, subordinados y pares) :

Higiene en su persona

Lavar y desinfectar los insumos mediante la norma 251

Preparación de bases en específico salsa para la pancita

Picar cebolla, cilantro epazote, zanahoria

Preparación de salsa para venta

Picar nopales y cocerlos

Preparación de bebidas como el agua de fruta de temporada.

Limpieza de cocina y acomodo de materia termina para el día siguiente.

Montaje de estación

Autonomía (decisiones que puede tomar):

Desperdiciar menos con la mayor calidad en su proceso

Determinar el uso de acomodo como de priorizar las cosas.

Perfil (requerimientos de escolaridad, experiencia, conocimientos):

Secundaria, conocimientos en la preparación de alimentos y cocina casera, conocimientos en normas de preparación de

Habilidades y actitudes:

Responsable, abierta al cambio, ágil con limpieza, amable respetuosa trabajadora servicial

iniciativa

responsabilidad

5's superior a 90 %

tolerancia

Indicadores de desempeño (metas a cumplir)

limpieza

Menos desperdicios, óptimos resultados en la satisfacción del cliente, estandarización de salsa, y producto, recetas estandarizadas y de calidad numero de procesos cuantificados, número de litro de producto en perfectas condiciones.

Observaciones (limitaciones, lo que no debe hacer):

El no repetar loas normas de higiene, el desperdiciar el producto, dañar instalaciones, no terminar funciones, no portar el uniforme, no respetar las horas de trabajo, no masticar chicle, no rascarse, no usar celular durante el trabajo, no recargarse, no socializar con los compañeros durante el trabajo

Elaborado por: Bruno Álvarez.

Autorizado por: Equipo

Fecha:23-mayo-2016.

		Barbacoa Renato`s		R.F.C..AACB820812RS9 Bruno Álvarez Cruz. Jacarandas 443 Col pasteros Delegación Azcapotzalco Mex. D.F. C.P.02150 R.F.C.. AACB820812RS9	
NOMBRE DE EMPLEADO	Adriana Álvarez Cruz	NO. DE PERIODO	2da-sem-de-mayo-del 5 al 8-2016		
DÍAS PAGADOS	4	RECIBO NO.			
R.F.C.		C.U.R.P.			
SALARIO DIARIO	300	NO. SEG. SOCIAL			
FECHA DE ANTIGÜEDAD	10 años	REG PATRONAL			
PERIODO DE PAGO	semanal del 5 al 8 de mayo	OBSERVACIONES			
		DEPARTAMENTO	Ventas		
DESCRIPCION		PERCEPCIONES	DEDUCCIONES		
SUELDO		\$1,200			
RETENCIÓN ISPT (Si es aplicables)		\$	-		
RETENCIÓN IMSS / E Y MM / IV (Si es aplicable)		\$	-		
RETENCIÓN IMSS / CV (Si es aplicable)		\$	-		
TOTAL DE PERCEPCIONES Y DEDUCCIONES		\$ 1,200.00	\$ -		
		NETO A PAGAR	\$ 1,200.00		
Recibí de : <i>Bruno Álvarez Cruz</i> la cantidad indicada que cubre a la fecha el importe de mi Salario, Tiempo Extra, Séptimo día y todas las percepciones y prestaciones a que tengo derecho sin que se me adeude alguna cantidad por otro concepto.					
Bruno Álvarez Cruz.			Adriana Álvarez Cruz.		
NOMBRE Y FIRMA DEL EMPRESARIO			NOMBRE Y FIRMA DEL EMPLEADO		

El líder de Renato`s como empresa tiene como función dar dirección e involucrar a su equipo. Busca mantener la calma y coordinar los esfuerzos durante todo el tiempo, incluso el de crisis, evitando el conformismo, desafiando al equipo, capacitándolo, estableciendo metas y fechas fatales. Por tanto, es productor, emprendedor, administrador e integrador. Planea, organiza, coordina y verifica la implantación del sistema de Gestión, sin excesos que lo vuelvan burocrático e impráctico.

El estilo de liderazgo en Renato´s combina Delegar (Madurez alta) y persuadir (Madurez media); una habilidad con voluntad, buscando escuchar activamente.

La técnica de reforzamiento permite intensificar las conductas deseadas y disminuir las indeseadas. Se busca en Renato´s reforzar conductas positivas, manifestar inconformidad ante hechos negativos, disminuir las “consecuencias” y disminuir las probabilidades de volver a ocurrir (indiferencia). Se miden mediante indicadores.

	T1-04 Lista de Asistencia de Capacitación	
---	--	---

Este formato constituye una evidencia de la capacitación impartida por la empresa a los colaboradores. Los mejores resultados se observan cuando la capacitación es vista como una forma de integración amena, participativa y centrada en ejemplos aterrizados de la empresa, y se traducen en una mayor unión en el equipo de trabajo. Para empresas medianas es conveniente dividir al personal en grupos pequeños.

Empresa:	Instructor:	Elemento 1. Calidad Humana
----------	-------------	----------------------------

No.	Nombre del Participante	UGB	Técnica 1	Técnica 2	Técnica 3
			Fecha: 20 / 2 /2016	Fecha: 20 / 3 /2016	Fecha:20 / 4 /2016
1	Bruno A.	Administración			
2	Renato A.	Cocina			
3	Adriana A.	Salón			
4	Rosario	Salón			
5	Ana	Cocina			
6	Ivonne	Cocina			
7	Javier	Salón			
8	Carlos	Cocina			
9	María	Salón			
10					
11					
12					
13					
14					
15					

Evaluación de Desempeño T3-07

  T3-07 Evaluación de Desempeño 							
Nombre/Conceptos	Puntualidad	Asistencia	5'S	Metas UGB	Satisfacción cliente	TOTAL	Lugar
Bruno A.	9	9	9	9	9	45	2
Renato A.	10	10	9	9	9	57	1
Adriana A.	8	9	8	8	9	42	
Maria E.	9	10	9	8	9	45	2
Carlos.	8	9	8	8	9	42	
Rosario.	8	9	8	8	8	41	
Ivonne.	7	9	8	8	8	40	
Ana.	9	10	8	8	8	43	
Javier	9	9	9	8	9	44	3
nombre 10							
NOTA: Pueden incluir más conceptos, como trabajo en equipo o ventas.							

Elemento 2 Satisfacción del cliente

Esto se logra a través de entender el mercado a disposición de Renato's, crear estrategias adecuadas de mercado y comercialización, desarrollar una postura de atención a técnicas de ventas en el personal de contacto con el cliente (Fig. 15).⁶⁸

⁶⁸ Técnica 4. Conocimiento del Mercado. Guía del Empresario.



Mercado Meta

Criterios de Segmentación del Mercado de Renato's bajo los criterios Demográfica y socioeconómica, Geográfica, Psicográfica y Conductual

- 1) Variables geográficas: Azcapotzalco, Zona conurbada del estado de México, Colonia pasteros y circundantes. Clima templado y variantes de la Ciudad de México zona norte.
- 2) Variables conductuales: Platillo tradicional familiar, lealtad por la experiencia de 55 años y forma de preparación única. Servicio por kilo, a la carta, por paquetes, entrega a domicilio y banquetes con servicio completo dentro y fuera del restaurante.

- 3) Variables Psicográficas: Todo tipo de idiosincrasia mexicana, NSE: C y D, NSE, hábitos familiares. Apegado a costumbres y cultura popular.
- 4) Variables Demográficas: Todo tipo de edades, sexo y tamaño (individuos, parejas, familias, grupos), estado civil indistinto, sin discriminación alguna, ocupación indistinta, ideología, cualquier nivel educativo, urbano.

Identificación y Traducción de Necesidades del cliente de Renato's

ENCUESTAS

Evaluación de encuestas	Unidad 1			Evaluación de encuestas	Unidad 2		
Número de Encuestas	36			Número de Encuestas	36		
	Bueno	Regular	Malo		Bueno	Regular	Malo
Servicio	32.0	3.0	0.0	Servicio	32.0	3.0	0.0
Sabor	28.0	6.0		Sabor	28.0	6.0	1.0
Instalaciones	21.0	14.0	1.0	Instalaciones	21.0	14.0	1.0
Ambientacion	22.0	11.0	4.0	Ambientacion	22.0	11.0	4.0
Precios	25.0	6.0	0.0	Precios	25.0	7.0	0.0
Recomendarías	23.0			Recomendarías	23.0		0.0
Promedio	25.2	8.0	1.3	Promedio	25.2	8.2	1.0

Comentarios:

Un buen servicio y excelente comida. Excelente servicio faltó el Dany aunque Anita para presidenta. Poder colocar un aditamento para que la carne se pueda mantener caliente y las tortillas aparte. Cuando canten los cantantes que no lo hagan tan fuerte. Muy buen servicio. Excelente servicio y no cobran todos los excedentes. Sería perfecto servir la carne en algún plato térmico para mantener más caliente el alimento. Felicidades!!!. Es excelente su servicio calidez y amabilidad Gracias. Me gustaría que todo el personal usara una misma manera de vestir, sobre todo meseros y me parece que la música tiene un volumen moderado. Muy buena barbacoa y excelente servicio. Excelente servicio muy

buena la barbacoa. Todo está perfecto solo sugiero variar un poco más la música ambiental.

Como se enteró de nosotros:

Por los músicos. Vivo en la colonia pasteros. Vivo en la cuadra. De toda la vida, somos vecinos. Pasando por la calle. Por la Sra. Conchita. Una amiga me invitó. Por amistades. Por otro familiar. Por Miguel Muñoz. Por una clienta. De mi hijo recomendación. Un amigo. Recomendación. Amigos. Por un amigo. Vine al mercado. Recomendación. Gracias. Íbamos pasando por aquí. Por un Amigo. Por Recomendación.

