

DISEÑO DE UNA GUÍA PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE LAS OPERACIONES EN UN ENTORNO
DE SERVICIOS DE RESTAURANTE.

JUAN SEBASTIAN VELEZ ARENAS

UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE INGENIERIA
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL
SANTIAGO DE CALI
2012

DISEÑO DE UNA GUÍA PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE LAS OPERACIONES EN UN ENTORNO
DE SERVICIOS DE RESTAURANTE

JUAN SEBASTIAN VELEZ ARENAS

TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OBTENER EL TÍTULO DE INGENIERO
INDUSTRIAL

PROFESOR ANDRES LOPEZ

UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE INGENIERIA
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL
SANTIAGO DE CALI
2012

CONTENIDO

1. TITULO DEL PROYECTO	17
2. ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	17
2.1. PROBLEMAS ESPECIFICOS	18
2.2. ACTIVIDADES POR AREA.....	20
2.3. JUSTIFICACIÓN	23
2.4. DELIMITACIÓN.....	24
2.4.1 LIMITES	24
2.4.2. ALCANCE	24
3. OBJETIVOS	25
3.1. OBJETIVO GENERAL.....	25
3.2. OBJETIVO DEL PROYECTO.....	25
3.3. OBJETIVOS ESPECIFICOS	25
4. MARCO DE REFERENCIA.....	26
4.1. MARCO TEORICO.....	26

4.1.1. COMPRENDER LAS OPERACIONES.....	26
4.1.1.1. BIENES Y SERVICIOS	26
4.1.1.2. SERVICIOS.....	32
4.1.1.3. PAQUETE DE BENEFICIOS.....	35
4.1.1.4. ¿QUÉ ES VALOR EN UN PROCESO DE SERVICIOS?	36
4.1.1.5. PROCESOS	39
4.1.1.6. DIAGRAMAS DE FLUJO.....	41
4.1.1.7. CADENA DE VALOR Y CADENA DE SUMINISTRO.....	44
4.1.1.8. MODELO DE TERRY HILL	48
4.1.2. CLASIFICACION DEL SERVICIO DE RESTAURANTES	49
4.1.3. COMPRAS	51
4.1.4. RECIBIMIENTO, DEPOSITO E INVENTARIO	57
4.1.4.1. ALMACENAJE EN SECO:	59
4.1.4.2. ALMACENAJE EN REFRIGERADORES:	61
4.1.4.3. REFRIGERACIÓN PROFUNDA:	63
4.1.4.4. ALMACENAJE CONGELADO:.....	63
4.1.4.5. MANEJO DE INVENTARIOS	64

4.1.5. PRODUCCIÓN:.....	67
4.1.5.1. PRONOSTICOS DE PRODUCCION.....	70
4.1.5.2. BOM (LISTA DE MATERIALES)	72
4.1.5.3. LAYOUTS PARA MANUFACTURA DE ALIMENTOS.....	75
4.1.6. CALIDAD.....	76
4.1.6.1 IMPLEMENTACIÓN DEL HACCP:.....	76
4.1.6.2. PROCEDIMIENTOS PARA LOS HACCP:	81
4.1.7. SERVICIOS.....	88
4.1.7.1. ADMINISTRACIÓN DE LA OPERACIÓN DE SERVICIOS:	88
4.1.7.2. SEGMENTACIÓN DE CONSUMIDORES:.....	93
4.1.7.3. ATRIBUTOS DE BÚSQUEDA DEL CLIENTE	97
4.1.7.4. MATRIZ DE MOMENTOS	97
4.1.7.5. PROVEEDORES DEL SERVICIO:.....	100
4.1.7.6. MOTIVAR A LOS PROVEEDORES DEL SERVICIO:.....	103
4.1.7.7. CALIDAD EN SERVICIOS:	105
4.1.7.7.1. FALLAS EN LOS SERVICIOS:	105
4.1.7.7.2 PUNTOS CRÍTICOS DE MEDICIÓN DE CALIDAD EN SERVICIOS:.....	114

4.1.7.7.3. RECUPERACIÓN DEL SERVICIO:.....	116
4.2. APOORTE CRÍTICO:.....	117
5. MATRIZ DE MARCO LOGICO	119
5.1. OBJETIVOS Y ACTIVIDADES.....	119
6. ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO.....	122
6.1. RECURSOS	122
6.1.1. HUMANOS.....	122
6.1.2. ECONOMICOS	122
6.1.3 TECNOLOGICOS	123
6.1.4 EDUCATIVOS.....	123
7. DESARROLLO Y APLICACIÓN	124
8. ENTREGABLES	151
8.1. GUÍA DE PRINCIPIOS PARA EL MANEJO DE UN RESTAURANTE	151
8.2. EVALUACIÓN DE DIAGNOSTICO DE LAS OPERACIONES	161
8.3. ESCALA DE VALORACIÓN:.....	162
8.4. APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN	174
8.5. GRAFICAS DE RESULTADOS.....	179

8.6. ANALISIS DE RESULTADOS:.....	202
9. CONCLUSIONES	204
10. RECOMENDACIONES.....	206
11. BIBLIOGRAFIA.....	207

ILUSTRACIONES

1 Contenido del proyecto	16
2 Operaciones.....	19
3 Valor	37
4 Generación de valor.....	38
5 Procesos organizacionales	40
6 Convención diagrama de procesos.....	42
7 Cadena de suministro	45
8 Cadena de valor.....	46
9 Cadena de valor.....	47
10 Cadena de suministro de materias primas.....	52
11 Proceso de compra.....	56
12 Proceso de recibimiento de mercancía.....	58
13 Razones por las cuales se cocinan los alimentos.....	68

14 Programación de la producción	69
15 Lista de materiales del taco	73
16 Lista de materiales de la quesadilla	74
17 Proceso para implementar HACCP	80
18 Sistema abierto - Responsabilidades de un gerente de operaciones	89
19 Funcionamiento de una organización de servicios	92
20 Tipos de clientes	95
21 Hacer aliados a los clientes	96
22 Presión que reciben los proveedores del servicio	102
23 Pirámide de necesidades.....	104
24 Causas de la inconsistencia en la calidad	106
25 Causas de la fallas.....	109
26 Evaluación del servicio por parte del cliente	111
27 Reacciones de los clientes frente a las fallas.....	112

28 Consecuencias de la insatisfacción del cliente	113
29 Puntos críticos de medición de la calidad en los servicios.....	115
30 Paquete de beneficios de Quinde	125
31 Procesos de Quinde	127
32 Cadena de valor de Quinde	129
33 Cadena de suministro Quinde.....	131
34 Cuello botella identificado en el área de producción de Quinde	148
35 Diagrama de operaciones parte 1	149
36 Diagrama de operaciones parte 2.....	150
37 Resultados de Misión, visión y valores	180
38 Resultados de Paquete de beneficios.....	182
39 Resultados de compras	184
40 Resultados de inventario	186
41 Resultados de Producción	187

42 Resultados de calidad.....	189
43 Resultados de capacidad.....	191
44 Resultados de layout	193
45 Resultados de operaciones.....	195
46 Resultados de planeación.....	196
47 Resultados del servicio a clientes	197
48 Resultados de proveedores del servicio	199
49 Resultados de ubicación	201

TABLAS

1 Actividades por área	21
2 Comparación entre bienes y servicios	30
3 Características de los servicios.....	33
4 Modelo de Terry Hill.....	48
5 Evaluación de proveedores	54
6 Consideraciones sobre el almacenaje en seco.....	59
7 Consideraciones sobre el almacenaje en refrigeradores	61
8 Consideraciones sobre el almacenaje congelado.....	63
9 Temas sugeridos para analizar las operaciones.....	86
10 Matriz de momentos	99
11 Clasificación de fallas en las empresas de servicios	108
12 Matriz de marco lógico.....	119
13 Procesos en Quinde	126

14 Cadena de valor en Quinde	130
15 Puntos críticos para medir el desempeño en Quinde	133
16 Modelo de Terry Hill aplicado en Quinde	139
17 Administración de las operaciones en Quinde	141
18 Resultados de las evaluaciones.....	175

INTRODUCCION

Este proyecto de investigación nace a partir de un acuerdo entre William González y Juan Sebastián Vélez, en el cual Vélez se comprometió a enfocar sus tesis en la administración de operaciones del restaurante Quinde, del cual es propietario el señor Gonzales. Después de más de un año de experiencia en atender el restaurante en diferentes momentos y practicar diferentes funciones dentro del flujo del negocio, sumado al estudio teórico de la administración de las operaciones enfocadas en el sector de servicios, ayudado por el profesor Andrés López y Jairo Guerrero que estuvieron todo el tiempo trabajando de la mano junto al autor, ejerciendo control sobre la investigación y direccionando el enfoque cada vez que fue necesario, nace esta guía evaluativa aplicable a cualquier tipo de restaurante en Cali . La guía está construida teniendo en cuenta las actividades necesarias para poner y mantener en funcionamiento todo tipo de restaurantes, grandes, pequeños, libre competencia, circuito cerrado, etc.

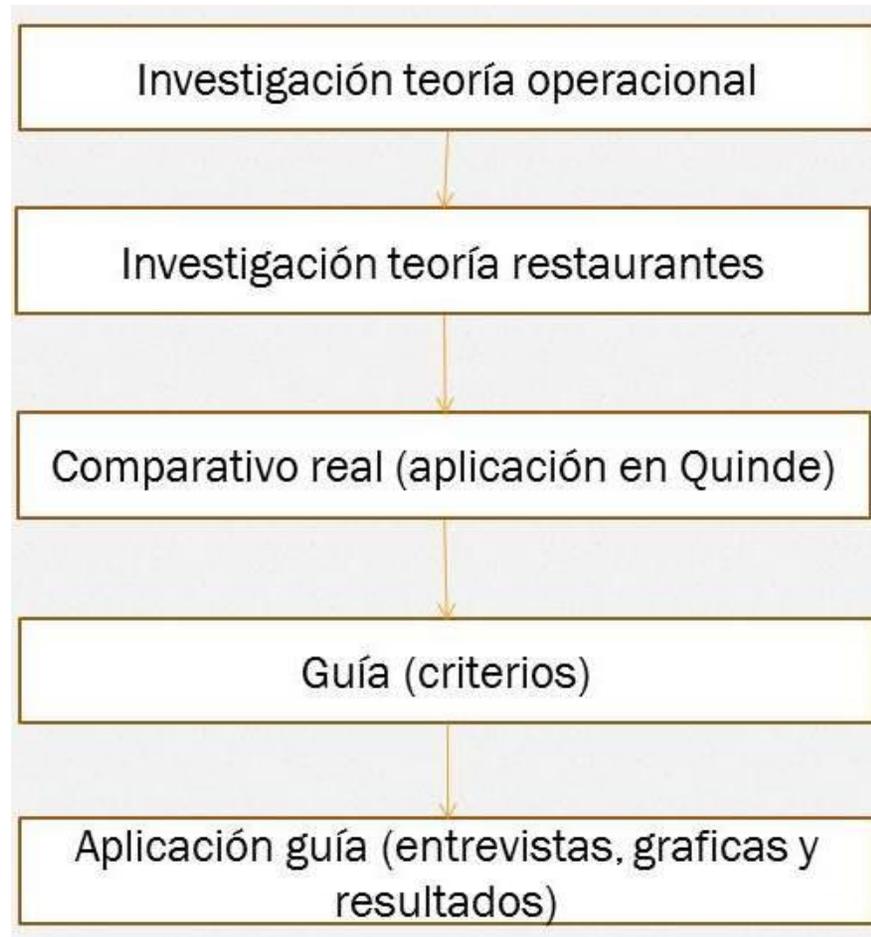
La primera parte está compuesta por el marco teórico del proyecto: recoge, recopila y organiza información valiosa y previamente clasificada sobre lo que son las operaciones y las diferencias que existen entre bienes y servicios. Además, compara los bienes con los servicios y permite entender las diferencias que conlleva administrarlos y como se unen para lograr un paquete de beneficios que le entregara más valor al cliente por medio de la ejecución y diferenciación de ciertos procesos que se dividen en administrativos, de apoyo y de creación de valor. Continúa explicando la cadena de valor y la cadena de suministro y su importancia en cualquier tipo de negocio, con énfasis en el sector restaurantes. Seguidamente continúa con la clasificación de restaurantes, la cual varía con la tendencia y las particularidades del tipo de servicio ofrecido. Después se desarrollan los temas de compras, recibimiento, almacenamiento, producción, calidad y servicio en servicios de alimentación.

En la segunda parte, se genera una aplicación práctica de la teoría estudiada sobre administración de operaciones y se aplica en el restaurante Quinde, en donde se evidencian aspectos generales que pueden ocurrir en cualquier tipo de restaurante. Explicando como funciona ese restaurante de manera operativa.

En la tercera parte, se genera la guía en operaciones para restaurantes por medio de un método inductivo que puede ser usado por cualquier administrador o gerente de cualquier tipo de restaurante que este interesado en brindar un excelente servicio. Algunos puntos pueden variar, sobrar o no estar incluidos en la guía, dependiendo del tipo de operación del restaurante, pero la estructura, el contenido y el objetivo de la guía siempre serán valiosos y satisfactorios para quien la utilice ya que le facilitara la comprensión de como funcionan este tipo de negocios y le

permitirá guiarse en un terreno tan activo como el de los restaurantes. La evaluación le permitirá conocer al gerente de operaciones en que nivel de desempeño y servicio se encuentra frente al nivel al que puede llegar en materia de operaciones propias del restaurante, Además la evaluación también le permitirá saber a un gerente cuales son sus puntos fuertes y cuales son los puntos débiles del negocio, dándole más claridad frente a la vida del restaurante.

La cuarta parte se compone por una evaluación que fue hecha con las recomendaciones y puntos que propone la guía. Se utilizo como herramienta aplicable a una muestra de restaurantes para poder confirmar que los puntos de la guía son aplicables a cualquier restaurante. En la quinta y última parte, se realizan los análisis de resultados.