Sugerencias derivadas de los trabajadores de Renato's:

Nopales poner por lo menos tres órdenes. No se está poniendo el chicharrón en las mesas, se dejó de surtir nopales. Propuesta armar un stock porque esta semana no hubo entradas, página de facebook el 9 de agosto. Uniformados Camisa 3/4 con pantalón, para Eugenio cofia y paliacate, incremento de sueldos 29 de junio.

Calidad y características del producto ofrecido

Barbacoa de Horno



Foto 25. Barbacoa de horno. Platillo principal.



Guarnición



Tacos de barbacoa



Caldo

Fotos 26, 27 y 28

Productos ampliados



Mixiotes de cordero



Quesacoas



Sopecitos tricolores

Fotos 29,30,31

Procesos barbacoa al horno en Renato's





Fotos 32, 33, 34, 35





Fotos 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42



Fotos 43, 44, 45, 46, 47, 48



Fotos 49, 50, 51, 52, 53, 54



Compras



Carne

Fotos 55, 56, 57, 58

Servicios



Fotos 59, 60, 61, 62



Mesa y carta



Fotos 63, 64, 65

Estrategia Unidireccional. 4 Características atractivas al cliente: Servicio, Tiempo de entrega, Precio e Higiene.

COMPETENCIA

Prácticamente en la zona son negocios de familia, del mismo tamaño, pero no el mismo servicio, algunos cercanos y otros más grandes pero distantes.

Técnica 5 Marketing o mercadotecnia

Renato´s desarrollar una estrategia de comercialización moderna vía internet, en su página web y FB, que le permite captar de mejor manera al mercado meta y difundir sus productos y servicios.

Links:

[Barbacoa Renatos - Azcapotzalco - Jacarandás Azcapotzalco](#)

[*foursquare.com › Food › Mexican Restaurant*](#)

[Barbacoa Renatos de Horno | Facebook](#)

[*https://es-la.facebook.com/people/Barbacoa-Renatos-de-Horno/100009428179664*](https://es-la.facebook.com/people/Barbacoa-Renatos-de-Horno/100009428179664)

Barbacoa Renatos de Horno está en Facebook. Únete a Facebook para conectar con **Barbacoa Renatos** de Horno y otras personas que tal vez conozcas.

[BARBACO RENATOS](#)

[*barbacoarenatos.mex.tl/*](#)

[Barbacoa De Horno Renato`s, 55 Años De Sabor Y Tradición ...](#)

[*fiesta-evento.mercadolibre.com.mx › ... › Salones, Jardines y Quintas › Otros*](#)

[Barbacoa Renatos – Delicia Subterránea | México Sabroso](#)

[*mexicosabroso.com/2016/03/09/barbacoa-renatos-delicia-subterranea/*](#)

[Barbacoa De Horno Renato`s, 55 Años De Sabor Y Tradición. : Dónde ...](#)

[*www.abuenprecio.tk/.../--barbacoa-de-horno-renatos-55-anos-de-sabor-y-tradicion-5...*](#)

Barbacoa De Horno **Renato`s**, 55 Años De Sabor Y Tradición. **Barbacoa** De Horno **Renato`s**, 55 Años De Sabor Y Tradicion.

[Anuncios clasificados Distrito Federal Barbacoa de Horno Renato`s ...](#)

[*www.mi-ocasion.com/comprar/379112/fiestas-y.../barbacoa-de-horno-renato%60s*](#)



Restaurante Barbacoa Renatos [Sitio web](#) [Indicaciones](#) Restaurante

Dirección: Jacarandas 443, Azcapotzalco, Pasteros, 02150 Ciudad de México, D.F.

Teléfono: 01 55 5319 8967

Técnica 6⁶⁹

Ventas

Renato's tiene clara la visión de "servicio" como un "producto" que cubre las necesidades de los clientes y que apoya firmemente la labor de ventas.

⁶⁹ Técnica 6. Guía del Emprearío.

Incrementar las ventas a través de entender las etapas que componen este proceso y del desarrollo de habilidades y de la postura de atención en el personal de contacto y establecer las mejores prácticas pre-venta y post-venta del producto. Los clientes de Renato's esperan: Calidad general, Entrega, Variedad en base al producto clave la barbacoa al horno, Manejo de quejas, Garantía de calidad y sabor, buena reputación y tradición, fácil comunicación, Cortesía de los empleados, Calidad en el servicio, Habilidades de los empleados, Cobros justos y eficientes y Atención al cliente⁷⁰

Parte fundamental en el crecimiento de Renato's es la capacidad del personal y el restaurante para vender. Convencer al cliente de que la barbacoa de Renato's tiene las características que necesita y espera para satisfacer sus necesidades. "Sin venta no hay negocio ni razón para que la empresa exista".

“Barbacoa Renatos”
La Mejor Barbacoa del Rumbo

INFORMES:
53198967 y 70271574

Barbacoa, Mixiotes, Tacos de guisado,
y Pollo en Barbacoa

PAQUETE DE BARBACOA INCLUYE:
1 Borrego en barbacoa de horno
Consome
Pancita
Arroz
Nopales preparados
Salsas (Guacamole, Salsa Borracha
y Salsa Roja)
Verdura (cebolla, cilantro y limones)
1 persona para despachar la barbacoa
por 2 1/2 hrs.

Tortillas de Comal

TRADICION
55 AÑOS

Foto 66

⁷⁰ Ídem.



Foto 67



Foto 68



Foto 69

Elemento 3 Técnica 7 ⁷¹

El gerenciamiento de rutina en Renato's tiene como objetivos el documentar la conformación de las unidades de gerenciamiento de rutina, fundamentalmente los indicadores y puntos de control e identificar y determinar acciones para el control de desperdicios o mudas de los procesos que inciden en su empresa.

Contempla las actividades necesarias para que la empresa cumpla con su MISIÓN y que cada UGB alcance eficientemente el objetivo de su proceso. El objetivo es satisfacer a su cliente, interno o externo, entregando un producto o servicio a tiempo y con las características de calidad requeridas. Considera para ésta el producto o servicio, el cliente, el proveedor, el proceso, el valor, el tiempo de ciclo y el desperdicio o la merma.

En cuanto a macroprocesos Renato's en sus procesos clave o de generación de valor se enfoca al cliente externo, como restaurante: limpieza, cocina, caja, servicio a comensales. Sus procesos estratégicos enfocados a la sobrevivencia y crecimiento del negocio: planeación de los propietarios, ventas, finanzas, innovación y desarrollo de productos, marketing.

⁷¹ Técnica 7. Procesos y Eliminación de Desperdicios. Guía del Empresario.

T8-01 Lineamiento de Rutina

El lineamiento de rutina es adecuado para documentar procesos en los que la secuencia de acciones no es crítica o bien cuando todas las acciones son ejecutadas por una sola persona.

Empresa:	BARBACOA DE HORNO RENATO´S		
Nombre del Lineamiento:	Procedimiento de entrega de banquetes a domicilio.	Código:01	
Área o UGB:	Personal de banquetes	Versión:	

Objetivo:	Asegurar el éxito al ofrecer un producto y servicio eficiente.
Registros o formatos:	Contrato de venta, lista de insumos y utensilios para el pedidos, listas de compra de tienda verdura y carne, formato de postura de atención para banquetes pronóstico financiero. Registro de informacion del cliente.
Herramientas:	Soft restaurante, vehículo programado, equipo de papelería

Lineamientos (Lo que se debe hacer)

1. El personal representante de Barbacoa de Horno Renato´s se presenta con los anfitriones, perfectamente uniformado y pulcro en su persona ante el personal de contacto y o de apoyo como meseros, saludando cordialmente conforme a la postura de atención delineada por la empresa y pregunta el tipo de evento que se realiza y se felicita según sea el caso, esto para crear confianza y empatía con nuestro cliente y compañeros externos. Ponerse a la orden de las personas con las que tendremos un
2. Se le pregunta a los anfitriones el área destinada para derrollar nuestro servicio donde el colaborador de Barbacoa Renato´s analiza, planea y ejecuta la mejor forma de utilizar su área para su desarrollo de nuestra actividad, procurando siempre la seguridad por el manejo de productos a alta temperatura como inflamables tales como el gas, carbón y electricidad para los accesorios, cual sea el caso.
3. El representante de Barbacoa Renato´s en todo momento deberá de guardar compostura y respeto así como mostrar cuidado por preservar la áreas e instalaciones que se nos asignaron, también cuidar su forma de expresar las necesidades que se le presenten durante el servicio, como decir groserías ser descortés, tener una mala postura para solicitar cosas en beneficio del éxito del servicio.
4. Una vez instalado, verificar mediante el chek list las necesidades mínimas para desarrollar el servicio, como mesas correctamente instaladas, verificación del montaje completo de las cosas del servicio, verificación de fugas de gas de nuestro equipo y las especificaciones que contenga nuestra lista de verificación.
5. Una vez instalado al 100% ,se verifica con el cliente responsable del evento la forma para distribuir los alimentos que previamente en la venta del servicio se debió especificar, pero es importante puntualizar si las características corresponden a esta necesidad, se sigue o se cambia la propuesta.
6. También una vez instalado se le pide al anfitrión la autorización para comenzar nuestro servicio. Y en relación a la forma de la distribución de nuestros alimentos, se trabaja planificadamente para poder brindar la salida de alimentos en tiempo y forma, siempre en un entorno pulcro coordinado, con experiencia, tranquilidad y positivo, para resolver cualquier inconveniente a las necesidades de cualquier contratiempo o anomalía.
- 7.- Es obligación del personal de Barbacoa Renato´s brindar todas las atenciones a nuestros anfitriones de una manera cortes y servicial, atender en el menor tiempo posible las necesidades de nuestros clientes externos, tales como todos los que completan, en relación de nuestras funciones, como servir consomé, carne, verdura, salsa, etc., apoyo de recepcioó de resurtido como de descamoché, apoyo a equipo de meseros en relación a las posibilidades del colaborador.
8. Es obligación del colaborador de Barbacoa Renato´s tener limpia y ordenada el área de servicio o área de mostrador.
9. Es obligación del colaborador de Barbacoa de Horno Renato´s presentarse constantemente con el anfitrión para preguntarle como está siendo atendido, si le puede ayudar, si el platillo es correcto, si su carne es de su agrado, si requiere calentar su producto; este proceso se tendrá que desarrollar como mínimo 5 veces por lapsos de cada 20 minutos.

Restricciones (Lo que no se debe hacer)

1. Evitar romper el protocolo de postura de atención
2. Ser descortés con cualquier cliente externo
3. No atender y dar atención nuestros clientes externos
4. Comer en horas pico de servicio
- 5.-No portar correctamente el uniforme
6. Mostrar conductas antihigiénicas
7. No lavarse las Manos

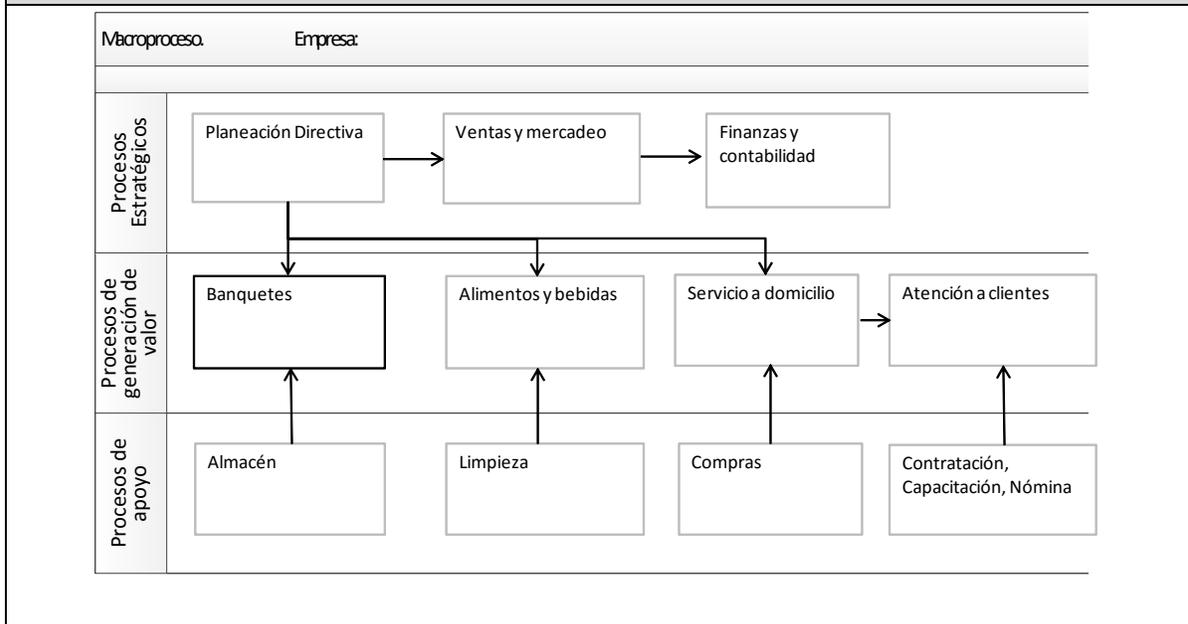
Elaboró: Bruno Á lvarez	Aprobó:	Fecha: 20/04/2016
-------------------------	---------	-------------------

T7-01 Mapa de Macroprocesos

Existen muchas maneras de representar los procesos de una empresa y dependiendo de la complejidad de su operación se podrán utilizar diagramas de flujo, diagrama de operaciones o diagramas de flujo real. Esta herramienta es muy básica, únicamente se identifican los procesos clave, procesos estratégicos y procesos de apoyo.

Empresa:	Restaurante Renatos	Identifique sus procesos principales	
Elaboró:	Bruno AÁvarez. 09/Julio/2016	Nombre del proceso	UGB's
Barbacoa Renato's	Procesos Clave o de Generación de Valor (enfocados hacia el cliente externo)	Alimentos y Bebidas	Cocina
		Banquetes	Cocina
		Servicio a domicilio	Cocina, Caja, Repartidores
		Atención a clientes	Piso (meseros), Hostess, Caja
	Procesos estratégicos (enfocados a la sobrevivencia del negocio)	Finanzas y Contabilidad	Administración
		Ventas y mercadeo	Ventas
		Planeación directiva	Alta Dirección
	Procesos de apoyo (generalmente enfocados al cliente interno para que los procesos clave puedan llevarse a cabo)	Almacenaje, Porcionado y Abastecimiento	Almacén, Comisariato
		Compras y proveedores	Almacén, Administración
		Limpieza	Intendencia
		Contratación, Nomina, Inducción y Capacitación	Administración, Recursos Humanos

Representación Gráfica



- Involucrar al personal operativo.
- Investigar y determinar la forma para alcanzar el objetivo del proceso.
- Documentar con fotos, diagramas, descripción breve.
- Capacitar y adiestrar al personal.
- Implementar formalmente el estándar.
- Checar los resultados.
- Si el resultado se apega al estándar, continuar la implementación; si no, analizar y tomar acción correctiva

La documentación de Estándares requiere instrucciones técnicas detalladas que provienen de proveedores o de otras fuentes integradas a Renato's a través del sistema de Gestión. Herramientas para estandarizar y lograr la mejor documentación fueron gráficas sencillas, diagramas de operaciones y de flujo, fotografías de los platillos, el montaje de una mesa para servicio y un check list o lista de verificación.

Moderniza pone a su disposición el formato de lineamiento de rutina en que se puede puntualizar: **Objetivo, Registros o formatos, Herramientas, Lineamientos, Restricciones:** especifica lo que NO se debe hacer en la rutina.

La implantación de estándares se fundamentó en el entrenamiento enfocado al trabajo: 30% teoría, 70% práctica, se utilizaron los procedimientos para el entrenamiento; así como evaluar y certificar los conocimientos. El seguimiento de estándares ha sido por verificación periódica del cumplimiento del estándar, check list y seguimiento estrecho a las rutinas de trabajo

Formatos operativos de procesos estandarizados en Renato's:

Receta estándar Barbacoa Renato's

	T8-02 Receta Estándar
---	-----------------------

FLAUTAS DE Barbacoa

Nombre de la receta: Barbacoa	Elaboró: Inés Martínez	Aprobó: Luis Pérez	Fecha: 7/3/2010
-------------------------------	------------------------	--------------------	-----------------

INGREDIENTES	PRECIO	UNIDAD	CANTIDAD	IMPORTE	PRESENTACIÓN
carne de borrego	85.00	KG	0.180	\$ 15.30	
tortillas	11.00	pza	0.110	\$ 1.21	
ACEITE	35.00		0.090	\$ 3.15	
queso rayado	54.00		0.030	\$ 1.62	
crema 450ml	22.00		0.11	\$ 2.42	
lechuga	15.00		0.100	\$ 1.50	
				\$ -	
				\$ -	
				\$ -	
				\$ -	
			Costo:	\$ 23.70	
			X KG	\$ 1.63	
			Costos indirectos:	\$ 18.49	
			Margen: 40%	\$ 16.87	
			Precio público:	\$ 59.06	

Procedimiento / Elaboración	Fotos complementarias del proceso
orden de 4 tacos dorados	
Posibles variaciones o sugerencias	