1 Contenido del proyecto

Fuente: Autor

1. TITULO DEL PROYECTO

Diseño de una guía para el diagnóstico de la gestión de las operaciones en un entorno de servicios de restaurante

2. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

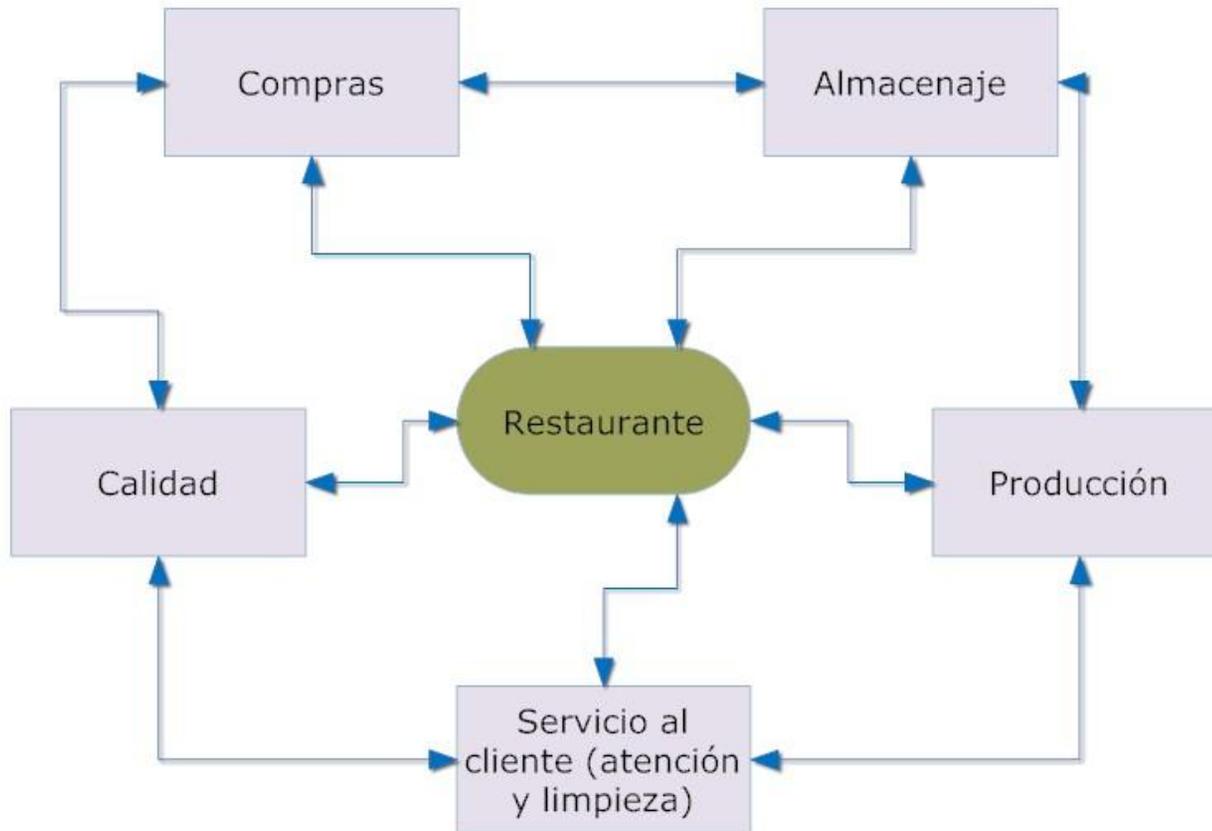
Un restaurante es una empresa de servicios y de productos de alta variabilidad cuya función principal consiste en brindar un servicio de alimentación y que los clientes queden plenamente satisfechos teniendo la mejor atención y el mejor recuerdo del sitio.

Teniendo en cuenta que un restaurante se especializa en vender y en producir alimentos, es necesario poseer un control de los ciclos que forman los procesos en sus diferentes áreas como son: compras, almacenamiento, cocina, servicio, bar y caja, para poder lograr un mejoramiento sostenible y renovable. Además cada área funciona de una manera diferente y cada una tiene su especialización para que se pueda completar el servicio con el cliente. El área de compras debe tener criterios de aceptación y rechazo de mercancías, el área de almacén debe tener un control de inventarios; el área de cocina debe tener recetas estándar; el área de servicios debe tener ciertas actitudes de atención y procedimientos estandarizados al igual que el área del bar y de la caja.

Muchos dueños de restaurantes no saben como esta funcionando su negocio, a veces esta fallando en algún punto, afectando su servicio al cliente y perdiendo credibilidad. Los costos por mal servicio se vuelven altos y ellos aun no saben porque. Los que tienen modo recurren a consultores externos que les generan gastos extra y los que no saben siguen dándose de cabeza con los clientes.

2.1. PROBLEMAS ESPECIFICOS

La siguiente grafica proporciona la información general de las operaciones llevadas a cabo en el restaurante para lograr el ciclo operacional.



2 Operaciones

Fuente: Autor

En el área de compras no existe una guía que diagnostique las operaciones sobre proveedores y procedimientos de compra, comparación de costos, calidad y tiempos de entrega en todos los suministros e insumos de uso en el restaurante.

En el recibimiento, deposito y almacenamiento muchas veces no se sabe como están siendo llevadas a cabo las operaciones en esta área en donde generalmente se lleva un registro de los insumos y se conoce el momento en que es necesario comprar insumos. En esta área también es necesario mantener un stock de seguridad ya que así se evitan urgencias por faltantes, o por retrasos y también se logra brindarle el servicio al cliente cuando este lo necesite. Es importante que haya una comunicación muy fluida entre compras y entre almacén para lograr el éxito en la disponibilidad de los insumos al momento exacto en que producción los necesite.

En el área de producción no existe una guía que diagnostique la cocina en cuanto a tiempos de producción, cantidad de recursos que se consumen. Los tiempos de producción son importantes de conocer para poder confirmarle al cliente dentro de cuanto tiempo tendrá su pedido. También es importante saber el tiempo para calcular con cuanto tiempo de anticipación se deben empezar a preparar los alimentos según la demanda esperada.

En el área de servicio al cliente se utilizan las instalaciones para interactuar con el consumidor, aquel espacio debe ser lo suficientemente agradable ante la percepción de consumidor y el personal de la empresa debe tener la disposición de atender al cliente brindándole y suministrándoles alternativas para su elección de alimentación. Este área se encarga de asear y diseñar los espacios y momentos de verdad es decir, todos los momento de encuentro cliente - restaurante. Pero muchas veces, los gerentes de los restaurantes no saben como están siendo llevadas a cabo las operaciones de esta área.

El área de calidad se encarga de evaluar el desempeño de las operaciones al tomar mediciones en puntos críticos como por ejemplo el producto final aprobado/ producto final total, los clientes satisfechos/ clientes totales, y todos esos factores que muestran la excelencia en los productos y en el servicio de atención en el restaurante. Pero algunos gerentes no conocen como esta siendo llevado el control de calidad en la empresa. Y muchos desean utilizar un diagnostico para ello.

2.2. ACTIVIDADES POR AREA

La tabla de actividades por área esta dividida en las áreas de operación del restaurante y se mencionan las actividades principales de cada área.

1 Actividades por área

AREA	ACTIVIDADES
Compras	Obtención de alimentos Manejar parámetros y criterios de compra Relación con proveedores Evaluar proveedores
Almacén	Recibir Organizar en el almacén los insumos adquiridos Almacenar y conservar alimentos Llevar un inventario de insumos Abastecer a producción
Producción	Preparar utensilios y equipos Cocinar Procesos Pronósticos Planeación
Servicio al cliente	Recibimiento

	Momentos de verdad Teléfono Capacidad Actitud
Calidad	Productos terminados Procesos productivos Clientes satisfechos Clientes repetitivos Estado de las instalaciones Nivel del servicio

Fuente: Autor

2.3. JUSTIFICACIÓN

Ante la falta de conocimiento explícito sobre el sector, fue necesario aplicar los conocimientos existentes de las operaciones en empresas de servicios, del sector restaurantes, en donde existe una alta variabilidad en las actividades que se desarrollan porque tienden a ser intangibles y más difíciles de manejar porque incluyen manufactura y servicio al cliente.

Este trabajo permite conocer los procesos con los que funciona un restaurante y complementa los conocimientos adquiridos sobre empresarismo al aportar los conocimientos necesarios para poder montar un restaurante propio en un futuro no muy lejano. Además este trabajo tiene mucha importancia en el campo profesional de un ingeniero industrial ya que se requieren conocimientos cuantitativos y cualitativos en el ámbito de la estandarización de la producción, tiempos y movimientos, el control de inventarios, etc.

Teniendo en cuenta que se van a utilizar herramientas tecnológicas, el ingeniero debe saber aplicarlas y utilizarlas en el campo profesional con el fin de resolver problemas reales y concretos, aumentar beneficios físicos y organizacionales, y reducir costos por medio de la estandarización obteniendo consecuentemente mayores utilidades y el negocio será más rentable, se mejora el ambiente y le va mejor tanto al gerente como a los empleados. El dinero extra que está obteniendo el negocio se puede invertir en mejorar los activos, ampliar el mercado o contratar más empleados.

Por otra parte, este tipo de trabajo permite e incita abarcar otra rama de la ingeniería que se enfoca en los alimentos, permitiéndole al futuro profesional volverse empresario del subsector de restaurantes o empresas de conservación, generación, almacenamiento o distribución de alimentos y poder controlar con facilidad los procesos que estas áreas posean. Un tema muy interesante de esta línea de investigación corresponde a la posibilidad alargar la vida útil de los productos por medio de técnicas aprendidas o en investigación para la conservación de alimentos y de este modo disminuir pérdidas de insumos y productos y permitir el aumento de la capacidad de los inventarios dentro de los Restaurantes. Aportando de paso a la solución de la enorme problemática de nutrición actual.

2.4. DELIMITACIÓN

2.4.1 LIMITES

La investigación se desarrolla en el espacio físico del *restaurante café bar Quinde* y al uso de sus instalaciones pero sus resultados son aplicables a cualquier otro negocio similar en cuanto a compras, recibimiento, depósito, almacenamiento, producción, calidad y servicio al cliente.

Los proveedores que existen limitan la investigación, porque así como el restaurante, el proyecto también está sujeto a ellos, y las decisiones que estos tomen con respecto a costos, calidad de producto, ubicación, etc., no dependen de la investigación, sino que esta debe limitarse a aceptarlos.

El servicio al cliente limita la investigación al ser un problema cualitativo y de mucha aleatoriedad, pues el cliente sufre altibajos, por lo tanto puede que un día le guste el servicio y puede que otro no, por lo que el restaurante y la investigación no pueden contentarlo siempre y él tendrá que adaptarse al servicio estable que se maneja en el lugar. Por su parte la investigación y el restaurante tienen que adaptarse a dar lo mejor en general sin enfocarse en clientes específicos.

El proyecto se limita a los servicios con terceros, es decir que no se tienen en cuenta el uso de las instalaciones para propósitos distintos al ciclo diario. Por ejemplo en el caso de que se reserven las instalaciones para un evento privado.

2.4.2. ALCANCE

Usar el restaurante como medio para desarrollar, describir e implementar estándares de operaciones que se apliquen al modelo de negocio.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar operaciones internas relacionadas con la administración y la transformación de los alimentos en el sector restaurantes y plasmarlas en una guía metodológica.

3.2. OBJETIVO DEL PROYECTO

Desarrollar una guía de diagnóstico en la gestión de operaciones en un restaurante.

3.3. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar las operaciones existentes en la empresa del sector de servicios de alimentación.
- Revisar la teoría existente en servicios de alimentación y adaptarlos a un caso real.
- Generar una guía operacional para el diagnóstico de las operaciones.
- Probar que la guía operacional realmente se aplica y funciona en la práctica.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1. MARCO TEORICO

4.1.1. COMPRENDER LAS OPERACIONES

4.1.1.1. BIENES Y SERVICIOS

Según Evans y Collier, “un bien es un producto físico que se ve, se toca o posiblemente se consume”¹. y “un servicio es cualquier actividad primaria o complementaria que no produce un artículo físico de manera directa”². Además, “Los servicios representan la parte que no son bienes en una transacción entre un comprador (cliente) y un vendedor (proveedor)”³.

Entre los bienes y los servicios existen muchas similitudes, por ejemplo, ambos pueden ser estandarizados para atender mercados masivos, o personalizados para satisfacer a clientes muy específicos. También se parecen en que son generados por cierto tipo de actividades o procesos que involucran gente y tecnología. Por ultimo, se parecen en que ambos generan valor y satisfacción a los usuarios que se convierten en clientes.

Así como existen algunas similitudes entre bienes y servicios, también existen ciertas diferencias importantes que mencionan los señores James R. Evans y David a. Collier en su libro titulado Administración de Operaciones: Bienes, servicios y cadenas de valor.

¹ COLLIER, David A. y EVANS, James R. EN: Administración de operaciones Bienes, servicios y cadenas de valor. México.: CENGAGE Learning. 2009. Ed. 2. p. 10.

² Ibíd., P. 10.

³ Ibíd., P. 10.

Primero “Los bienes son tangibles, mientras que los servicios son intangibles”⁴. Los servicios se viven, en cambio los bienes se consumen. Las fabricas productoras de bienes trabajan con maquinas para realizar el trabajo, mientras las empresas de servicio requieren mas sistemas de información y mas habilidades de comportamiento que maquinas. Por otra parte un bien puede probarse antes de ser comprado, un servicio no.

Según Joseph F. Fredrick, ejecutivo de Hilton corporation (cadena de hoteles y de servicios): “Vendemos tiempo. No se puede colocar una habitación de hotel en un anaquel”⁵. Siguiendo este ejemplo, con un restaurante sucede igual, principalmente se vende tiempo, espacio y atención como parte del servicio y comida como parte del bien hacia el cliente.

Segundo, “Los clientes participan en muchos procesos, actividades y transacciones de servicio”⁶. Una gran cantidad de servicios requieren la presencia del cliente, ya sea físicamente o telefónicamente, por ejemplo un restaurante necesita la presencia del cliente para poder brindarle el servicio que genera. Además, el cliente y el proveedor coproducen el servicio, lo que significa que están juntos produciendo y a su vez consumiendo el servicio. Como cuando un cliente entra a un restaurante y se sienta en la mesa, empieza a recibir un servicio, hasta que el mismo decide irse después de haber comido y haber sido atendido por un mesero. O cuando el cliente pide el servicio a domicilio, recibe un servicio de transporte y de alimentación.

A diferencia de la producción de bienes en donde los clientes no participan en la manufactura u operaciones respectivas.

Resulta que, cuando es mayor la participación del cliente en la entrega de valor de la empresa, como en el caso de un restaurante, existe más incertidumbre con respecto a la calidad del desempeño, tiempo, capacidad y costo de operación.

Según Evans y Collier, un encuentro de servicio es “una interacción entre el cliente y el proveedor del servicio”⁷. Estos encuentros de servicio se componen de momentos de verdad lo cual significa para Evans y Collier “cualesquiera episodios, transacciones o experiencias en las que el cliente tiene contacto con algún aspecto del

⁴ Ibíd., P. 11.

⁵ Ibíd., P. 11.

⁶ Ibíd., P. 11.

⁷ Ibíd., P. 11.

sistema de suministro, así sean remotos, con lo que hay una oportunidad de formar una impresión”⁸. En el caso de los restaurantes, los meseros tienen momentos de verdad cuando actúan con los clientes, de esta manera tanto la gerencia como el mesero deben tener en cuenta la importancia que tienen los encuentros de servicio con sus clientes. Ya que según Evans y Collier, “los clientes juzgan el valor de un servicio y forman sus percepciones mediante encuentros de servicio”⁹.

Tercero, La demanda de servicios es más complicada de predecir que la de los bienes, debido a que generalmente es más variable y dependiente del tiempo (como por ejemplo el clima), a veces el pronóstico de los servicios debe hacerse en periodos más cortos, a veces cada día o tal vez cada hora o cada ciertos minutos. Además no existe la posibilidad de almacenar inventario físico para mitigar los errores en pronóstico como si sucede en el caso de los bienes, en cuyo caso los pronósticos pueden hacer con meses de planeación.

Cuarto, los servicios no se almacenan, en cambio el inventario físico sí: Las empresas de servicio no pueden almacenar inventario que satisfaga cambios abruptos e inesperados en la demanda. Además las salidas no almacenables y la demanda altamente dependiente del tiempo genera que los servicios sean mercancías perecederas en su mayoría. Como por ejemplo la libre disposición de una mesa en el restaurante, en cierto momento puede ser que ya esté ocupada y alguien que llega a la misma hora no la puedan usar, o también las horas de atención de los meseros se vuelven perecederas ya que si se dejan pasar, se desperdician.

Quinto, “Las habilidades para administrar servicios son cruciales para un encuentro de servicio exitoso”¹⁰. Las operaciones de servicio requieren buenas aptitudes de comportamiento humano y operaciones correctas. Además quienes administran servicios deben tener conocimientos experimentales en operaciones, marketing y recursos humanos para lograr ventas cruzadas, productos diferentes y buenas interacciones humanas. Para el caso de la producción de bienes, las habilidades en interacciones humanas y en el marketing son de menos importancia.

Sexto, Generalmente es necesario que las instalaciones de servicio estén cerca del cliente, por el contrario las instalaciones de la producción de bienes pueden localizarse al otro lado del planeta y sencillamente se envían los bienes fabricados a cualquier lugar del mundo, sin que esto afecte la oportunidad de que el cliente obtenga el bien.

⁸ Ibíd., P. 11.

⁹ Ibíd., P. 12.

¹⁰ Ibíd., P. 12.

Séptimo, “las patentes no protegen los servicios”¹¹, en cambio los productos si. Un concepto de servicio es fácil de copiar y no se incurre en problemas legales, por eso es común que los servicios exitosos tiendan a expandirse entre competidores.

La siguiente tabla resume todo lo anterior en cuanto a bienes y servicios, ha sido tomada del libro de Evans y Collier y se le ha modificado la redacción de las casillas, transcribiéndolas en las palabras del autor del proyecto.

¹¹ Ibíd., P. 12.

2 Comparación entre bienes y servicios

Actividad de AO	Bienes	Servicios
Pronostico	Los pronósticos se generan hacia el largo plazo. Los fabricantes usan el inventario físico como sustituto de errores de pronóstico. Los pronósticos pueden hacerse por plazo de semana o meses.	Los pronósticos tienden a ser más cortos y más variables porque dependen más del tiempo. En normal que el pronostico se haga con una base diaria o de horas. Por ejemplo si una noche esta despejada se espera clientela en un restaurante, pero si esta lloviendo a cantaros, se espera mucha menos clientela.
Ubicación de las instalaciones	Las instalaciones de manufactura se ubican cerca de los proveedores, mano de obra, clientes o materia prima. Por lo tanto las instalaciones de producción de bienes son más flexibles que las de los servicios.	Las instalaciones de servicios están ubicadas cerca de los clientes por conveniencia y velocidad en el servicio.
Distribución y diseño de las instalaciones	Se diseñan para la eficiencia, porque casi ninguno tiene a los clientes presentes.	Las instalaciones se construyen de tal forma que permitan la interacción con los clientes.
Calidad	En la producción de bienes se pueden definir fácilmente estándares de calidad físicos y medibles, y se pueden obtener las mediciones al usar ciertos dispositivos físicos.	En las mediciones de calidad se deben tener en cuenta las percepciones que tienen los clientes del servicio. Generalmente deben obtenerse por medio de encuestas o contacto directo.
Inventario capacidad	El inventario físico sirve para sustituir o suavizar fluctuaciones en la demanda.	La capacidad o habilidad para hacer las cosas es el sustituto del inventario en la

		producción de servicios.
Diseño del proceso	Los procesos son más mecanizados porque los clientes no tienen participación durante la manufactura.	El proceso es más flexible y adaptable a mas circunstancias, ya que los clientes participan bastante en la creación y en el suministro del servicio.
Trabajo/ Servicio diseño en el encuentro	Los empleados de producción de bienes requieren grandes capacidades técnicas.	Los empleados de las empresas de servicios requieren más habilidades de administración y comportamiento en el servicio.

Fuente: COLLIER, D. A., & EVANS, J. Administración de operaciones Bienes, servicios y cadenas de valor. 2da edición. México: 2009. CENGAGE Learning. p. 13.

En la mayoría de los negocios suele haber una mezcla tanto de bienes como de servicios, por ejemplo en un restaurante se combinan ambas cosas, el bien que recibe el cliente es el alimento o la bebida que consume, y el servicio es la disposición y la capacidad de atención del mesero sumado a la percepción del consumidor frente a las instalaciones y al ambiente del lugar.

4.1.1.2. SERVICIOS

Según Vallsmadella, un restaurante se compone de varios elementos que unidos forman el negocio, entre esos están el ambiente, la decoración, la ubicación, los recursos humanos que fabrican y entregan el servicio y una cantidad de facilidades para el cliente. El restaurante es la unión de los factores que componen el negocio, entre los que se encuentran los platos principales y el propio local. De este modo, Vallsmadella cataloga al restaurante como un “producto global”¹² en donde se brinda el servicio y productos a los clientes.

El señor Artemi Nolla, dueño de la cadena de los 11 restaurantes mas exitosos en Barcelona, entiende que, “el restaurante es la suma de cientos de pequeños detalles que dan forma a una idea o concepto de negocio, y que por tanto hay que trabajar todos los aspectos, no solo el gastronómico”¹³.

Uno de los dilemas,¹⁴ mas interesantes en la operación de un restaurante consiste en el hecho de que el cliente compra el restaurante como producto global cuando decide entrar, pero recibe un servicio de restauración. De tal modo que si no fuera por la comida, ir a un restaurante seria algo totalmente intangible.

Para Vallsmadella¹⁵, el restaurante es una empresa de servicios que presenta cuatro características de su naturaleza la cuales son: intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y caducidad.

La siguiente tabla ha sido tomada del libro de Vallsmadella, ha sido copiada tal cual aparece en el libro y permite entender ciertas características propias de los servicios en cuanto a intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y caducidad.

¹² VALLSMADELLA, Josep María. EN: Introducción al mercado de la restauración. Técnicas de marketing y estrategias para restaurantes. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A. 2002. p. 17.

¹³ *Ibíd.*, p. 17.

¹⁴ *Ibíd.*, p. 17.

¹⁵ *Ibíd.*, p. 18.

3 Características de los servicios

CARACTERISTICAS	PROBLEMÁTICA
INTANGIBILIDAD	El servicio no se puede devolver en caso de no ser satisfactorio. Crea temor e incertidumbre al cliente sobre si va a recibir un servicio defectuoso.
INSEPARABILIDAD	Imposibilita el control de calidad del servicio previo a la prestación. Aumenta los momentos críticos de interacción.
HETEROGENEIDAD	Inconsistencia del servicio. El estado de ánimo de los empleados altera el nivel de servicio.
CADUCIDAD	Costes de oportunidad y reducción de rentabilidad. Ocurre cuando no se demanda el servicio, habiendo disponibilidad de este como por ejemplo en el tiempo de atención.

Fuente: VALLSMADELLA, J. M. Técnicas de marketing y estrategias para restaurantes. Madrid: 2002. PEARSON EDUCACIÓN. p. 21.

La intangibilidad se da debido a que a un cliente no le queda más que la experiencia después de salir de un restaurante, solo se lleva recuerdos. Recuerdos de cómo estaba la comida, que tan bueno fue el servicio, que tan agradable fue el ambiente, etc.

El cliente corre un riesgo la primera vez que desea acceder a estos intangibles ya que si las cosas salen mal, ya no se pueden devolver, tampoco podrá recibir devuelta su dinero aun sabiendo que el servicio haya sido deficiente.

La inseparabilidad se refiere al hecho en el cual el fabricante y el consumidor coinciden en el espacio y en el tiempo, de tal manera que el servicio no podría existir sin la presencia de alguno en el momento exacto en que se presta el servicio. El servicio se agota cuando uno de los dos se retira del campo de interacción.

La inseparabilidad se presenta cuando el personal atiende al cliente, estos momentos, según Vallsmadella¹⁶, se conocen dentro del ámbito de la literatura empresarial clásica como momentos de verdad, ya que son los momentos más críticos del servicio, en donde actúan los recursos humanos, los cuales pueden satisfacer o incomodar al cliente.

La heterogeneidad es otra característica de todo restaurante, pues el nivel de servicio constantemente varia, no es constante, sino ondulatorio, y cuando la ondulación es muy fuerte se puede causar grandes dudas en la confianza del cliente.

Algunas razones de esta variabilidad se deben al factor humano, otras a la fluctuación de la demanda y otras a la falta de procesos definidos.

El factor humano se puede presentar debido al estado de ánimo del empleado o a los diferentes niveles de actitudes entre los empleados del mismo restaurante. La fluctuación de la demanda, se debe a su imprevisibilidad, pues no es lo mismo atender a un cliente en un momento con todas las mesas llenas a cuando se presenta un momento con menos consumidores en las mesas y se le puede prestar mayor atención al sujeto. Por ultimo la no existencia de procesos definidos produce que cada empleado tenga diferentes respuestas en sutilezas que pueden cambiar la experiencia de un consumidor hacia bien o hacia mal.

¹⁶ Ibíd., p. 19.

La última característica de todo restaurante es la caducidad, pues los servicios caducan, no se almacenan, por lo tanto a cierta hora, puede que una mesa este vacía, pero después estará llena y otro grupo de clientes no podrán utilizarla al mismo tiempo. Por lo tanto habrá caducado el servicio para los clientes que no pudieron acceder a la mesa.

4.1.1.3. PAQUETE DE BENEFICIOS

Evans y Collier han llamado a la unión de bienes y servicios que se brindan al cliente como un “paquete de beneficios para el cliente o PBC”¹⁷. Según ellos, “un paquete de beneficios para el cliente (PBC) es un conjunto definido con claridad de características tangibles (bienes) e intangibles (servicios) que el cliente reconoce, paga, utiliza o experimenta”¹⁸.

Es una combinación de bienes y servicios que buscan satisfacer los deseos y necesidades del cliente brindándole un valor.

Los autores del concepto diferencian un bien o servicio primario, de un bien o servicio periférico, según ellos el primero es el centro de lo que se ofrece, el que atrae a los clientes y cumple con satisfacer sus necesidades básicas; por el contrario un bien o servicio periférico no es esencial pero mejora el servicio.

En el caso de un restaurante este concepto de paquete de beneficios puede aplicarse al plato de menú que mas se vende, la gente que va al restaurante casi siempre pide ese plato

Según Evans y Collier, “el marco del PBC es una forma amplia de pensar en como agrupar y configurar los bienes y servicios. Este marco y terminología se ajustan a las realidades del mercado actual, en el que la información, entretenimiento y servicio desempeñan roles significativos e integrados para lograr ventajas competitivas”¹⁹.

¹⁷ COLLIER Y EVANS. Op. Cit., p. 14.

¹⁸ *Ibíd.*, p. 14.

¹⁹ *Ibíd.*, p. 16.

4.1.1.4. ¿QUÉ ES VALOR EN UN PROCESO DE SERVICIOS?

Para Evans y para Collier, el objetivo final de toda organización es brindar valor a sus clientes y a sus accionistas y su significado de valor es “la percepción de los beneficios asociados con un bien, servicio o grupo de bienes y servicios (es decir, el paquete de beneficios para el cliente) en relación con lo que los compradores están dispuestos a pagar por ellos”²⁰. Lo que significa que el valor se puede interpretar como una ecuación en la cual se suma lo innovador del producto, más la alta calidad, más la rápida respuesta, más el buen servicio y ese resultado se divide por el precio o costo. Entre mas alto sea el resultado de esta ecuación habrá mas posibilidad de que el cliente compre y será una propuesta de valor exitosa, entendiendo el termino propuesta de valor como “una experiencia competitivamente dominante del cliente”²¹. Por lo tanto una organización debe esforzarse para satisfacer todas las necesidades del cliente y obtener una propuesta de valor ganadora.

La siguiente grafica ha sido tomada del libro de Vallsmadella, su función consiste en ilustrar como se transmite el valor desde la empresa hacia los clientes.

²⁰ ibíd., p. 41.

²¹ ibíd., p. 41.



3 Valor

Fuente: VALLSMADELLA, J. M. EN: Técnicas de marketing y estrategias para restaurantes. Madrid: 2002. PEARSON EDUCACIÓN. p. 41.

En la siguiente imagen se ilustra en donde aparece el valor dentro del proceso operativo.



4 Generación de valor

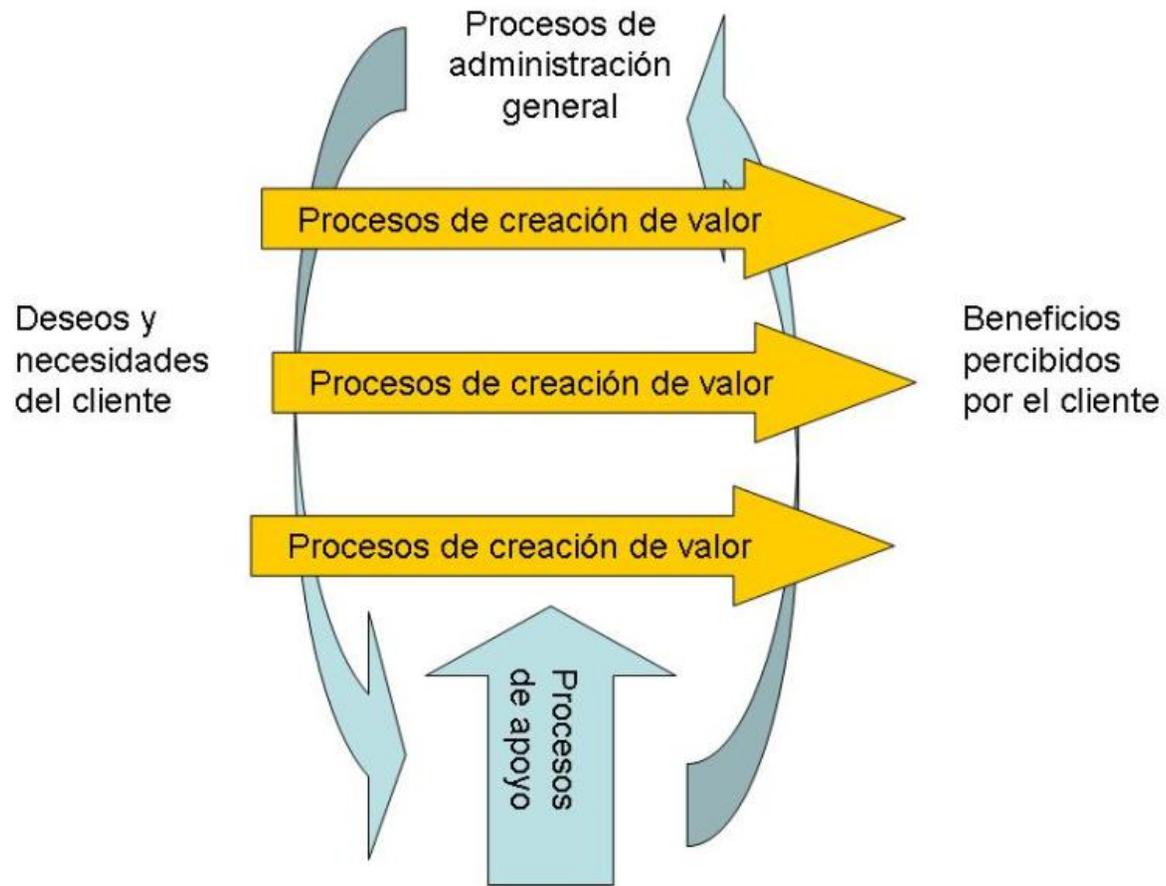
Fuente: VALLSMADELLA, J. M. EN: Técnicas de marketing y estrategias para restaurantes. Madrid: 2002. PEARSON EDUCACIÓN. p. 46.

4.1.1.5. PROCESOS

Según Evans y Collier, una organización se puede analizar mas fácilmente a través de procesos que a través de funciones, dicen ellos que las tareas o actividades se generan de manera horizontal o con funciones cruzadas y no de manera jerárquica, para ellos una organización posee procesos que cruzan las fronteras tradicionales de una organización. Citando un ejemplo de ellos, “el proceso de atender un pedido puede requerir que un vendedor lo coloque; que un representante de marketing lo ingrese en el sistema de computo de la empresa, que finanzas apruebe el crédito; que empleados de distribución y logística lo recojan, empaquen y envíen la mercancía; que finanzas elabore la factura y que ingenieros de servicios en el campo realicen la instalación”²². Ellos tratan de demostrar lo flexibles que son las operaciones empresariales en cuanto al personal de trabajo ya que las funciones no están rígidamente establecidas según el puesto que ocupe cada quien en una ramificación jerárquica, sino que las actividades de la organización sobrepasan esta importancia personal que pueden darse en ciertos cargos, como quien dice que todos están en el mismo nivel dentro de una organización porque todos los puestos son lo suficientemente vitales como para poder hacer girar el negocio, si algún puesto no da la talla, se rompe la cadena y no se cumplen los objetivos que son satisfacer al cliente. Para más claridad, los autores dividen las organizaciones en 3 tipos de procesos: procesos de creación de valor, procesos de apoyo y procesos de administración general.