APERTURA Y CIERRE DE SALÓN

# ACTIVIDAD	VIERNES			SÁBADO			DOMINGO			# ACTIVIDAD	VIERNES			SÁBADO			DOMINGO							
LIMPIEZA BAÑO.				ÁREA DE TORTILLAS												MESA DE GUARNICIONES Y FRÍA								
1 PREPARAR UTENSILIOS E INSUMOS				28			ENTRADA Y DEJAR COSAS EN CASILLERO Y PORTAR UNIFORME.				53			SALSA ROJA C/ CUCHARA										
2 BARRER PISO Y RECOGER BASURA				29			LAVADO DE MANOS PROFUNDAMENTE.				54			SALSA VERDE C/ CUCHARA										
3 PREPARAR BOTE CON JABONADURA				30			ENTRADA Y ASIGNACIÓN DE ACTIVIDADES				55			GUACAMOLE CON PÁPALO Y PIPICHA C/ CUCHARA										
4 LAVAR PISO				31			LAVAR ESCOBAS, RECOGEDORES MANGOS Y DONDE TENGA SUCIEDAD				56			SALSA BORRACHA C/ CUCHARA										
5 LAVAR TASAS Y MINGITORIO				32			LAVADO DE ESCALERAS DE RESTOS DE TIERRA, POLVO, CABELLOS ETC.				57			CILANTRO LAVADO Y DESINFECTADO C/ CUCHARA										
6 LAVAR MAMPARAS				33			MONTAR MESA LIMPIA CON MANTEL LIMPIO				58			CEBOLLA PICADA PARA MESAS C/ CUCHARA										
7 LAVAR PAREDES				34			AMASAR EL 100% DE MASA Y PREPARAR LA QUE SE VA A OCUPAR E IR SACANDO POCO A POCO LA MASA.				59			LIMONES LAVADOS Y DESINFECTADOS										
8 LAVAR LAVABOS				35			MONTAR INSUMOS COMO, 1/2 KG DE CREMA, 1/4 DE QUESO RAYADO, 1/2 DE OAXACA, RECIPIENTE DE SALSA ROJA, VERDE Y POCO SALSA BORRACHA Y NOPALES, ACEITE, barbacoa 200g				90			PLATITOS PARA SALSA MONTADOS EN PLATONES DE BARRO CON CUCHARAS MAS 6				60						
9 LAVAR ESPEJOS				36			HERRAMIENTAS Y UTENSILIOS ENCENDEDOR, MÁQUINA DE TORTILLAS, PALA PARA TORTILLAS HIELERA, CUCHARAS PARA SALSAS PALITOS PARA QUESADILLAS U (O) VARIOS 6 PZA				98			QUESO DOBLE CREMA, AGUACATE, PÁPALO Y CHICHARRON 2 CUCHILLOS CON SOLUCIÓN DESINFECTANTE PARA QUESO Y LIMONES 20 PLATOS PARA 1/2 GUARNICIÓN Y 10 PARA GUARNICIÓN COMPLETA. 35 TENEREDORES.				61						
10 LAVAR BOTES DE BASURA				37			EN EL CASO DE QUE EL PEDIDO LLEVE BARBACOÁ Y AGUACATE SOLICITARLO A COCINA.				8			SALSAS ROJAS 8 SALSAS VERDES Y VERDURA CON LIMÓN EN UN RECIPIENTE EN EL REFRIGERAD XD				62						
11 ENJUAGAR TODO LO ANTERIOR VERIFICAR SI HAY SHAMPOO, PAPEL, BOTES CON BOLSA DE PLÁSTICO				38			PRODUCTOS, SOPES PEQUEÑOS TRES PZAS PUEDEN SER CON CREMA Y QUESO, QUESADILLAS, QUESACOAS.				bote de basura													
12 LIMPIOS Y CON TAPA. LIMPIAR CON TRAPO HÚMEDO SERVIDORES DE SHAMPOO, PAPEL MÁQUINA DE AIRE Y MAMPARAS.				39			TENER SIEMPRE 3 DOCENAS DE TORTILLAS EN HIELERA.				63			TIERRA NI EN PISO NI EN HORNO										
13 SANITIZAR CON ASPERSOR TODO EL BAÑO PUERTAS, TZAS, LAVABOS ETC. DE 200 PP/MILLÓN (AMARILLO)				40			PLANCHA				64			LLEVAR EL BOTE DE ARENA AL ÁREA DE ATRÁS JUNTO A LA TARJA										
14 BARRER, JALAR Y TRAPEAR BAÑO				41			LAVAR PLANCHA, ENCENDERLA Y LIMPIARLA CON ACEITE. DESINFECTAR ÁREA				65			TENER LISTO CUCHILLO, PLATO BLANCO, RECIPIENTE PARA PANCITA CUCHARÓN OLLA PARA CONSOMÉ LIMPIA Y DESINFECTADA, CRUCETA CON GANCHOS PARA CONSOMÉ, PARRILLA LIMPIA Y ENCENDIDA				66						
15 APLICAR AROMATIZANTE				42			ALINEAR RACK Y MESAS DE SERVICIO (LAVAR MESAS).				67			MESA DE FIERRO LIMPIA PARA DENTRO DEL HORNO										
16 MONTAJE				43			RACK 1 CAJA CON PLATO DE BARRO GRANDE MÍNIMO 40 PZA, TAZÓN GRANDE 60, TAZÓN MEDIANO 50, TAZÓN CHICO 24. BOTE DE BASURA CON BOLSA.				68			LAVADO DE LÁMINA DE HORNO, LAVADO DE HORNO.										
17 ALINEACIÓN DE MESAS				44			TENER 70 PZA, MÍNIMO, PALA PARA COMAL, CUCHILLO CON FILO. BOTE DE BASURA TRAPO EN SOLUCIÓN CHAROLAS LIMPIAS, 2 PLIEGOS DE PAPEL BLANCO EN 4.				69			MONTAJE DE MESA PARA MOSTRADOR (MESA LIMPIA Y MANTEL LIMPIOS)										
18 ALINEACIÓN DE SILLAS				45			PALA PARA CARNE CUCHILLO CON FILO, SOLUCIÓN PARA CUCHILLO				70			BÁSCULA CONECTADA LIMPIA Y DESINFECTADA										
19 SERVILLETOS				46			MONTAJE DESECHABLE Y FREÍDO				71			TABLA PARA PICAR LIMPIA Y DESEINFECTADA										
20 SALERO				47			VASO DE A LITRO, MEDIO Y TAPA PARA VASOS. 10 BOLSAS DE ASA 10 BOLSAS DE 2 KG, PALILLOS, PLATO DESECHABLE 10 BOLSAS PARA SALSA				72			MACHETE Y CUCHILLO AFILADOS										
21 SERVILLETA GRANDE				48			5 PLIEGOS DE PAPEL BLANCO Y ALUMINIO.				73			SALSERAS PARA PUBLICO										
22 CUCHARA				49			FREIDORA LIMPIA Y CON ACEITE, REJILLA Y PINZAS INDISPENSABLE, ENCENDIDA A FUEGO LENTO.				74			30 PLATOS PARA TACO ROLLO DE BOLSA GRANDE, CAMISETA Y CHICA.										
23 PLATO TRAPEADO				50			MESA LIMPIA CON BÁSCULA FLAUTAS EN HIELO				75			PAPAL ALUMINIO PAPER BLANCO										
24 VASO TRAPEADO				51			10 PLATOS DE BARRO				76			PAPAL PARA TACOS, bote de basura										
25 TAZA TRAPEADA				52			CREMA Y QUESO EN HIELO				77*													
				53			BÁSCULA ALTERNA LIMPIA Y DESINFECTADA CON TABLA Y MACHE ENCENDIDA																	
				54			10 BOLSAS PARA SALSA																	
				55																				



APERTURA Y CIERRE DE SALÓN

# ACTIVIDAD	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO	# ACTIVIDAD	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO	# ACTIVIDAD	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
LIMPIEZA			STOCK			CHECK OUT SABADO					
1 CALLE				28 VASO TRAPEADO				53 LIMPIEZA DE MESAS			
2 BANQUETA				29 PLATO TRAPEADO				54 REVISION DE SILLAS			
3 BANCA AFUERA				30 TAZA TRAPEADA				55 REVISION DE SERVILLETEROS			
4 CENICERO LIMPIO				31 CUCHARA				56 REVISION DE SALEROS			
5 TAPETES				32 TENEDOR				57 BARRIDO DE SALÓN			
6 UBICAR BANCAS CHICAS				33 CHUCHARA CHICA				58 METER BANCAS			
7 SILLAS				34 CUCHILLO CUBIERTO				59 METER TAPETE			
8 PEDESTALES				35 SERVILLETA PARA MONTAR				60 REVISIÓN DE PAREDES			
9 MESAS				36 SERVILLETA DE SERVILLETERO				61 COLOCAR CORTINAS			
10 PAREDES				37 POPOTES				62 APAGADO DE LUCES			
11 VIDRIOS				38 PALILLOS				CHECK OUT DOMINGO			
12 LÁMPARAS				39 SALERO				63 RELLENADO DE SERVILLETEROS			
13 PUERTA				40 SOLUCIÓN				64 RELLENADO DE SALEROS			
14 BAJO ESCALERAS				41 SOLUCIÓN REPUESTO				65 CAJAS DE TRASTES CUBIERTAS			
15 PISO LIMPIO				42 TRAPO MESAS				66 MESAS LIMPIAS Y SILLAS APILADAS			
16 BOCINA LIMPIA				43 TIJERAS DE APOYO CUBIERTAS				67 BARRIDO DE SALÓN			
17 CARTAS LIMPIAS				44 ESTUFA PARA CAFÉ				68 GUARDAR BANCAS			
18 LIMPIAR PANTALLA				45 ESTUFA PARA CHOCOLATE				69 GUARDAR TAPETES			
MONTAJE				46 BOTE DE BASURA LIMPIO Y CON BOLSA				70 LIMPIAR CENICERO DE CALLE			
18 ALINEACIÓN DE MESAS				47 ACTIVAR TERMINAL				71 GUARDAR CARTAS			
19 ALINEACIÓN DE SILLAS				48 CAFÉ				72 LAVAR BOTES DE SOLUCIÓN			
20 SERVILLETEROS				49 CHOCOLATE				73 PONER CORTINAR			
21 SALERO				50 PAN EN CANASTO CUBIERTO				74 APAGAR LUCES			
22 SERVILLETA GRANDE				51 CHURROS				75 ENTREGAR TERMINAL			
23 CUCHARA				52 JARRA PARA CAFÉ				76 CHECAR FOCOS			
24 PLATO TRAPEADO(EN EL CASO DE ESTE PROCESO DEJ				53 JARRA PARA CHOCOLATE							
25 VASO TRAPEADO				54 LECHE							
26 TAZA TRAPEADA				55 CONTENEDOR DE SALSA Y VERDURAS CON HIELO (CHECAR CADA 2 HRS HIELO)							
LIMPIEZA CORREDOR BARANDAL											
1 SS DE PASILLO											
NO RESTOS DE COSAS EN PASILLO,											
2 MARQUESINAS ETC.											
BARRER PISOS PERFECTAMENTE EN TODO EL CORREDOR Y ENTRE LOS											
3 TABIQUES ROJOS											
ENJABONAT PISOS Y LAVAR PISOS MARQUESINA Y LA PARTE INFERIOR DE											
4 BARANDAL.											
LAVADO DE ESTANTE DE DEPÓSITO DE GARRAFONES DE AGUA, BOTES DE											
5 BASURA Y ESCOBAS.											
LAVAR VENTANAS PUERTAS, Y MARQUESINAS INCLUYENDO LAS DE LAS ESCALERAS Y LAS DE LA BARDAS DONDE ESTA LA LALAVERA. TODO CON											
6 JABÓN Y AGUA.											
7 LAVAR PAREDES CON AGUA Y JABÓN LIMPIAR CON TRAPO HUMEDO Y											
8 SOLUCION DE 200P/P EL BARANDAL.											
LIMPIAR BOILER CON SOLUCIÓN DE 200PP CON TRAPO LIMPIO EN											
9 SOLUCIÓN.											
TALLAR PERFECTAMENTE ESCALERAS A CONCIENCIA SIN RESIDUOS DE TIERRA CABELLOS GAMUSA ETC PARA EVITAR											
10 CONTAMINACION CRUZAZA.											
LAVAR MARQUESINA DE LA ENTRAD DE											
11 LA COCINA.											
12 LAVAR RIEL Y LIMPOIAR GARROCHA											
13 LAVAR CAMPANAS Y FILTRO											
LAVAR ESCALERA BLANCA DE ACCESO A											
14 LA CASA DE ADRIANA.											