La siguiente grafica ha sido tomada del libro de Evans y Collier, su función principal es la de clasificar los procesos organizacional con respecto a su importancia y su funcionalidad.

²² Ibíd., p. 17.



5 Procesos organizacionales

Fuente: COLLIER, D. A., & EVANS, J. EN: Administración de operaciones Bienes, servicios y cadenas de valor. 2da edición. México: 2009. CENGAGE Learning. p. 17.

Según Evans y Collier²³, los procesos de creación de valor se centran en servicios y bienes principales, como la preparación del alimento en la cocina, y el servicio de transporte y atención recibida directamente hacia el cliente por parte del mesero durante su estadía.

Los procesos de apoyo no son principales y no son tan obvios para los clientes, aunque son de apoyo tanto para los procesos primarios como para los procesos de administración pues se encargan de las compras, el manejo del inventario, las instalaciones, la investigación y el desarrollo.

Por ultimo están los procesos administrativos, los cuales manejan la parte humana de la empresa, como es el personal, el mercadeo y la contabilidad.

4.1.1.6. DIAGRAMAS DE FLUJO

En el diseño de operaciones de manufactura y de servicios es común que se use el diagrama del procesos puesto que se logra una comunicación más efectiva del flujo de operaciones y de los procesos, dando a entender la responsabilidad y la forma en que opera el sistema.

“Un diagrama del proceso describe la secuencia de todas las actividades y tareas del proceso que son necesarias para crear y entregar la salida o resultado que se desea”²⁴.

Las ventajas de los diagramas de proceso es que identifican las fronteras de estos, ayudando a asignar las propiedades del proceso a individuos, también ayudando a identificar donde pueden hacerse las mediciones del desempeño, y además permiten obtener mayor ayuda de la alta dirección.

²³ ibíd., p. 17.

²⁴ ibíd., p. 273.

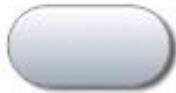
Simbolos de diagramas de procesos



Tarea o actividad de trabajo



Espera



Comienzo o final de proceso



Movimiento o flujo hacia la siguiente tarea o actividad



Entrada o llegada a un proceso



Decisión

6 Convención diagrama de procesos

Fuente: COLLIER, D. A., & EVANS, J. EN: Administración de operaciones Bienes, servicios y cadenas de valor. 2da edición. México: 2009. CENGAGE Learning. p. 273.



1 Diagrama de procesos

Fuente: Autor

4.1.1.7. CADENA DE VALOR Y CADENA DE SUMINISTRO

La cadena de valor se describe como “una red de instalaciones y procesos que describen el flujo de bienes, servicios, información y transacciones financieras de los proveedores a través de las instalaciones y procesos que crean los bienes y servicios que se entregan a los clientes”²⁵.

La esencia de la administración de operaciones es coordinar la cadena de valor para lograr entregarle un paquete de beneficios integrados al cliente.

La cadena de suministro se define como “la parte de la cadena de valor que se centra sobre todo en el movimiento físico de los bienes materiales, y da apoyo a los flujos de información y transacciones financieras, mediante procesos de suministro, producción y distribución”²⁶.

La diferencia entre estos dos conceptos básicamente es que la cadena de valor es más amplia ya que integra desde los proveedores hasta el cliente, es decir que integra más cantidad de servicios de pre venta y post venta, entonces consigue entregar un paquete de beneficios más completo para el cliente. La cadena de suministro se basa más en la transferencia de artículos físicos que de información. Por último la gran diferencia estriba en que la cadena de valor considera a la organización mirándola desde el cliente como punto de vista principal.

La cadena de suministro permite conocer el flujo de productos o servicios a lo largo del proceso de entrega del bien o servicio final al consumidor.

²⁵ ibíd., p. 42.

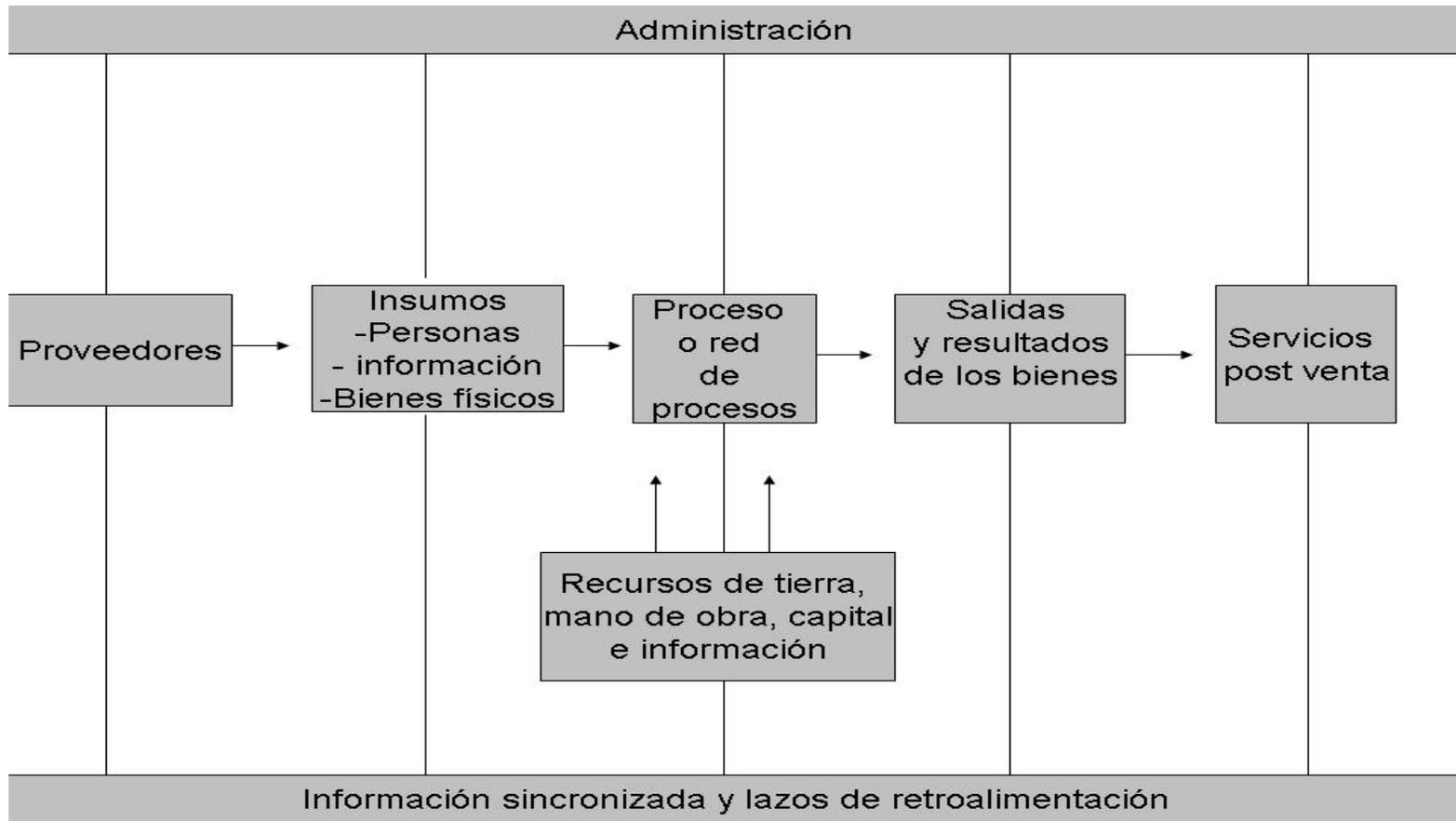
²⁶ ibíd., p. 47.



7 Cadena de suministro

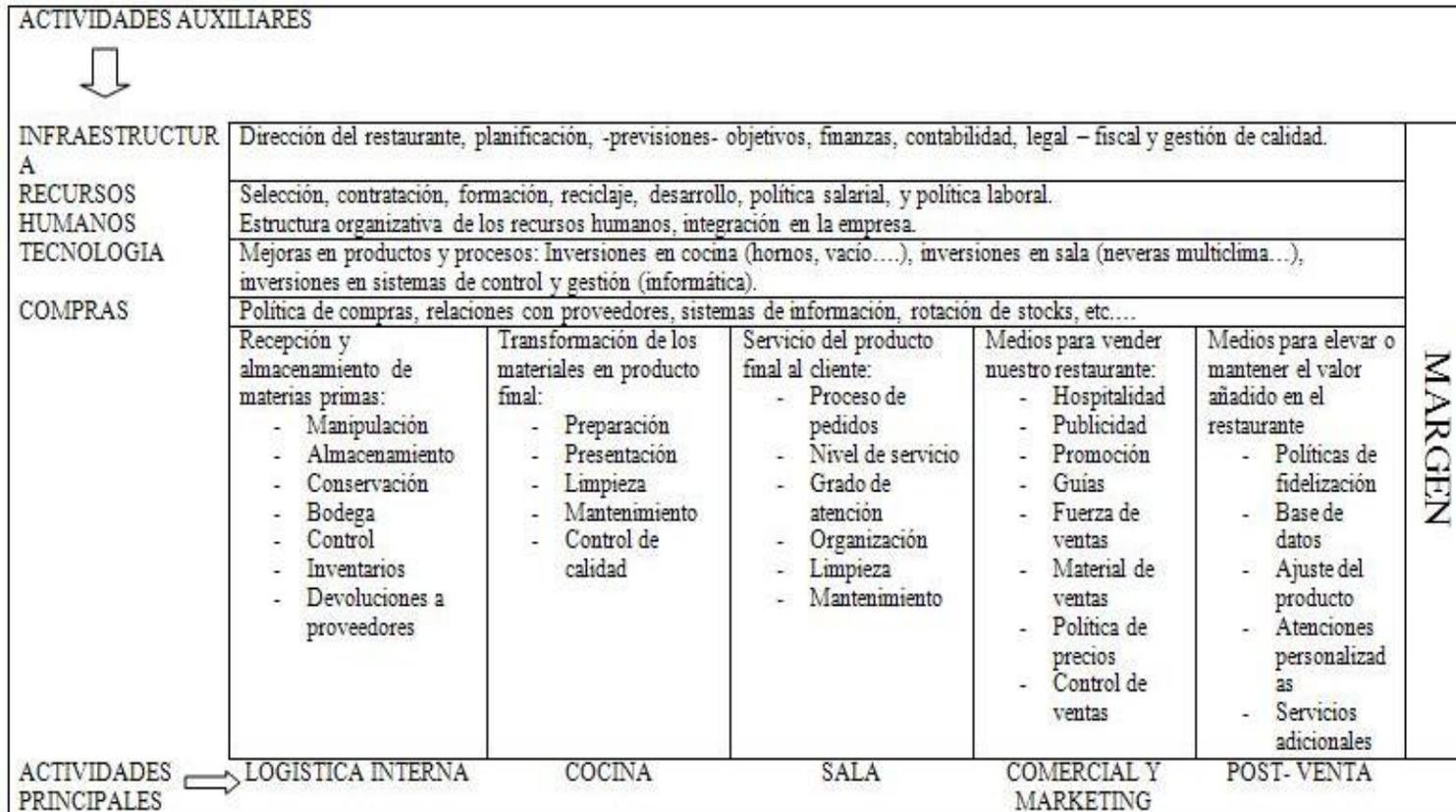
Fuente: COLLIER, D. A., & EVANS, J. EN: Administración de operaciones Bienes, servicios y cadenas de valor. 2da edición. México: 2009. CENGAGE Learning. p. 47.

La cadena de valor permite conocer el flujo de productos, servicios e información a lo largo del proceso de entrega del bien o servicio final al consumidor y de la retroalimentación organizacional.



8 Cadena de valor

Fuente: COLLIER, D. A., & EVANS, J. EN: Administración de operaciones Bienes, servicios y cadenas de valor. 2da edición. México: 2009. CENGAGE Learning. p. 42.



9 Cadena de valor

Fuente: VALLSMADELLA, J. M. EN: Técnicas de marketing y estrategias para restaurantes. Madrid: 2002. PEARSON EDUCACIÓN. p. 48.

4.1.1.8. MODELO DE TERRY HILL²⁷

Este modelo propuesto por el profesor Terry Hill ayuda a conceptualizar la estrategia y la planeación de la empresa para alcanzar la visión.

4 Modelo de Terry Hill

Objetivos corporativos	Estrategia de marketing	Prioridades competitivas	Estrategia de operaciones	
			Elección de diseño operativo	Infraestructura

Fuente: COLLIER, D. A., & EVANS, J. EN: Administración de operaciones Bienes, servicios y cadenas de valor. 2da edición. México: 2009. CENGAGE Learning. p 136.

En el cuadro se ilustra una estrategia organizacional representada por el modelo del señor Terry Hill, quien es profesor de Templeton College de la Universidad de Oxford.

²⁷ HILL, Terry. Manufacturing strategy, text and cases, 3ª ed., Burr Ridge, IL: McGraw-Hill, 2000, p. 32, y HILL, Terry. "Operations management: Strategic context and managerial analysis", 2ª ed. Prigrame Macmillan, 2005, p. 50. Reimpreso con autorización de McGraw-Hill companies, citado por COLLIER, David A. y EVANS, James R. Capítulo 4: Estrategia de las operaciones. Parte 1: Comprensión de las operaciones. Administración de operaciones Bienes, servicios y cadenas de valor. México: 2009. Ed. 2a. P. 136

4.1.2. CLASIFICACION DEL SERVICIO DE RESTAURANTES

Un restaurante se arma con diferentes operaciones entrelazadas que se dirigen en su conjunto hacia dos objetivos específicos, lograr generar utilidades y satisfacer al cliente.

Para generar utilidades, toda empresa debe obtener ingresos superiores a sus gastos y a sus costos. En un restaurante los costos mas altos provienen de la compra de alimentos, el gas que se utiliza en la cocción, el personal de mano de obra, la energía eléctrica utilizada para la iluminación del restaurante, el almacenamiento de los alimentos en refrigeración, el agua usada para cocinar y para lavar los utensilios. Además también se debe pagar el alquiler del local, el servicio del teléfono, el registro y actualización anual de cámara y comercio, el impuesto de Sayco y Acinpro y los requisitos que exige el régimen común o simplificado.

Al tecnificar las actividades dentro de una organización sobre cimientos bien estructurados, organizados y encaminados hacia el progreso, un impulso del trabajo generara un crecimiento constante y prospero, ya que los errores disminuirán al haber menos homodependencia del personal, el cual esta constantemente sujeto a la probabilidad de cometer errores. Por lo tanto la tecnificación de cualquier actividad evitara que esta se tambalee y cometa errores que generen desperdicios.

La tecnificación de una actividad se rige por la lógica y la objetividad, contraria a la subjetividad de la mente de las personas. Por lo tanto una organización es mas fiable en todo sentido para toda la cadena de suministro cuando las actividades se han tecnificado y estandarizado.

Estandarizar las actividades de un restaurante le da mas confianza a los clientes porque la atención hacia ellos es más constante, por lo tanto los clientes se fían de ese servicio, el cual les genera más valor.

Las actividades internas son auxiliares al producto final, pues el cliente no las percibe directamente.