REALIZADO POR:											
SUPERVISADO POR:											
FECHA:											



LISTA DE COMPRAS A PROVEEDORES

Fecha: _____

GRUPO: LAVANDERIA				GRUPO: DOMINGO.			
Número	UNIDAD	Producto	cantidad	Numero	UNIDAD	Producto	Cantidad
1	PZA	Mantel		1	PZA	Pan de dulce	
2	PZA	Cubre mantel		2	PZA	Churros	
3	PZA	Servilletas		3	KG	Chicharrón	
4	PZA	Fundas para sillas.		4	KG	Masa	
5	PZA	Uniformes		5	Servicio	Músicos	
6	PZA	Trapos		6	Garrafon	Agua purificada	
7	PZA	Limpiones					
8	PZA	Filipinas					
				5	Servicio	Basura	
				6	Servicio	Fumigación	

RASTRO Y MADERA

1	KG	Carne de Borrego		11	KG	Pollo	
2	Pza	Asaduraz		12	KG	Carne de cerdo	
3	Pza	Panzas		13	KG	Carne de Res	
4	Pza	Patas		14	KG	Cabeza de Res	
5	Pza	Cabezas					
6	Docena	Pencas					
7	KG	Lardo					
8	Lt	Pulque					
9	Pesos	Madera Tarimas					
10	Pesos	Madera Troncos					

JARCIERÍA

1	Pza	Escoba de plástico		11	Pza	Botes p/ basura CH	
2	Pza	Escoba de popote		12	Pza	Botes p/ basura G	
3	Pza	Recojedor		13	Pza	Botes P/ bas baño	
4	Pza	Pala carbonera		14	KG	Piedra pomez	
5	Pza	Pala		15	Pza	Guantes rojos	
6	Pza	Jalador		16	Pza	Jerga	
7	Pza	Cepillos para uñas		17	Pza	Mechudo	
8	Pza	cepillos para carne		18	Pza	Mandiles plastico	
9	Pza	Jicaras		19	Botella	Brazo limpia vidrios	
10	Pza	Botes para salsa		20	Pza	Trapos	



LISTA DE COMPRAS

Fecha: _____

GRUPO: VERDURA				GRUPO: HIERBAS			
Número	UNIDAD	Producto	cantidad	Numero	UNIDAD	Producto	Cantidad
1	KG	Cebolla		1	Manojo	Cilantro	
2	KG	Zanahoria		2	pesos	Pápalo	
3	KG	Chile cuaresmeño		3	pesos	Pipicha	
4	KG	Chile de árbol		4	pesos	Epazote	
5	KG	Chile serrano		5	Manojo	Hojas de aguacate	
6	KG	Chile habanero		6	Pza	Lechuga	
7	KG	Tomate		7		Perejil	
8	KG	Jitomate					
9	Pza	Nopal					
10	KG	Ajo					
11	KG	Chayote					
GRUPO: FRUTA							
1	KG	Aguacate		12	KG	Sandía	
2	KG	Pepino		13	KG	Papaya	
3	KG	Naranja		14	KG	Pera	
4	KG	Limón		15	KG	Plátano tabasco	
5	KG	Melón		16	KG	Plátano dominico	
6	KG	Guayaba		17	KG	Guanabana	
7	KG	Mango		18	LT	Maracuya	
8	KG	Piña		19		Chile poblano	
9	KG	Mandarina		20		Papa.	
10	KG	Fresa		21		Pimiento Morrón	
11	KG	Manzana		22			

CHEK LIST PEDIDOS

clavería							
Número	UNIDAD	utensilios	cantidad	Número	UNIDAD	desechable	Cantidad
1		machete	1	1		Papel Aluminio	
2		cuchillo	1	2		Papel Blanco	
3		charolas	2	3		Vaso unicel p/consomé	
4		banco para picar	1	4		plato para carne	
5		cucharas grandes	3	5		cuchara desechable grd	
6		palas para tortillas		6		cuchara desechable chi	
6		cucharón	1	8		tenedor desechable	
1		mesa	2	9		Bolsa Negra Jumbo	1
2		brasero	1	10		Palillos de dientes	30
3		comal	1	11		sal	150grs
4		tanque de gas	1	12		Servillet individual	
5		llave para gas	1	13		Servillet pétalo	
6		carbón	2	14		Palillos de dientes	
7		charolas		15		aceite	
8		palanganas	1	16		Ph6	
Loza plaqué y cristalería				17		cerillos	1
10		plato trinche		18		cubrebocas,	
11		tazón		19		vaso de plástico	
12		cuchara para consomé		20		Guantes polipapel	
13		tenedor		21		cofia	
14		servilleta de tela	7	22		tarjetas de presentación	
15		trapos para platos		23		jabón y sacate	
16		trapos para manos	1	24		periódico y cartón	1
canastos para tortillas				Postres y bebidas		comida	
1		termos para tortillas	5	1		barbacoa	1
2		recipiente para con agua para tortillas	1	2		consomé	35
3		pala de tortillas	1	3		arroz	2
4		máquina de tortillas	1	4		nopales	2.5 litros
5		parrilla electrica	1	5		pulque	
6		recipiente para masa	1	6		aguacate	
7		manteles plástico	2	7		chicharrón	
8		cubremanteles		8		queso doble crema	250 grs
9		cuchillo (plaque)		9		queso rayado	
		camisas uniforme	1			queso Oaxaca	
1		baberos	1	1		crema	
2		agua de limón	20	2		consome	
3		sopecitos	50	3		cebolla	2
4		tortillas		4		cilantro	2
5		masa		5		limones	2.5
6		ensalada		6		salsa roja molcajeteada	1.5
7		taquiza		7		guacamole	0.75
8		molcajetes o cazuelita	38	8		borracha	0.5
9		racioneras.	1	9		verde	1,5

Chek 4 y comanda

 BARBACOA RENATO'S				
Vendedor:	Fecha:	Mesa:	Hora:	Folio:
Consomé	Precio unitario	Cantidad	Folio:	Total
Consomé de cordero.				
1/4 Lt.(Plato Chico)	\$25.00			
1/2 Lt.(Plato Grande)	\$35.00			
1 Lt.	\$70.00			
Consomé con pata	\$55.00			
Consomé RENATO'S 100 grs de carne con tortillas de comal 1/2 Lt.	\$60.00			
Barbacoa				
Barbacoa 1 Kg	\$385.00			
Barbacoa 3/4 Kg	\$289.00			
Barbacoa 1/2 Kg	\$193.00			
Barbacoa 1/4 Kg	\$96.00			
Pancita				
Pancita 1/2 Kg	\$193.00			
Pancita 1/4 Kg	\$96.00			
Tacos				
Taco de barbacoa 160 grs	\$55.00			
Taco de pancita 155 grs	\$45.00			
Taco Renato's (85g de pancita 85g de barbacoa)	\$60.00			
Orden de 4 tacos dorados de Barbacoa	\$60.00			
Menu infantil				
1 sope de barbacoa c/crema y queso	\$25.00			
1 flauta c/crema y queso	\$18.00			
Consomé de carnero de 125 ml.	\$15.00			
3 Sopecitos con crema y queso	\$25.00			
Quesadilla de queso Oaxaca	\$25.00			
Paquete 1 (1 persona)				
1 consomé de carnero (gde), 1 taco de barbacoa o Renatos, guacamole, 1 vaso de agua fresca del día 1/2 lt.	\$98.00			
Paquete 2 (2 personas)				
2 consomés de carnero (gdes.), 1/4 kg de barbacoa, 1/2 orden de guarnición RENATOS, 2 vasos de agua fresca del día 1/2 Lt.Tortillas de comal (1 docena).	\$216.00			
Paquete 3 (4 personas)				
4 consomés de carnero (gdes.), 1/2 kg de barbacoa, orden de guarnición RENATOS, 4 vasos de agua fresca del día, 1/2 Lt. tortillas de comal (1 docena y media)	\$398.00			
Paquete 4 (6 personas)				
3/4 de barbacoa, 1/4 de pancita, 6 consomés de carnero (gdes), orden de guarnición RENATOS, 1 jarra de jugo 1.6lt, Jarra de agua fresca del día 1.6lt, tortillas de comal (2 docenas).	\$765.00			
Complementos				
Orden de nopales con queso doble crema	\$25.00			
1/2 orden de nopales con queso doble crema	\$16.00			
Orden de chicarrón	\$27.00			
1/2 Orden de chicarron	\$18.00			
Orden de guacamole.	\$25.00			
Orden RENATOS (chicharrón, aguacate, nopales c/queso y pápalo)	\$65.00			
Orden RENATOS (chicharrón, aguacate, nopales c/queso y pápalo).	\$35.00			
Platillo del Mes				
Quesacoa.(\$25) Mixiote. (\$60)				
Bebidas				
Refresco coca cola (355ml)	\$19.00			
Refresco Boing (355ml)	\$19.00			
Agua fresca del día (1/2 lt)	\$19.00			
jugo de fruta de temporada (1/2 lt)	\$19.00			
Jarra de agua de sabor	\$55.00			
Jarra de jugo de fruta de temporada	\$70.00			
Taza de café de olla con leche	\$15.00			
Taza de chocolate	\$19.00			
Taza de café de olla	\$19.00			
Pulque curado 1 lt	\$40.00			
Pulque curado 1/2 lt	\$20.00			
Cerveza	\$28.00			
Michelada	\$30.00			
cambio de agua por refresco.	\$5.00			
Postres del día.				
Postre del día	\$25.00			
Churros orden de 3.	\$20.00			
Pieza de pan	\$15.00			
Orden de 2 churros con taza de chocolate	\$32.00			
Otros				

Elemento 4 Técnica 9⁷⁴

Administración visual

Consiste en asegurar el autocontrol de las rutinas organizacionales, mediante el seguimiento de indicadores y metas propias para cada UGB, fortaleciendo la comunicación organizacional a través de herramientas participativas como puede ser el manejo de tableros de control y emisión de resultados. Fortalece la comunicación en las organizaciones. Su valor radica en que proporciona información oportuna a los miembros de la UGB acerca de cómo van las metas comprometidas; permite a los gerentes intervenir de manera oportuna, busca el aseguramiento a través de girar el PDCA de rutina o SDCA.