Según el libro Técnicas de Marketing y estrategias para restaurantes de Josep María Vallsmadella²⁸, el sector restauración se divide en tres: la restauración colectiva, en ruta y comercial. La primera es la colectiva, la cual esta hecha para consumidores agrupados en cautividad y en colectivo pues se presenta en centros con actividades

²⁸ VALLSMADELLA. Op. Cit., p. 4.

especializadas como por ejemplo prisiones, colegios, universidades, cuarteles militares, hospitales, fábricas y oficinas. También en el catering (eventos como bodas, banquetes, congresos, convenciones, eventos deportivos). Por otro lado, la restauración en ruta esta hecha para consumidores en transito, los cuales se encuentran en una situación de semiconductividad. Este caso ocurre en los aeropuertos, en los aviones, hoteles, estadios, gasolineras. Por ultimo, la restauración en la cual se basa esta investigación, es la comercial, la cual esta hecha para consumidores no agrupados en situaciones de libre competencia.

Según el autor²⁹, la “homodependencia” se logra reducir cuando las habilidades personales son remplazadas con actividades basadas en procesos racionalizados y tecnificados. Esto permite que el nivel de preparación de los empleados sea bajo en organizaciones tecnificadas, diferente es en las organizaciones en donde no se han estructurado sus actividades, pues se requiere de personal mas capacitado.

Depender menos de las actividades del personal permite que el negocio pueda expandirse, “una de las principales restricciones que puede tener un restaurante tradicional en su mas puro concepto es la escasez de personal cualificado para multiplicar el numero de establecimientos”³⁰. Las actividades tecnificadas permiten alcanzar mayores niveles de servicio en el negocio, en comparación a otras en donde las operaciones no son igual de consistentes porque dependen mas del personal operativo.

El autor³¹ divide la restauración comercial en cinco tipos de servicio los cuales son: Servicio rápido, Servicio a domicilio, servicio a mesa, Take away, y autoservicio.

El servicio rápido es también conocido como fast-food, y se caracteriza por tener un tiempo de servicio mucho mas corto, una oferta muy limitada en variedad, un valor agregado en culinaria bajo, precios de combate, y en consecuencia un tipo de organización fácilmente de ser organizada, por eso se puede expandir fácilmente. Algunos restaurantes de fast food, son: Mc Donald`s, Burger King, Pizza Hut, Taco Bell, KFC, etc.

Estos restaurantes se caracterizan porque el tipo de servicio se realiza en el mostrador, ubicado generalmente al fondo del local, en donde los clientes eligen su pedido y pagan. Ambas actividades se realizan directamente en la caja y además también lo recogen allí mismo para llevarlo a continuación a la mesa en que van a comer.

²⁹ *Ibíd.*, p. 7.

³⁰ *Ibíd.*, p. 8.

³¹ *Ibíd.*, p. 9.

Los restaurantes de servicio a domicilio tienen por principal valor el hecho de que les permiten a sus clientes comer sin salir de sus casas, simplemente levantan el teléfono y piden lo que deseen. Este es el caso de empresas como Domino`s pizza.

Los restaurantes de servicio a mesa son los mas tradicionales y la moda porque hay muchos, sus operaciones son mas complicadas que los restaurantes de fast food y también que los de servicio a domicilio debido a que hay muchas mas interacción con el cliente.

En este servicio se le sirve la comida al cliente el cual esta sentado en una mesa dentro del establecimiento. En cada uno de estos restaurantes existen ciertos estándares de calidad diferenciados por la categoría y por los precios.

El autor menciona que se pueden encontrar restaurantes de nivel bajo, nivel medio y nivel alto, los cuales se diferencian por el valor culinario y gastronómico que se oferta, también por el nivel de calidad del servicio y atención prestada al cliente.

Los restaurantes take- away son los que le ofertan a los clientes comida preparada y lista para comer fuera del establecimiento. Algunos de los restaurantes de servicio rápido o a domicilio cubren también este servicio.

Los restaurantes tipo bufé o autoservicio presentan una variedad de productos ya preparados y cocinados para que el cliente se sirva a su gusto. Este tipo de negocio tiene mucha capacidad en el servicio y se presenta generalmente en hoteles, parques temáticos, etc.

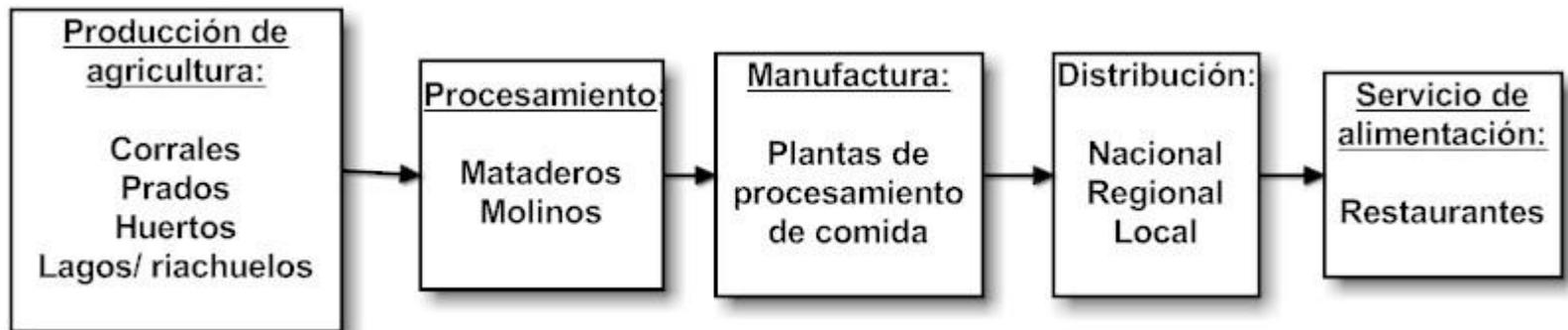
4.1.3. COMPRAS

Del libro Foodservice Management de Monica Theis y June Payne- Palacio, se tradujo³² que comprar es el proceso de obtener el producto correcto en el momento correcto y en la cantidad, calidad y precio previamente acordado. En

³² PAYNE- PALACIO, J & THEIS, M. EN: The operational functions. Foodservice Management Principles and Practices. 12 ed. New Jersey, USA: PEARSON EDUCATION, INC. 2012. P. 158.

la práctica, comprar es un proceso complejo y dinámico; es una secuencia de acciones consecutivas con la meta de obtener la comida, los insumos, y los equipos que requiere la operación del servicio de alimentación.

Según Theis y Payne – Palacio³³, los alimentos son distribuidos desde productores hasta consumidores a través de canales de mercado. Entre los componentes del sistema de distribución esta el cultivo, cosecha, almacenamiento, procesamiento, manufacturación, transporte, empaque y distribución. Los autores dicen que un canal³⁴ es simplemente un segmento de distribución en donde ocurre un intercambio de propietario. En cada cambio de propietario hay un cambio de forma en el producto y un aumento de costo debido a que se le esta agregando valor, finalmente el consumidor final pagara todo el valor que ha recibido el producto a través del canal.



10 Cadena de suministro de materias primas

Copiado y traducido de: PAYNE- PALACIO, J & THEIS, M. EN: Foodservice Management: Principles and Practices. 12 ed. New Jersey, USA: PEARSON EDUCATION, INC. 2012. p. 160.

³³ Ibid., p. 159.

³⁴ Ibid., p. 160.

Para Douglas Robert Brown, en su libro *The Restaurant manager's handbook*, existen cuatro tipos de distribuidores³⁵, los cuales son seleccionados a partir del costo, entrega, disponibilidad, rapidez, calidad, selección de productos y servicios particulares que faciliten la operación.

Distribuidores de línea completa: Poseen grandes inventarios y suministran todo lo que el restaurante necesita. Ordenar y recibir es mas simple y los costos de envío disminuirán. Por ejemplo en el mismo envío podrán mandar vegetales, frutas, comida congelada, carne, pescado, equipos de limpieza, papelería, equipos y químicos. Es decir, todo lo que el restaurante necesita en bienes para su operación. Por ejemplo: una galería.

Vendedores especializados al por mayor: Poseen algunos productos que el restaurante necesita. Su ventaja consiste en vender unidades mas baratas por cantidad.

Intermediarios nacionales: Apropriados para escuelas, hospitales y centros militares. La mayoría distribuyen solo por lotes enteros.

Supermercados: Son los mejores solo para pequeñas operaciones y compras urgentes. Ya que son más caros y sus productos no son tan frescos.

A la hora de comprar, el restaurante debe evaluar ciertos factores de importancia para llevar a cabo la operación, la siguiente tabla ilustra esos factores a tener en cuenta y explica porque son importantes:

³⁵ BROWN, D. R. EN: *The Restaurant manager's handbook*. How to set up, operate and manage a financially successful food service operation. 4 ed. Ocala, Florida, USA: Atlantic Publishing. 2007. p. 367.

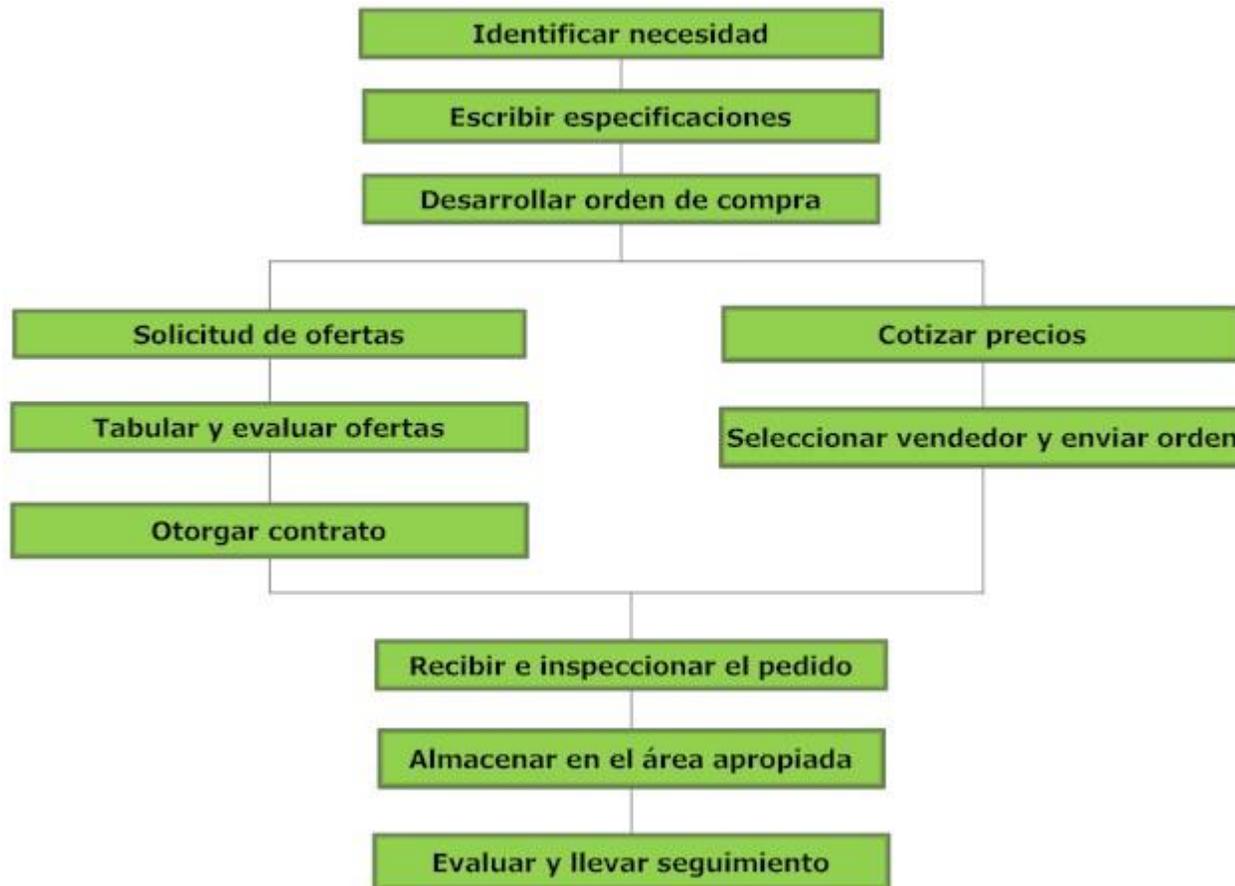
5 Evaluación de proveedores

FACTOR	CONSIDERACIONES
Costo	A menor costo de compra, mayores utilidades para el restaurante.
Entrega	Entregas correctas y compromiso por parte del proveedor genera confianza y tranquilidad para el restaurante.
Disponibilidad	La disponibilidad de los productos permite tener confianza en el proveedor y certeza de que se cuenta con él en caso de necesitar el producto.
Rapidez	La rapidez en entrega por parte de los proveedores, le permite al restaurante ser mas flexible en su producción y disminuye preocupaciones de incumplimientos.
Calidad	La calidad permite producir un alimentos de valor, por lo cuales el cliente estará dispuesto a pagar y sentirá haber recibido un buen servicio.
Variedad de productos	Entre mas variedad de productos posea el proveedor, entonces el restaurante tendrá mas opciones para elegir y evaluar que ofrecerle a sus clientes, además podrá conseguir mas insumos en un solo pedido o visita al proveedor.
Facilidades	Descuentos por cantidad, envió directo, acumulación de puntos, y otras alternativas que producen comodidad a

	la hora de comprar.
--	---------------------

Traducido, organizado en cuadro y tomado de: BROWN, D. R. EN: The Restaurant manager's handbook: How to set up, operate and manage a financially successful food service operation. 4 ed. Ocala, Florida, USA: Atlantic Publishing. 2007. p. 367.

El siguiente grafico copiado y traducido del libro de Theis y Payne-Palacio es una ilustración de como funciona el proceso de compras utilizando el método formal y el método informal, por lo tanto se entiende que el restaurante puede firmar contrato con una empresa que lo provea de alimentos o insumos o simplemente puede elegir el proveedor que desee cuando necesite comprar nuevamente. A medida que las empresas van creciendo y su demanda se hace más constante, a la vez que sus operaciones se regulan, entonces es mas factible acomodarse a un solo proveedor de confianza, en vez de estar eligiendo ya que con un solo proveedor aumenta el nivel de calidad, confianza, velocidad y se comparte la información, lo que hace mas fuerte y flexible a la organización frente al entorno cambiante. Por otro lado cuando las empresas están pequeñas es muy complicado firmar un contrato con un solo proveedor de artículos ya que a veces no siempre están disponibles los recursos para seguir al pie de la letra el contrato y además como las ventas son inferiores, también lo son las compras, entonces ante los ojos de un proveedor acostumbrado a grandes ventas, una empresa que le compre poco no es tan importante como otra que le compre mucho, así que muchas veces el servicio que se le presta a las pequeñas empresas no es tan bueno. Entonces las pequeñas empresas deben estar atentas a otros pequeños, medianos o grandes proveedores que tengan en cuenta sus necesidades.



11 Proceso de compra

Copiado y traducido de: PAYNE- PALACIO, J & THEIS, M. EN: The operational functions: Foodservice Management Principles and Practices. 12 ed. New Jersey, USA: PEARSON EDUCATION, INC. 2012. p. 176.

4.1.4. RECIBIMIENTO, DEPOSITO E INVENTARIO

Según Theis y Payne-Palacio³⁶, recibimiento es el punto cuando una organización toma propiedad legal y física de los artículos pedidos. Este momento va acompañado de una inspección para asegurar que los alimentos e insumos recibidos cumplen con la calidad y la cantidad acordadas. Este proceso de recibimiento incluye también el llenado de los documentos de compra y la pronta transferencia de los alimentos al lugar de almacenaje apropiado.