Utiliza gráficos en puntos clave identificados, Indicadores y Límites de control identificados:

El chequeo de rutina en Renato's se hace por medio de la administración visual los fines de semana que se trabajan en el Restaurante. Los indicadores del cuadro Básico de la UGB están definidos en cuatro niveles: Financieros, Mercado, Procesos, Potencia; su objetivo es delegar el control de la rutina al equipo de trabajo. Por el nivel de la empresa esta es todavía una meta por alcanzar.

Técnica 10. Finanzas básicas⁷⁵

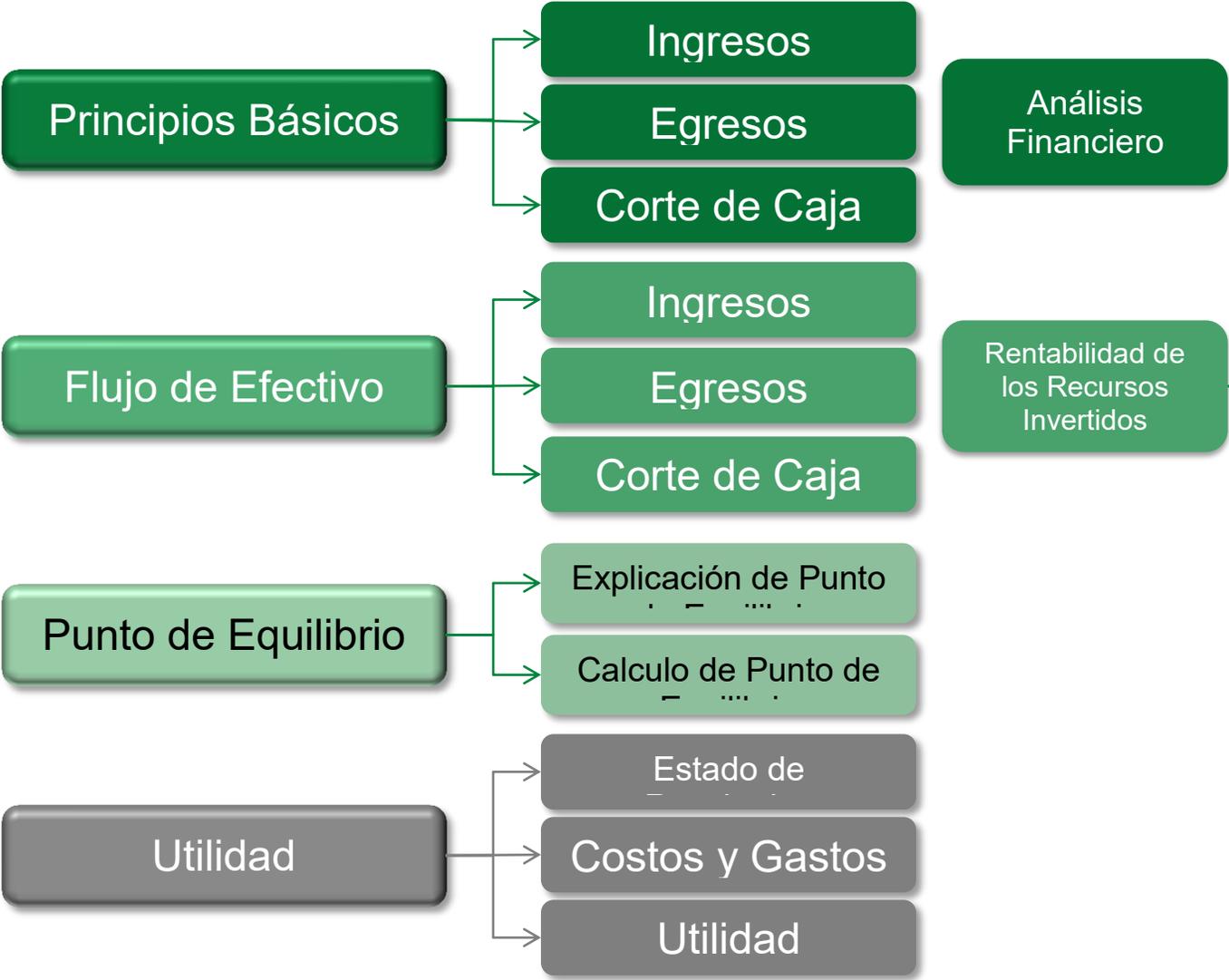
Gerenciamiento de Mejora en Renato's

Desarrollar la capacidad para direccionar Renato's y ser cada día mejor a través del establecimiento de la filosofía organizacional, aprender a convertir los sueños en realidad y desarrollar un sistema de información y análisis financiero que le permita al empresario un verdadero control de su empresa. Usar herramientas financieras básicas para tomar decisiones que permitan cuidar el flujo de efectivo y la utilidad. El esquema de la técnica es el siguiente:

⁷⁴ Técnica 9. Administración visual. Guía del Empresario.

⁷⁵ Técnica 10. Finanzas Básicas. Guía del Empresario.

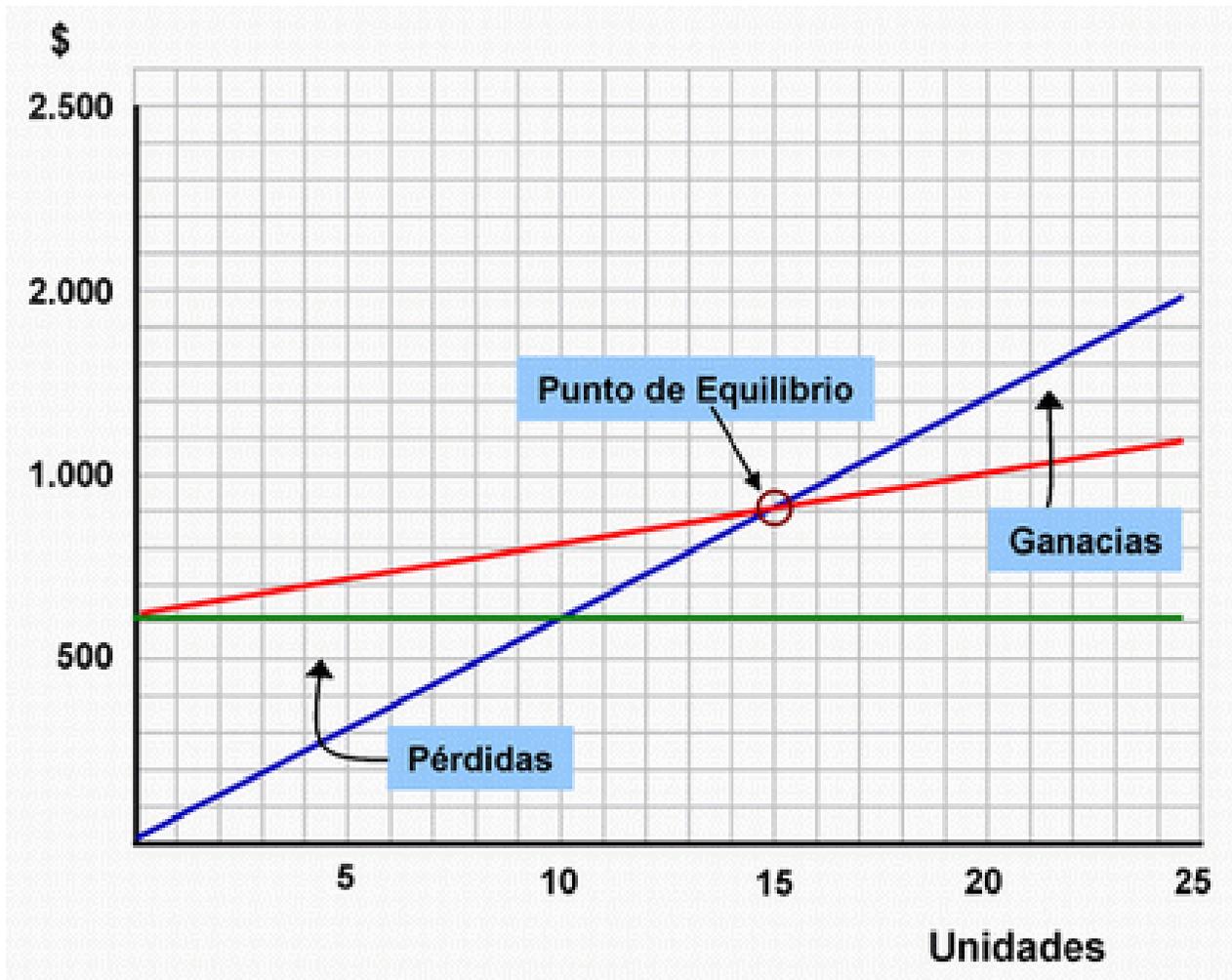
Fig 16. Finanzas básicas



(Fuente: Moderniza 2015, Guía del Empresario)

En 2016 se alcanzó el Punto de equilibrio de Renato's, que es el nivel de ventas en la que el negocio dejó de tener pérdidas. Las acciones para lograrlo fueron: el Incremento de ventas, modernización de equipos y mobiliario, precios

competitivos, calidad de carnero, productos aumentados, disminución de costos y de gastos. Negociar siempre el precio y condiciones. (Ventas, costos de ventas, gastos de operación, financieros y utilidad).



La Estructura financiera Renato's

Costo de ventas-Gastos de Operación-Gastos Financieros-Utilidad

Ejemplo: Análisis de porcentajes integrales (análisis vertical)		
Ingresos	ENERO	Porcentaje con respecto al Total de Ingresos
Restaurante	\$25,000	58.82%
Hospedaje	\$12,000	28.24%
Renta de salón	\$5,500	12.94%
Total ingresos	\$42,500	100%
Egresos	ENERO	Cambio
Costo	\$15,500	52.54 %
Nómina	\$10,000	33.89%
Gas	\$2,500	8.48
Crédito Banco	\$1,500	5.08%
Total egresos	\$29,500	100%

$$\text{Porcentaje \%} = \frac{\text{Concepto} \times 100}{\text{Total}}$$

La Rentabilidad de los Recursos en Renato's considera la utilidad (Ventas, costos y gastos) y los Recursos Invertidos (Inventarios, Cuentas por cobrar, Equipos e Instalaciones). Se utilizaron para incrementar la rentabilidad los tres caminos que marca la técnica: Incrementar la utilidad, reducir los recursos invertidos, y su combinación.

También se realizaron las siguientes acciones:

- a) Se capacitó al personal responsable de las finanzas de Renato's.
- b) Se Identificaron los documentos, controles o rutinas que deben establecerse como parte del análisis financiero de la empresa (Formatos T10).

- c) Se registraron por sábado y domingo (un registro por día) los documentos, controles o rutinas que deben establecerse como parte del análisis financiero de la empresa.
- d) Se hizo registro semanal de todos los movimientos económicos del negocio y mantener la información comprobatoria ordenada.
- e) Se llevó a cabo un controlar presupuestario del flujo de efectivo para asegurar que la empresa siempre tenga la liquidez necesaria para su operación (Formatos Guía).
- f) Se realizó periódicamente un análisis de punto de equilibrio como parte de la rutina de análisis financiero de la empresa (Formato T10-04).
- g) Se Identificaron las prioridades financieras del negocio
- h) Se elaboró un plan de acción que ataque las prioridades financieras para el periodo meta.

Conclusiones

Uno de los enfoques más dinámicos de la carrera en planificación para el desarrollo agropecuario es el quehacer propio de la organización y la planeación, que convierte a quien la cursa en un observador constante, capaz, mediante una mirada sociológica, de encontrar cómo mejorar las cosas en su área de competencia. Es un profesional que modifica y habilita cuestionamientos para poder ensamblar conductas implantadas y programadas en lo que llamamos multidisciplinariedad. Debe ser capaz de integrar los casos mediante una metodología casi instintiva pero con una carga de herramientas científicas, pero también intuitivas para desarrollar planteamientos que cubran las necesidades.

Los sistemas de gestión son determinantes para la explicación y la entrega de resultados. Moderniza es un método real y probado para poder obtener resultados

cuantitativos mediante indicadores que permiten analizar estructuras del desempeño y el qué hacer de los sujetos como principal factor para el éxito de cualquier proyecto o modelo de planeación. Es una necesidad urgente en la globalización la creación de entornos positivos de autogestión ante las exigencias que se presentan al individuo en el actual sistema capitalista, cada vez más desligado de la responsabilidad social desde el punto de vista socio-cultural. Fortalecer el respeto para el mantenimiento organizacional de las sociedades representativas de las regiones, modos y costumbres de las poblaciones, ahí donde el sistema se torna más que egoísta.

Los indicadores son realidades vistas mediante los números que ayudan a determinar de forma más clara la problemática de una organización. La adopción del sistema de gestión moderniza permite ver como un espectador crítico. El conocimiento de esta herramienta proporciona una maqueta en miniatura donde se puede ver todos los departamentos y con ello los errores que se cometen día a día, con lo que nace una facultad de exigencia y de mejora continua. La autonomía y los resultados dependen directamente de los directivos, de los que toman decisiones para que el sistema interno funcione.

Para que una organización viva y desarrolle habilidades como tal, debe adoptar facultades que el entorno determina. Los miembros de una organización deben ser capaces de descubrirse y desarrollarse como personas independientes con estabilidad emocional y económica. Moderniza denomina mejora continua al punto de autogestión de una organización, donde se involucran fenómenos económicos, sociales e individuales. Combina elementos que interactúan para mejorar el rendimiento organizacional y liberar el potencial de los negocios y las personas dentro y fuera de las mismas.

Uno de los elementos estratégicos del sistema de gestión moderniza es la capacidad para motivar a todos los involucrados a incorporarse en el proceso de cambio cultural, lo que permite el establecimiento de diferentes estructuras: la de organización (UGB) y la del cambio (Matriz de Responsabilidades). La sensibilización y el involucramiento del equipo, resulta un paso ineludible en un

programa que considera como piedra angular la participación de todos los niveles organizacionales. Las empresas son organizaciones vivas que deben mantenerse sanas y crecer y sus finanzas son un elemento básico.

El caso del Restaurante de barbacoa al horno donde aún se está implementando el sistema de gestión moderniza, elemento 4 técnicas 9 al 12, partió de diagnósticos a las necesidades administrativas del mismo, en un eje transversal visto desde el aspecto social, de las políticas gubernamentales para las pequeñas empresas, lo ambiental, modernidad, financiero y cultural. Se inició con la evaluación del nivel de efectividad en esta organización, con individuos actores de la realidad en su entorno de negocio. El modelo de sistema de Renato's es de negocio familiar por generaciones y ofreció un punto de aplicación de la teoría y la práctica muy útil para conocer como éste influye directamente en el desempeño de las microempresas. Moderniza es una herramienta fundamental y completa para percibir mediante los diagnósticos las emergencias de los negocios, atrapados en la operación del día a día sin conocer los indicadores que implican los cambios de decisiones que previenen muchos efectos y corregir anomalías a tiempo.

En medio de la voraz competencia de las grandes empresas capitalistas existe la posibilidad de que los pequeños empresarios puedan ser autogestivos usando herramientas tan eficaces como las usan aquellas. Esto permite ir recuperando mercados, el ser humano está ávido de un desarrollo integral.

El colaborador trabajador es elemento clave e indispensable para el éxito de las empresas, en sus dos vertientes: la empresa como conducto de fuente de ingreso y objeto de fruto de riqueza y la capacidad de desarrollo de voluntades por parte de los empresarios o dueños de las micro empresas, que en la introspección tendrán que tomar las decisiones más importantes y urgentes para el beneficio de todos los involucrados en ellas.

El sistema moderniza y el SIRC PYME del que solo se uso en un formato completo acompañaran en el futuro inmediato al empresario, ya que forma amigable ayudan a resolver, no con la velocidad que quisiéramos, pero si en el

tiempo y en las formas, las necesidades detectadas a partir de los diagnósticos y con base a los indicadores, que mejoran la capacidad de acción, la calidad, la eficiencia, la motivación, la capacitación, la entrega a objetivos comunes. Para ello contempla Moderniza todos los formatos necesarios para llevar en orden el proceso de mejora de la organización.

En el caso de Barbacoa Renato's se tuvo la fortuna de que siendo parte de este proyecto de negocio, con gran experiencia de 57 años en el mercado de barbacoa de horno, se dio la oportunidad de adquirir el conocimiento de este modelo de Gestión y hasta de conocer a uno de los autores del modelo. Con una empresa en un momento difícil a punto del colapsarse y quebrar, pero con la voluntad férrea de barbacoa Renato's de resistirse a morir, reconoció la falta de conocimientos sobre su operatividad y las limitaciones que la hundían. En la búsqueda de cómo salir adelante la gerencia asumida por un profesional de la carrera en planificación para el desarrollo agropecuario, conocedor del medio de la barbacoa y los productos derivados del carnero, por destino familiar y vocación social, se llega al curso del sistema de Gestión Moderniza y se observan y detectan errores que se habían cometido durante muchos años. El sistema de gestión *moderniza* sensibilizó y nutrió al negocio y comenzando de nuevo desde cero.

La matriz de responsabilidades cambio durante los dos últimos años por las circunstancias que el restaurante ha presentado. La dirección cambió dos veces con integrantes de la familia. La matriz logró madurar hasta marzo de 2016. La recertificación a través del curso de capacitación permitió determinar la importancia de aplicar el primer elemento de la técnica que es la Planeación y la acción para el qué hacer en beneficio de la empresa.

El resultado a dos años es alentador, aunque existen resistencias al cambio cultural que implica el implementar el sistema en un ambiente tan familiar y de respeto jerarquizado por los usos y costumbres. El sistema Moderniza fue empoderando poco a poco a las personas que laboran en barbacoa Renato's y se logró el rediseño del concepto.

El desarrollo de la implantación del sistema de gestión fue el siguiente:

1.- Se tomó la decisión de cerrar completamente el restaurante y se comenzó con las capacitaciones y el cambio cultural dentro de la organización.