Los autores dicen que un proceso bien diseñado de recibimiento de mercancías es importante para los costos y el control de la calidad, por lo tanto requiere una cuidadosa planificación y seguimiento. Además requiere una coordinación con otros departamentos, personal entrenado para recibimiento, parámetros de autoridad y supervisión, programación de horas para recibimiento, cálculos de seguridad y documentación de procesos.

Theis y Payne-Palacio dicen después que cuando no se hace un buen diseño de recibimiento de mercancías puede suceder que: mercancía pesa menos de lo acordado, la calidad es deficiente, hay doble facturación, se infla el precio, llega mercancía sin sellos, mercancía dañada o robos. En últimas, una mala planeación y ejecución de recibimiento de mercancía resulta en pérdidas económicas.

Para los autores³⁷, el recibimiento debe estar coordinado con otros departamentos, principalmente producción y contabilidad. El departamento de compras se encarga de pedir productos con ciertas especificaciones y de informarle al departamento de recepción de mercancías las condiciones y maneras de almacenar el producto. Según el almacenamiento y el tipo de productos que se reciban, el área de producción logra su cometido al utilizar las materias primas. Por su parte, contabilidad se encarga de llevar los registros de facturas en la transacción de compra y recibimiento.

Dicen los autores que el personal de recibimiento de mercancías debe estar capacitado para poder reconocer los estándares de calidad de los productos recibidos, para poder aceptar o rechazar. También debe conocer la facturación y procedimientos de documentación que se registran durante la transacción de entrega de mercancías.

³⁶ PAYNE- PALACIO, J & THEIS, M. Receiving, storage, and inventory. Op. Cit., p. 190.

³⁷ *ibid.*, p. 191.

Según el texto³⁸, al recibir los alimentos, la organización debe llevar a cabo cinco pasos necesarios antes de almacenarlos. La siguiente figura explica claramente los pasos que se siguen y su respectivo orden:



12 Proceso de recibimiento de mercancía

Traducido y graficado de: PAYNE- PALACIO, J & THEIS, M. EN: Foodservice Management: Principles and Practices. 12 ed. New Jersey, USA: PEARSON EDUCATION, INC. 2012. p. 193.

Según los autores³⁹, Inmediatamente después de recibirse, la comida debe ser almacenada en el lugar correcto, de lo contrario se expone a pérdidas de calidad en el producto. Además las zonas secas, refrigeradores y congeladores deben estar ubicados cerca al área de recibimiento de mercancías para conveniencia del producto. La humedad y

³⁸ Ibid., p. 193.

³⁹ Ibid., p. 194.

temperatura, al igual que la circulación del aire son factores importantes a tener en cuenta que influyen en la prolongación del buen estado de los alimentos.

Según Brown⁴⁰, existen cuatro maneras de almacenar la comida de manera correcta. Almacenaje en seco: es para productos menos perecederos como enlatados. La refrigeración: es usada para almacenar productos perecederos a corto plazo como huevos, leche y queso. Refrigeración: profunda para almacenajes a corto plazo. Congeladores: para almacenamientos de largo plazo para alimentos perecederos.

4.1.4.1. ALMACENAJE EN SECO⁴¹:

El autor dice que deben ser zonas limpias y libres de parásitos, en excelentes condiciones sanitarias. Almacenan productos como sal, azúcar, harinas, enlatado y granos. Algunas frutas como bananos y peras, al igual que algunos vegetales como cebollas, papas y tomates pueden ser almacenados en ese espacio manteniéndolo limpio y organizado. La ventilación, la humedad y la temperatura son importantes para limitar el crecimiento de bacterias.

6 Consideraciones sobre el almacenaje en seco

Contaminación química	Elementos de limpieza deben almacenarse en una zona diferente a la de los alimentos y deben etiquetarse para evitar confusiones.
Almacenaje en común	En esta área se puede almacenar harina, azúcar,

⁴⁰ BROWN, D. R. Inventory, receiving, and storage. Op. Cit., p. 391.

⁴¹ ibid., p. 391.

	enlatados y aceites.
FIFO	Por ser perecederos lo primero en entrar es lo primero en salir.
Altas temperaturas	Si la temperatura del área alcanza los 37,8 grados Centígrados, el tiempo de vida de estos alimentos se reducirá a la mitad.
Control de plagas	Al limpiar todos los regueros y suciedad con prontitud, se evita el crecimiento de bacterias y contaminantes.
No almacenar sobre el piso	Nada se debe almacenar en el piso, ni siquiera el papel, como mínimo, los productos deben estar seis pulgadas por encima del piso.
Temperatura	Debe estar entre 10 y 21,1 grados Centígrados.
Termómetros	Un termómetro en la pared puede ayudar a estar pendiente de la temperatura.

Traducido, organizado en cuadro y tomado de: BROWN, D. R. EN: The Restaurant manager's handbook: How to set up, operate and manage a financially successful food service operation. 4 ed. Ocala, Florida, USA: Atlantic Publishing. 2007. p. 391.

4.1.4.2. ALMACENAJE EN REFRIGERADORES⁴²:

Según el autor, se debe estar pendiente de la temperatura que esté registrando el termómetro del refrigerador, para evitar errores de equipo, se recomienda poner más de un termómetro en diferentes zonas dentro del refrigerador para comprobar la temperatura.

7 Consideraciones sobre el almacenaje en refrigeradores

Circulación	Manejar un espacio entre los ítems que permita el flujo del aire a través de estos y que todos estén uniformes en la temperatura.
Mejor frío	La temperatura del refrigerador reduce el crecimiento de bacterias.
Contenedores	Todos los contenedores deben estar limpios, no ser absorbentes y no estar cubiertos.
Contaminación cruzada	Productos crudos deben estar separados de los productos cocinados y de los preparados.
Fechas	Todos los productos deben estar marcados con fecha y sellados.
Lácteos	Deben estar alejados de los productos con olores fuertes como las cebollas y comida marina.

⁴² *ibid.*, p. 392.

Ítems frescos	Carne fresca, aves, lácteos, comida marina, frutas y vegetales y sobras recientes deben almacenarse bajo 4,4 grados centígrados.
Frutas y vegetales frescos	Los vegetales no deben ser empacados, pues necesitan oxígeno para no oscurecerse. Una humedad entre 75 y 85 por ciento es recomendada para que los vegetales no se deshidraten. Es una buena práctica estar pendiente de las frutas ya que estas se dañan rápidamente después de unos pocos días.
Ítems perecederos	Deben estar almacenados bajo 4,4 grados centígrados para prevenir el daño, además deben ubicarse lejos de la puerta para que no se afecten por el cambio de temperatura que sucede al cerrar y abrir la puerta.
Carnes crudas	Fluidos y regueros de la carne cruda, pollo y pescado no debe tocar otros alimentos.
Listo para comer	Almacene estos ítems delante de los productos crudos, nunca detrás.

Traducido, organizado en cuadro y tomado de: BROWN, D. R. EN: The Restaurant manager's handbook: How to set up, operate and manage a financially successful food service operation. 4 ed. Ocala, Florida, USA: Atlantic Publishing. 2007. p. 392.

4.1.4.3. REFRIGERACIÓN PROFUNDA⁴³:

Según Brown, son consideradas así las temperaturas entre los -3,3 y los 0 grados centígrados. Estas temperaturas reducen el crecimiento de bacterias y son apropiadas para almacenar carnes, pollo, y comida marina. Conservan la calidad del alimento a largo plazo.

4.1.4.4. ALMACENAJE CONGELADO⁴⁴:

Brown dice que las carnes, pollo, comida marina, frutas, vegetales y algunos productos lácteos como el helado pueden ser almacenados bajo -17,8 grados centígrados. La baja temperatura mantendrá su calidad en el estado en que llego al igual que se textura, sabor y frescura. Los productos que han sido refrigerados y luego otra vez congelados pueden perder calidad. Es necesario permitir el flujo de aire a través de los ítems congelados para lograr una temperatura uniforme.

8 Consideraciones sobre el almacenaje congelado

Perdida de frio	La puerta solo debe ser abierta cuando sea necesario. Esta medida es importante para evitar las perdidas de temperatura.
Contenedores impermeables	Alimentos congelados deben ser almacenados en contenedores impermeables para evitar que pierdan el sabor el sabor, el color y que se impregnen de otros

⁴³ ibíd., p. 393.

⁴⁴ ibíd., p. 394.

	olores.
Monitor de temperatura	Registre la temperatura más de una vez al día y utilice mas de un termómetro.
Periodos de almacenaje	Tenga en cuenta que los alimentos poseen un tiempo máximo durante el cual pueden permanecer congelados.

Traducido, organizado en cuadro y tomado de: BROWN, D. R. EN: The Restaurant manager's handbook: How to set up, operate and manage a financially successful food service operation. 4 ed. Ocala, Florida, USA: Atlantic Publishing. 2007. p. 394.

4.1.4.5. MANEJO DE INVENTARIOS

Durante la cadena de valor se utilizan muchos tipos de inventario que se encuentran antes, durante y después del proceso de producción que sirven para cumplir con las necesidades del cliente a la hora de su compra. Las materias primas y suministros son inventario que se adquieren antes o durante el proceso de producción y cumplen la función de insumos para el producto final. El WIP o inventario en proceso son los productos que están medianamente terminados, es decir que todavía les falta una parte del proceso para convertirse en producto final.

Los inventarios de producto terminado son productos que están listos para ser vendidos, y son realmente necesarios ya que su disponibilidad unitaria ahorra el tiempo que se tarde el proceso en generar una unidad para entregarle al cliente. Por lo tanto, el tener inventarios genera más valor ante el cliente, pues la empresa es más flexible ante la demanda y mucho más rápida en la entrega.

“Un restaurante podría preparar un lote de pizzas con solo queso y salsa y agregar otros aderezos cuando se elaboran las ordenes. Esto puede mejorar el tiempo de servicio durante los concurridos periodos del almuerzo”⁴⁵.

Los gerentes de inventarios se enfrentan a decisiones que tiene que ver con cuando ordenar artículos a un proveedor o cuando empezar a producir y también cuantos artículos ordenarle a un proveedor y cuanto producir cuando se genera una orden.

La administración de inventarios maneja la relación de costos que se generan a la hora de tomar estas decisiones. Las cuatro categorías principales de costos de inventario son: costos de preparar o de ordenar, costos de mantenimiento de inventarios en bodega, costos de escasez para suplir la demanda y costo unitario de unidades en inventario que es el costo pagado por una unidad de inventario comprada o producida”.

La demanda puede ser clasificada según su naturaleza ya sea dependiente, independiente, determinística, estocástica, estática o dinámica.

La demanda independiente es aquella que se relaciona directamente con el cliente o con el mercado, esta directamente relacionada con el producto final y no es componente o requerimiento de otra unidad final.

La demanda dependiente esta relacionada con los productos que componen un producto final, por lo tanto no son pronosticados y su demanda depende netamente de la cantidad de artículos independientes que se vayan a producir para suplir el mercado.

La demanda determinística es la demanda que no posee fluctuaciones aleatorias y que es conocida a futuro. La demanda estocástica es aquella que esta cubierta por la incertidumbre.

La demanda estática es el nombre que recibe la demanda que es estable a largo plazo y la demanda dinámica es aquella que varia con el tiempo.

Número y tamaño de los periodos:

⁴⁵ COLLIER Y EVANS. Op. Cit., p. 483.

Dentro de las empresas se establecen periodos de tiempo sobre los cuales se administrara el inventario, pueden ser meses, semanas, etc. Hay algunas empresas en donde no es económicamente rentable guardar productos hasta otra temporada ya que estos caducan o son muy costosos de almacenar. La duración del periodo afectara la manera en que se administrara el inventario, por ejemplo un inventario que se revise todos los días es mucho mejor que uno que se revisa cada tres meses, en términos de flexibilidad.

La demora del pedido: es el tiempo que transcurre desde que se coloca la orden de un pedido hasta que se recibe. La demora depende del transporte del pedido o de la disponibilidad del producto entre el inventario del proveedor.

Desabastecimiento:

Sucede cuando no esta en inventario el articulo que el cliente desea, un pedido pendiente sucede cuando el cliente decide esperar por el articulo y una venta perdida sucede cuando el cliente compra en otro sitio por culpa de la escasez del producto en el inventario de la empresa. Un pedido pendiente genera costos más altos debido a transportes adicionales o por compras a otro proveedor, una venta perdida genera la perdida de la buena voluntad. Generalmente las empresas manejan un inventario de seguridad para evitar el desabasto que puede suceder arbitrariamente debido a razones que van desde el proveedor, la calidad o incluso el clima.

Caducidad:

Hay muchos productos que tienen caducidad temprana, por lo tanto deben manejarse diferentes tipos de inventarios entre productos perecederos y no perecederos. Generalmente los productos consumibles tienen vida de estante limitada, por lo tanto su almacenamiento se hace mucho mas corto.

Al tener en cuenta estos aspectos, los gerentes pueden tomar mejores decisiones administrativas.

Sistema de inventario base: Cada vez que se hace un retiro del inventario, se hace un pedido por la cantidad que se retiro. Solo se requiere una variable para decidir y se conoce como R (punto de reorden). R es igual a la demanda esperada en el tiempo de entrega más el inventario de seguridad. Estos sistemas tienen los niveles mas bajos de inventario, pues siempre están en la línea mínima de inventario permitido. Estos sistemas manejan una cantidad de

órdenes alta y suele usarse en la venta de artículos costosos, como por ejemplo motores de aviones. Además son para artículos que no se venden tanto. Otro nombre que recibe el sistema es “vende uno, compra uno”⁴⁶.

Sistemas de dos contenedores: Su mayor ventaja es que no necesita mantener registros. En este caso, el inventario es almacenado en dos contenedores, los retiros se hacen del primer contenedor, el cual posee Q unidades (calculadas por el EOQ). Cuando se vacía el primer contenedor, se emite una orden de EOQ unidades, y mientras llega la orden, se utiliza el segundo contenedor. El contenido del segundo contenedor debe ser igual a R, para que pueda suplir la demanda mientras espera la llegada del pedido. Una vez llega el pedido, se llena el segundo contenedor hasta R y las unidades restantes, se colocan en el primer contenedor. Este sistema es considerado de revisión continua y se considera apropiado para artículos de poco valor y de uso continuo, como tornillos, tuercas y artículos de consumo.

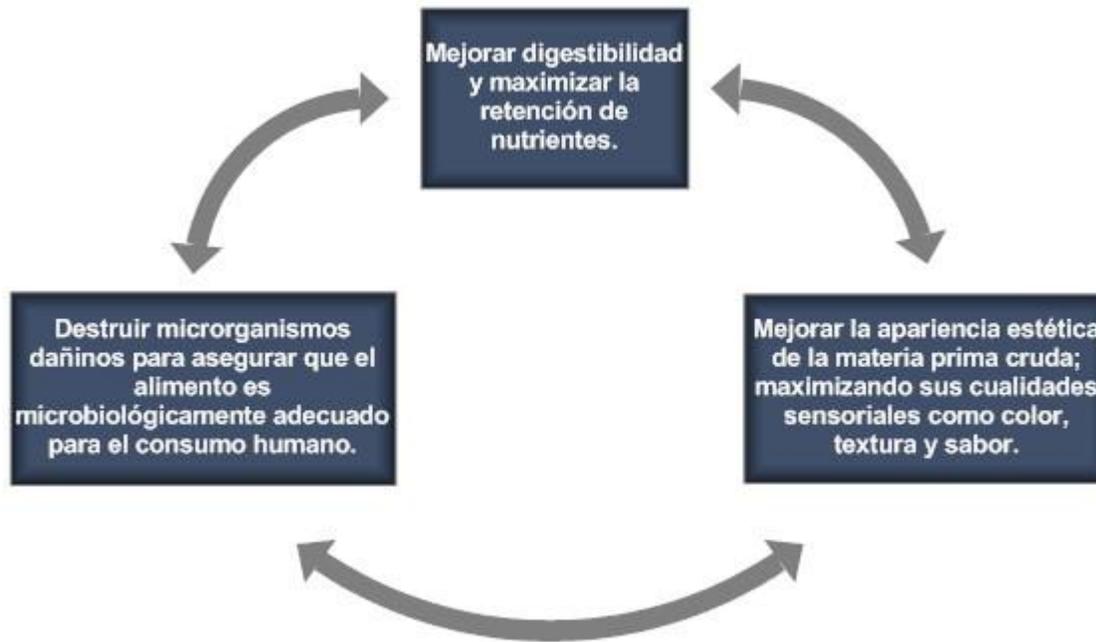
4.1.5. PRODUCCIÓN:

Según Theis y Payne-Palacio⁴⁷, la programación y planeación de la producción es importante para la producción de alimentos de calidad: debe llamar la atención del cliente, prepararse en la cantidad apropiada, ser microbiológicamente saludable y no tener limitaciones presupuestarias. Se requiere técnica y conocimiento en la transformación de los alimentos.