2.-La organización tardó en asimilar el proceso en un periodo de casi 8 meses.

3.- Al término del primer curso *moderniza*, a los 3 meses, nuevamente Renato's fue candidato para ser parte de un sistema piloto a nivel aislado, solo aplicado en dos ciudades del país Coahuila y la Ciudad de México.

4.- La historia del negocio es larga, 57 años, por lo que implantar un sistema de gestión para superar errores y hacerlo crecer como negocio y para beneficio de todos los implicados, ha sido una tarea difícil y larga. Para una cultura tradicional jerarquizada en un negocio familiar de tantos años, el adoptar nuevas formas de negocio que le permitan crecer y dejar el nivel de supervivencia o semilla para alcanzar otros que les ofrezcan mayores rendimientos y beneficios, no ha sido fácil. De hecho concluimos que el sistema de gestión no avanza con la rapidez que plantea su implementación debido a las resistencias culturales de sus dueños.

5.-No obstante los 4 elementos y las 12 técnicas se enfilan a lograr sus objetivos en Renato's, y son palpables en menos de dos años, y en la modernización y estandarización en cuestión de meses. Es innegable la bondad del sistema de Gestión para las pequeñas empresas. En Renato's ya se ha comprendido y a paso lento va asimilándose. Es a nivel organizacional y de servicio su estructura compleja como la de todos los negocios insertos en un sistema capitalista al extremo voraz. Profundizar en los conceptos de un sistema de Gestión como el que promueven Andriani, Biasca y Martínez, diagnosticar las problemáticas y enfrentarlas en aras de conseguir utilidades, dar seguimiento a costos, gastos y sueldos es fundamental en la administración de cualquier negocio.

6.- Una organización minimalista es, por tanto, una propuesta sustentable, integrar metodologías y herramientas en la mejora de la administración familiar, profesional e institucional de un negocio familiar, lleno de historia y lucha, con un resultado

hasta del 20% en mejoras e utilidades, más del 60% en aspecto en menos de 6 meses, es un resultado notable.

7.- El monitoreo, el gerenciamiento de rutina y el de mejora, la estandarización de los procesos, los diagnósticos, los elementos y sus técnicas para llevar en orden el proceso de mejora y la mejor sustentabilidad de una pequeña empresa, permitieron elevar la rentabilidad y el crecimiento. Alcanzar el punto de equilibrio y hasta rebasarlo con más utilidades. Son eficaces también los autodiagnósticos, las asesorías especializadas, la capacitación constante, la superación y motivación del personal. Los números hablan, los indicadores señalan lo que anda mal y debe corregirse, indican caminos y quienes asumen sus responsabilidades en los puestos correspondientes suman sus saberes y acciones en aras de alcanzar las metas y objetivos de la empresa para beneficio colectivo.

8.- El sistema de gestión *moderniza* y SIRC PYME unificó metodologías para la autogestión y se apoya de otros expertos en el tema, de ahí su éxito e innovación. Autores que han aportado su conocimiento para esta tarea esencial para las organizaciones. Son esencialmente: Sistema de gestión Moderniza: Consultaría Laja pyme, autor: Mauricio Rodríguez Martínez, en quien se sustenta mayormente este estudio y aplicación de caso; SIRC-PYME: Consultaría Laja pyme, autor: Mauricio Rodríguez Martínez y Eduardo Gómez Muñoz; Continuidad y desarrollo de la empresa familiar; FFernando Sandoval de la *ESADE Business School* de Barcelona, España, curso en línea del Tecnológico de Monterrey; Diplomado en Dirección y Gerencia Social para Organizaciones de la Sociedad Civil: Fundación Merced, Consejo colegiado; Taller sobre Transferencias Intergeneracionales y transformaciones demográficas.: Iván Mejía-Guevara, Harvard University. CEDUA-COLMEX; PMI Project Management institute (instituto de gestión de proyectos); Consultor: Javier González, PMP, MCP, ITIL Certified. Consultora Grupo Astran; Filosofía y corriente ideológica de la CNPA- UNICAM SUR, Consejo Colegiado de la UNICAM SUR ; Diplomado de Agricultura Ecológica y Desarrollo Regional Sustentable, Consejo técnico consultivo de la UNICAM SUR. Así que material para implementar sistemas de gestión hay de gran calidad, todo es que se

apliquen y apoyen a las pequeñas y medianas empresas y productores que compiten en situación tan desventajosa con las grandes empresas y los insaciables corporativos trasnacionales.

9.- La aplicación de un sistema de Gestión como moderniza ofrece beneficios a las empresas u organizaciones en cuanto a que les permite obtener: Mayores utilidades y rentabilidad de su negocio, herramientas para los líderes que les permitirán tomar mejores decisiones, clientes más satisfechos, mejores y más efectivas estrategias de comercialización, mejor organización interna y procesos estandarizados, un equipo humano más comprometido, una plataforma y herramientas para capacitación de su personal y una consultoría acorde a su tamaño y giro. El sistema determina las acciones e implementa mejoría tanto en las empresas u organizaciones que inician o que están en crisis, para que aseguren su sobrevivencia; y para hacer más rentables a las que ya han alcanzado la estabilidad.

10. El sistema de gestión Moderniza y otros implementados bajo él, logran dar madurez a las áreas estratégicas de toda empresa, giro y tamaño, ya sean las finanzas, el direccionamiento, marketing, comercialización, operaciones, recursos materiales y recursos humanos. El propósito de la técnica de moderniza puede resumirse en identificación, análisis y mejoras continuas con la base del conocimiento de uno de sus consumidores: el cliente. Esto es fundamental para las empresas de servicio que deben considerar que una de las actividades es la atención al cliente con las reglas básicas de la atención intrínsecas a la naturaleza humana.

BIBLIOGRAFÍA

Aguirre Reveles, Rodolfo (2000): *20 años de política económica (1980 – 1999)*. ITESO. Edición en disco compacto. Jalisco, México.

Andriani, Carlos S.I; Rodríguez Martínez, Mauricio; Biasca, Rodolfo Eduardo (2014): *Un nuevo sistema de gestión para lograr PYMES de Clase Mundial* Grupo Editorial Norma.

- Andriani, Carlos S. Biasca, Rodolfo Eduardo; Rodríguez Martínez Mauricio. (2003): *El nuevo sistema de gestión para las PYMES*, Grupo editorial Norma, México.

Barreiros Carrera, Adriana Elizabeth (2012): *Planificación Estratégica como una Herramienta de Gestión para promover la competitividad en la Empresa Kawa*

Motors, Universidad Central del Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela de Administración de Empresas, Tesis de Licenciatura.

Benítez Fraile, Ana Mercedes (2007): *Guía Administrativa para implementar el Sistema de Gestión de Calidad en las Pymes en Boyacá*, Universidad de Medellín, Colombia.

Harbour, Jerry L. (2001): *Manual de Trabajo de Reingeniería de Procesos*, Panorama editorial, México.

Melo González, Tania (2010): *Estudio de factibilidad para Instalar el Restaurante El Hornito*, UPIICSA, Instituto Politécnico Nacional, Tesis de Licenciatura, México.

Méndez Hernández, Haydee Guadalupe (2003): *Diseño e Implementación del Manual de Procedimientos de una Compañía dedicada a la Comercialización de productos electrónicos*, Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Ingeniería mecánica y Eléctrica, División de Estudios de Posgrado. Tesis de Maestría, México.

Rodríguez Martínez, Mauricio (2009): *Programa de Desarrollo Humano*, Grupo Adriana Impresores S.A de C. V. México.

Rodríguez Martínez, Mauricio; Gómez Muñoz, Eduardo (2012): *Programa de Consultoría y Capacitación SIRC PyME, Sistema para impulsar Rentabilidad y Crecimiento*, Lajapyme S.A de C. V., México.

Seymour, John (1980): *La vida en el campo*, Editorial Blume, España.

Fuentes Digitales

Barrabés, Carlos. *Un Sistema de Gestión Integrado para Pyme ¿Cómo y para qué.*

Guarneros Rico, José Ricardo. *Sistemas de gestión de calidad para pequeñas y medianas empresas.* <http://www.grandespymes.com.ar/2012/11/15/sistemas-de-gestion-de-calidad-para-pequenas-y-medianas-empresas-2/>

Rionda Ramírez, Jorge Isauro (2010): *Crecimiento Económico y Desarrollo Regional en México (1970-2010)* en <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013/1263/desarrollo-agropecuario-mexico.htm>

Torrescano Urrutia, Gastón Ramón; Sánchez Escalante, Armida; Peñúñuri Molina, Francisco Javier; Velázquez Caudillo, Juvenal; Sierra Ramiro, Tineo (2009): Características de la canal y calidad de la carne de ovinos pelibuey, engordados en Hermosillo, Sonora, Centro de Investigación y Desarrollo A. C., BIOtecnia, Vol. XI, No. 1, Enero-abril.

<http://www.e-global.es/erp/10-programas-erp-software-libre-y-gratis-para-pymes.html>

<https://qsmexikoblog.wordpress.com/>

<http://www.soyentrepreneur.com/los-mejores-software-gratuitos-para-pymes.html>

<http://www.SoyEntrepreneur.com>

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=165013672006>

<https://observatorioredesempresariales.wordpress.com/2011/11/01/10-programas-erp-software-libre-y-gratis-para-pymes/>

<http://www.grandespymes.com.ar/2012/11/15/sistemas-de-gestion-de-calidad-para-peq-uenas-y-medianas-empresas-2/>

10 Programas ERP Software Libre y gratis para PYMES (2011) <http://www.e-global.es/erp/10-programas-erp-software-libre-y-gratis-para-pymes.html>