Según los autores, la mayor parte de la producción de alimentos requiere como mínimo algún tipo de cocción. Básicamente por tres razones suficientes para que el producto adquiriera valor, las cuales se mencionan a continuación por medio de la grafica:

⁴⁶ SIPPEN, D. & BULFIN. Jr. R. EN: Planeacion y control de la producción.2da edicion. Mexico DF. 1998. P. 300.

⁴⁷ PAYNE- PALACIO, J & THEIS, M. Production. Op. Cit., p. 207.



13 Razones por las cuales se cocinan los alimentos

Traducido y graficado de: PAYNE- PALACIO, J & THEIS, M. EN: Foodservice Management: Principles and Practices. 12 ed. New Jersey, USA: PEARSON EDUCATION, INC. 2012. p. 208.

Según los autores⁴⁸, para lograr estos tres objetivos los restaurantes y negocios a servicios de alimentación suelen manejar recetas que permiten desarrollar productos estándar que requieren un control productivo, estas recetas están hechas para brindar un servicio uniforme, constante y confiable, además demuestra calidad en el manejo de

⁴⁸ ibid., p. 208.

operaciones del negocio. Las recetas se caracterizan por tener un formato, título, tamaño de las porciones, tiempo de cocción y temperatura, ingredientes y cantidades, procedimiento y estándares de calidad.

El propósito de la programación de operaciones consiste en asegurar un uso eficiente del tiempo, equipos e identificación de espacios. Una buena programación de operaciones reduce los errores y los costos y aumenta la calidad productiva.

La siguiente grafica ilustra los puntos que se deben tener en cuenta para generar una programación de producción.



14 Programación de la producción

Traducido y graficado de: PAYNE- PALACIO, J & THEIS, M. EN: Foodservice Management: Principles and Practices. 12 ed. New Jersey, USA: PEARSON EDUCATION, INC. 2012.p. 226.

La grafica tiene en cuenta entre toda la cantidad disponible de alimentos: cuales ítems preparar; que cantidad, para disminuir el desperdicio y satisfacer la demanda; cuando, para evitar la perdida de calidad por exposición del producto antes de consumirse y por el otro lado disminuir demoras en entregas; quien, para tener en cuenta las particularidades, tendencias y demoras del trabajador.

4.1.5.1. PRONOSTICOS DE PRODUCCION

En todas las organizaciones se necesitan los pronósticos para proyectar los valores de una o más variables en el futuro y facilitar la toma de decisiones relacionadas con las operaciones. Los pronósticos son una ayuda para no dejarse llevar solo por la intuición. Además, una mala proyección de pronósticos puede generar faltantes o excesos de inventario y de personal. También mal servicio y quejas por parte de los clientes.

“El horizonte de planeación es la longitud de tiempo en la que se basa un pronóstico”⁴⁹ y “Una división de tiempo es la unidad de medida para el periodo que se utiliza en un pronóstico”⁵⁰.

“Una serie de tiempo es un conjunto de observaciones registradas en puntos sucesivos en el tiempo a lo largo de periodos subsecuentes”⁵¹. El método para elaborar pronósticos se basa en el estudio detallado de las series de tiempo, pues así puede entenderse el cambio histórico que ha tenido la variable que desea proyectarse.

Para explicar y entender los cambios y repeticiones en una serie de tiempo suelen utilizarse y resaltarse cinco características: variación en la tendencia, patrón estacional, patrón cíclico, curva aleatoria y curva irregular.

Tendencia: “patrón subyacente de crecimiento o declinación en una serie de tiempo”⁵², la tendencia no se toma en cuenta cuando hay crecimiento o declinación de valores a corto plazo, sino que se toma en cuenta cuando hay un crecimiento o una declinación a largo plazo, es decir, cuando hay un cambio gradual a través del tiempo. Las tendencias pueden ser lineales o no lineales y suelen suceder debido a cambios en la población, productividad, preferencia de clientes o cambios en la demografía o en el desempeño. Por ejemplo cuando se observa un crecimiento de ventas a largo plazo, se puede observar una tendencia creciente.

Patrón estacional: “se caracterizan por periodos repetibles de altas y bajas a lo largo de los periodos cortos”⁵³. Los días de la semana pueden tener periodos estacionales, por ejemplo en un bar en donde se venden muchas

⁴⁹ COLLIER & EVANS. Op. Cit., p. 443.

⁵⁰ ibíd., p. 443.

⁵¹ ibíd., p. 443.

⁵² ibíd., p. 444.

⁵³ ibíd., p. 444.

cervezas los fines de semana, pero entre semana baja la venta de estas, entonces existirán periodos estacionales de subidas (fines de semana) y bajadas (entre semana).

Patrón cíclico: “patrones regulares en una serie de datos que suceden durante largos periodos”⁵⁴.

Variación aleatoria: “desviación inexplicable de una serie de tiempo de un patrón predecible, como una tendencia estacional o un patrón cíclico”⁵⁵. Una variación aleatoria es impredecible y surge por causas a corto plazo no anticipadas y no recurrentes. Debido a esta variación aleatoria los pronósticos no son exactos.

Variación irregular: Un cambio en la variable que ocurre una sola vez y tiene una explicación, como por ejemplo que ocurra un desastre natural ya afecte la demanda de un producto por unos días.

Errores en los pronósticos:

Los errores en los pronósticos son la diferencia entre el valor pronosticado y la demanda real del mismo periodo. Entender el nivel de error de los pronósticos es importante para mejorar la toma de decisiones.

Tres métodos de medir el error usados en el campo de la ingeniería industrial son el MSE (error cuadrático medio) el MAD (Desviación absoluta media) y el MAPE (Error de porcentaje absoluto medio).

Los valores del MAD y del MSD están dados según la escala de medición de la serie de tiempo, por su parte el MSD tiene mas influencia por parte de los errores de pronósticos grandes porque están elevados al cuadrado. Por otra parte, el MAPE es más fácil de interpretar puesto que el factor de la escala de medición cambia y se da en porcentaje.

Decisiones de una sola vez⁵⁶:

⁵⁴ ibíd., p. 446.

⁵⁵ ibíd., p. 446.

⁵⁶ SIPPEN, D. & BULFIN. Jr. R. Op. Cit., p. 443.

Este tipo de control de inventarios se relaciona con artículos estacionales, los cuales solo pueden ser demandados durante periodos cortos ya que el valor del producto se pierde al final de la temporada y puede llegar a ser negativo.

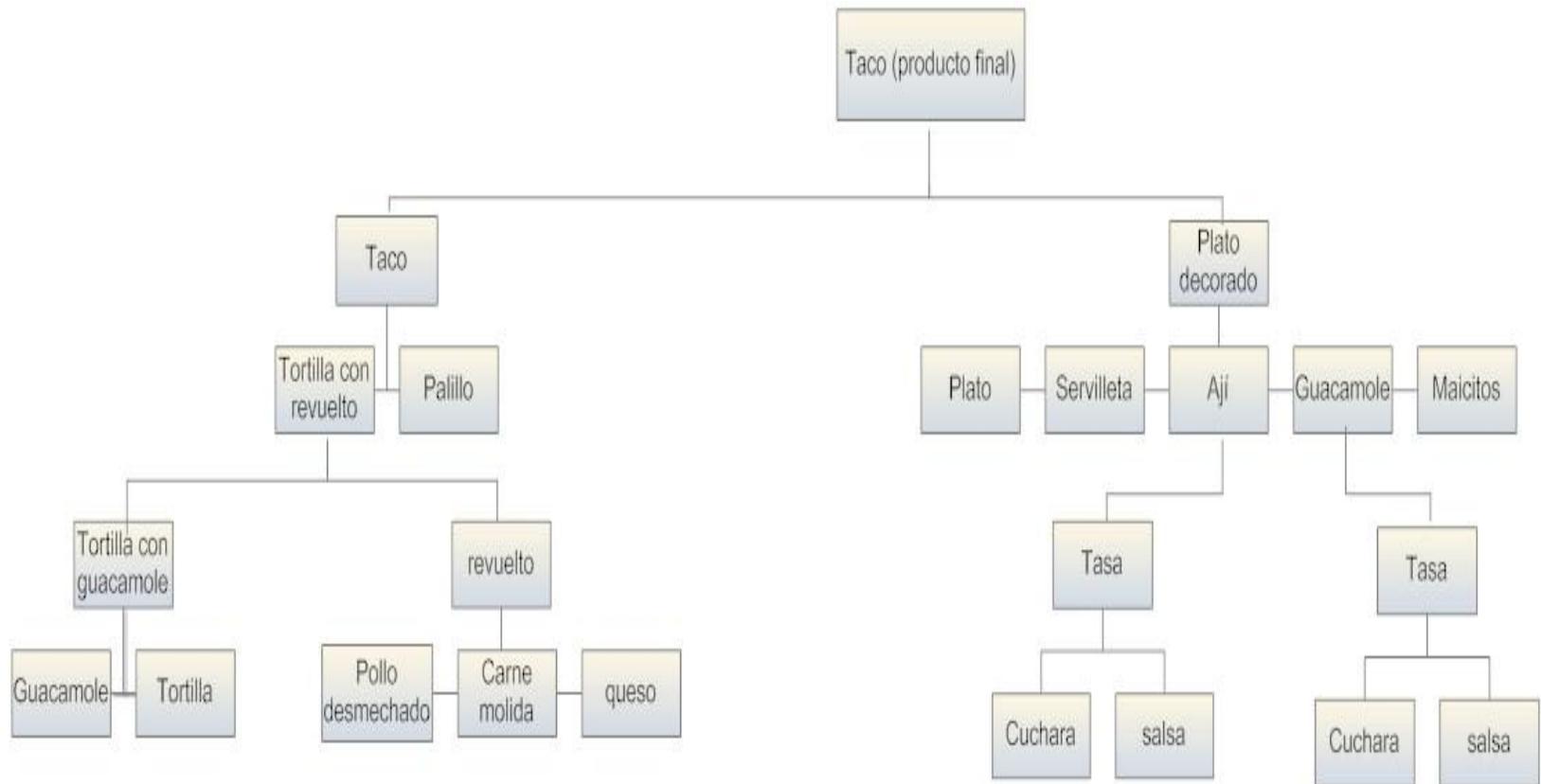
Solo existe una oportunidad de ordena. Si, se producen mas almuerzos que los que se demandan, al final quedaría sobrando un inventario sin valor porque la comida se daña, por el contrario, si se produce menos que la demanda entonces se perderá la ganancia ya que no se pueden generar productos adicionales de manera instantánea. En manufactura esta cuestión consiste en saber cuantos productos terminados debe haber en los inventarios. Este modelo se conoce como “modelo del voceador” o “modelo del árbol de navidad” ya que también se aplica a la cantidad de periódicos que debe ordenar un vendedor para vender a diario y en el caso de los arboles de navidad cuantos debe ordenar un negocio para vender en cada temporada navideña. Este modelo de pronóstico esta hecho para productos que tienen una alta probabilidad de salir.

Esté modelo se debe ordenar o producir antes del periodo de ventas y solo existe una oportunidad para decidir la cantidad del día o de la semana o del mes, etc. Además esta hecho para demandas estocásticas.

4.1.5.2. BOM (LISTA DE MATERIALES)

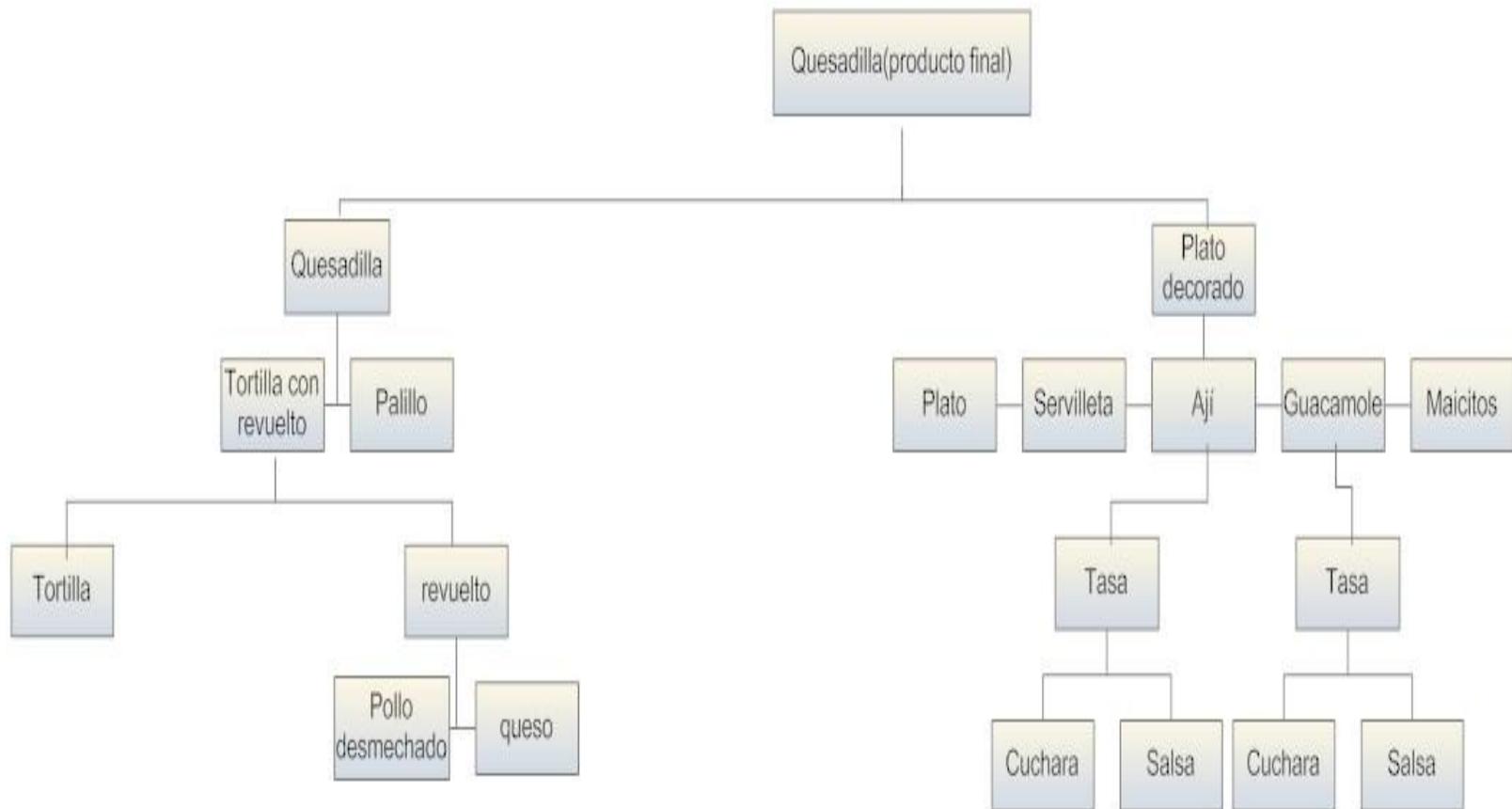
Evans y Collier explican⁵⁷ que una lista de materiales muestra las relaciones jerárquicas que existen en un producto y permite saber como se ensambla. Muestra que relaciones hay entre productos comprados y manufacturados internamente y en algunas ocasiones incluye tiempos estándar y rutas alternativas para cada producto. Es una herramienta útil para planear la demanda dependiente con base en el pronóstico de ventas. Si por ejemplo ventas dice que se van a vender 100 tacos esta noche, entonces con la lista de materiales se puede saber que cantidad de queso, de carne, de pollo, etc. se necesita para completar todas las unidades. A continuación se muestran las listas de materiales de dos platos de comida mexicana, el taco y la quesadilla, por motivos de protección a la empresa, no se colocan los gramos ni unidades de medida de los ingredientes. Sencillamente se mencionan los productos requeridos para obtener el taco y la quesadilla.

⁵⁷ COLLIER & EVANS. Op. Cit., p. 560.



15 Lista de materiales del taco

Fuente: Autor



16 Lista de materiales de la quesadilla

Fuente: Autor

4.1.5.3. LAYOUTS PARA MANUFACTURA DE ALIMENTOS

Según Heizer y Render⁵⁸, el layout puede estar organizado por procesos, productos o células de trabajo. El layout de procesos se utiliza cuando existe una alta variabilidad de productos diferentes, entonces según el caso, se utiliza cuando los restaurantes tienen muchos productos diferentes en el menú y generalmente les piden una cantidad baja de cada uno, bajo volumen, y alta variabilidad. Normalmente en este tipo de diseño, algunos productos comparten algunas estaciones de trabajo, luego se separan, pero pueden volver a encontrarse. Por lo general estos platos requieren personal mejor capacitado, más operaciones y mayor logística en el área de cocina. Por lo tanto son productos más caros.

Los autores dicen también que las células de trabajo están organizadas de tal manera que se separen los productos por familias (productos similares), cuando su demanda es alta y estable tiene ventajas que consiste en que se reduce el inventario de trabajo en curso, se reduce el inventario de materia prima, se necesita menos espacio en planta, disminuye el coste de la mano de obra directa, se reduce la inversión en equipos y máquinas, se utilizan más los equipos y se desarrolla un sentimiento de participación en el trabajador. Algunos restaurantes utilizan este tipo de layout para producir diferentes tipos de alimentos en diferentes células.

Según Heizer y Render, si el layout está organizado por productos, quiere decir que se producen altas cantidades de un mismo producto. Para esto el proceso debe estar estandarizado, debe haber una producción rápida, supervisión fácil, bajos costes de manejo de materiales, y la inversión en activos fijos debe ser alta. La capacitación de personal es mínima, los productos no son tan caros ya que se produce en masa y se puede organizar una línea de flujo para agilizar la producción.

⁵⁸ HEIZER, J. & RENDER, B. EN: Dirección de la producción y de operaciones. 8 ed. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A. 2007. p. 441.

4.1.6. CALIDAD

Según Theis y Payne-palacio⁵⁹, los cinco factores que manifiestan mayor riesgo frente a la contaminación de los alimentos son: comprarle a un proveedor no certificado; no cocinar adecuadamente; almacenar los alimentos a una temperatura no adecuada; usar equipos contaminados; practicar mala higiene personal. Un administrador debe estar muy pendiente de estos factores para disminuir el riesgo de vender alimentos contaminados.

Los autores dicen que los manipuladores de alimentos generan un alto riesgo como fuente de contaminantes alimenticios, ya que existen varias maneras por la cuales pueden pasar los microorganismos por sus manos para finalmente depositarlos en los alimentos. Por ejemplo si tienen los ojos, las oreas o la piel infectada, se tocan y luego tocan los alimentos; si tienen las manos contaminadas con heces y luego tocan los alimentos; si tiene cortadas, llagas o irritación en las manos y manipula los alimentos; si estornuda o tose sobre los alimentos. Todos estos factores deben evitarse al máximo para disminuir el riesgo de contaminación alimentaria.

4.1.6.1 IMPLEMENTACIÓN DEL HACCP:

La siguiente guía sobre Análisis de peligros y puntos críticos de control (HACCP), ha sido traducida y redactada intentando seguir la misma estructura y significado que el señor Brown en el libro The Restaurant manager handbook. Según Brown⁶⁰, el HACCP es un sistema para monitorear la preparación de alimentos que reduce el riesgo de enfermedades transmitidas por alimentos. El sistema HACCP analiza como es procesada la comida, desde el momento de la compra, hasta el momento en que se le sirve al cliente.

Según Brown, para implementar el HACCP existen siete pasos:

1. Evaluar los riesgos:

⁵⁹ PAYNE- PALACIO, J & THEIS, M. Food Safety. The Fundamentals. Op. Cit., p. 69.

⁶⁰ BROWN, D. R. Essentials of food safety, HACCP, and sanitation. Op. Cit., p. 485.

- Tener un sistema que siga los movimientos de los alimentos desde compras, recibimiento, preparación, servir y recalentar.
- Revisar los ítems del menú, identificar las comidas potencialmente peligrosas y las comidas que pueden llegar a contaminarse.
- Los riesgos pueden reducirse al eliminar los alimentos muy peligrosos del menú
- Revisar como almacena, prepara, cocina, y sirve los alimentos para identificar áreas donde puede ocurrir la contaminación.
- Clasificar los peligros basándose en si son severos o probables.

2. Ubicar puntos críticos de control:

Identificar áreas en el proceso que pueden ser controladas o prevenidas. Desarrolle una lista paso a paso que detalle la preparación de alimentos potencialmente peligrosos. Después identificar vías para prevenir, reducir y eliminar la re contaminación en cada paso de la lista.

Algunas maneras por medio de las cuales los empleados pueden reducir los riesgos de contaminar la comida:

- manejar una buena higiene personal.
- Evitar la contaminación cruzada.
- Usar procesos adecuados para almacenar, cocinar y congelar.
- Reducir los pasos involucrados en la preparación y el servicio.

Recuerde revisar como esta manipulando los alimentos sus proveedores, incluido como lo transportan y como manipulan el alimento durante el envío.

3. Establecer límites críticos:

Parte de este proceso requiere que usted establezca los límites críticos. Son estándares que pueden ser observados y medidos. Incluye normas de tiempo y temperatura.

- Evite descripciones subjetivas y describa las cosas de manera objetiva y explícitamente medido.
- Calibre los termómetros sobre una base regular.
- Sus recetas deben incluir la temperatura final de cocción, recalentado y mantenimiento caliente. Junto al los tiempos de descongelamiento, cocción y refrigeración.

4. Monitorear los puntos críticos de control:

Los gráficos podrán mostrarle paso a paso los peligros potenciales en los procesos. Revise sus procesos y compárelos con los requerimientos para evitar problemas potenciales en los procesos. Cuando identifique algún problema haga los cambios necesarios.

5. Hacer los cambios necesarios:

Ciertas razones para cambiar son:

- Los alimentos contaminados por las manos o por las maquinas deben ser relavados o desechados.
- si después de la cocción la temperatura del alimento no es suficiente. Continúe cocinando hasta alcanzar la temperatura ideal.
- Si el alimento excede los 12,8 grados centígrados durante la cocción, deséchelo.

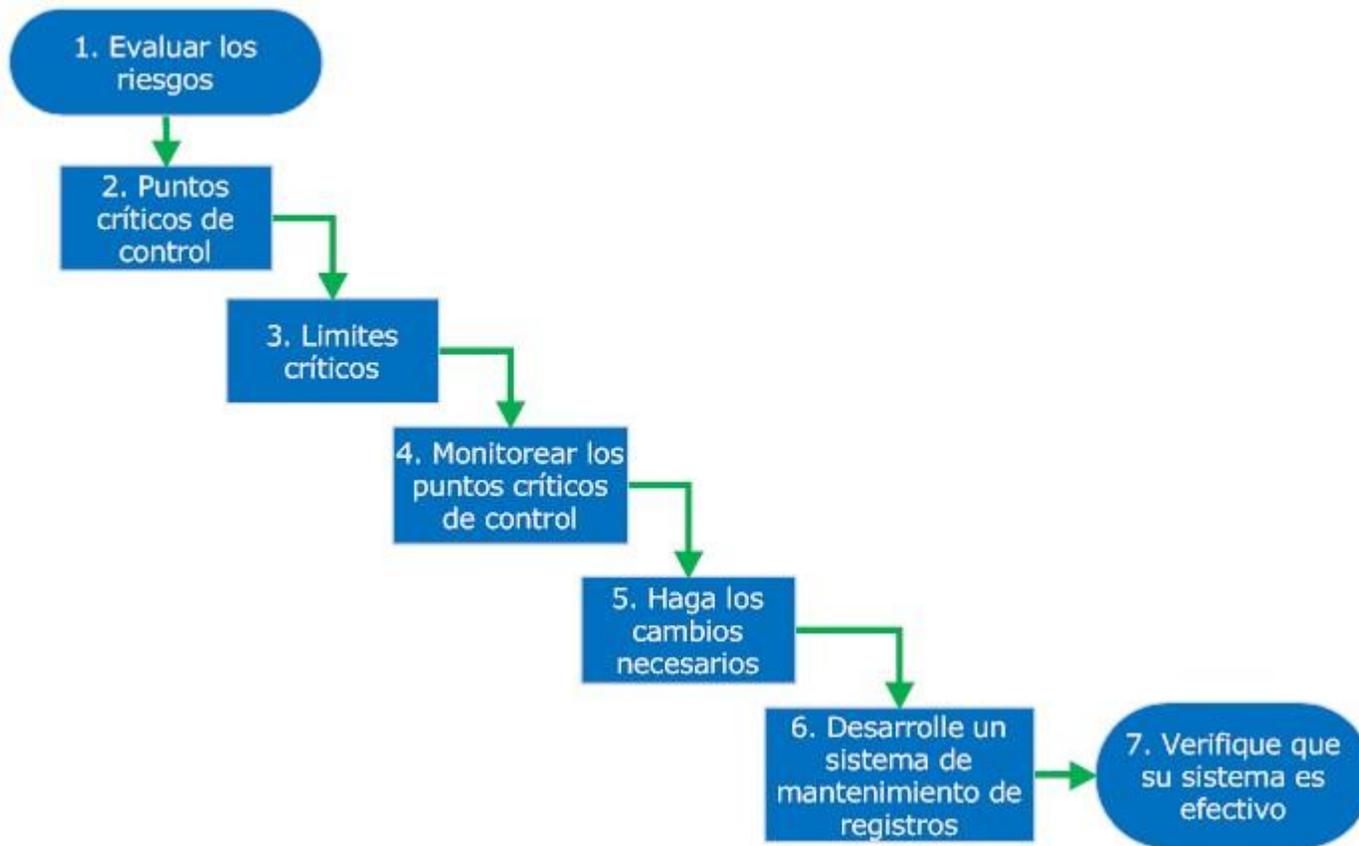
6. Desarrollar un sistema de mantenimiento de registros:

Desarrolle un sistema que documente el proceso HACCP y monitoree los resultados. Los empleados pueden registrar su cumplimiento. Esos registros monitoreados son prueba par demostrar que un alimento contaminado no fue originado en su restaurante.

7. Verificar que su sistema es efectivo:

Verifique que el proceso HACCP para su organización funciona. Estas son algunas opciones que usted puede usar:

- Tenga en cuenta la frecuencia con la cual usted necesita acciones correctivas. Si las correcciones son necesarias frecuentemente, evalúe la necesidad de cambio o afine su sistema. Necesitará tiempo para capacitar a sus empleados.
- Examine los registros para medir la fuerza de sus soluciones de desinfección. Entérese si los empleados están ingresando información real al sistema.
- Examine si el lavaplatos y el equipo de desinfección funcionan correctamente. Estos necesitan calibración y mantenimiento regularmente.
- Los funcionarios de salud pública le pueden dar una evaluación completa de si su proceso está funcionando.



17 Proceso para implementar HACCP

Construido de: BROWN, D. R. EN: The Restaurant manager's handbook: How to set up, operate and manage a financially successful food service operation. 4 ed. Ocala, Florida, USA: Atlantic Publishing. 2007. p. 485.

Los siguientes procedimientos desde compras hasta higiene personal han sido seleccionados, interpretados y traducidos del texto de Brown con el fin de darles otra estructura que se adapte mas el trabajo de investigación que se esta desarrollando.

4.1.6.2. PROCEDIMIENTOS PARA LOS HACCP⁶¹:

Compras: Elegir a los proveedores con mucho cuidado, deben cumplir con los estándares gubernamentales de calidad en alimentos, preferiblemente deben implementar el sistema HACCP en sus operaciones y deben tener a sus empleados entrenados en desinfección. Asegúrese que los camiones de reparto sean apropiados para conservar el alimento en buen estado y que el alimento venga empacado de una manera protectora, anti humedad y durable.

Recibimiento: Prepárese para recibir los alimentos e inspecciónelos cuando lleguen. Disponga de espacio en los refrigeradores y congeladores previamente al recibimiento de los alimento. Limpie el área de recibimiento. Una vez recibidos los alimentos fijese en la fecha de vencimiento y en su estado. En caso de observar señales de re congelamiento, mal olor, insectos, o el empaque sucio entonces devuelva el producto.

Si el producto llego en buen estado, cuando lo almacene etiquételo con la fecha de llegada y las fechas de uso. Para almacenar los alimentos, siga las consideraciones dadas en los cuadros 6, 7 y 8 según el lugar de almacenaje.

Producción:

Las frutas y lo vegetales se deben lavara con jabón antes de ser consumidos o procesados, ya que muchas veces en su exterior se adhieren microorganismos.

Al preparar alimentos crudos y evitar la contaminación, tenga en cuenta:

- Desinfecte las manos de los empleados y las áreas de trabajo antes de tener contacto físico con los alimentos.

⁶¹ibid., p. 486.

- Los cuchillos y las peladoras deben ser desinfectados entre usos.
- frote los productos frescos antes de cortarlos o pelarlos para evitar la transferencia de gérmenes y químicos.

Descongelado y adobado:

Cuando los alimentos están congelados se detiene el crecimiento bacteriano, pero no se mueren las bacterias, por lo tanto, cuando se descongela estas siguen aumentando su población y si el proceso de descongelamiento no es el adecuado, se multiplicarán rápidamente, perjudicando el producto.

Para descongelar de manera apropiada, coloque el alimento en el refrigerador a una temperatura por debajo de los 4,4 grados centígrados. O coloque el alimento bajo un chorro de agua que este por debajo de 21,11 grados centígrados durante no más de dos horas, o hasta que el producto se descongele antes del tiempo límite

Para adobar la carne, el pollo y el pescado, siempre utilice el refrigerador, nunca adobe a temperatura ambiente y nunca reúse el adobo para otros alimentos.

Precauciones para alimentos fríos:

Preparar ingredientes fríos es muy riesgoso porque se preparan a temperatura ambiente y luego se vuelven a refrigerar, por lo tanto es un punto crítico de contaminación y contaminación cruzada. Siempre debe tener en cuenta no preparar alimentos con demasiado anticipo, desinfectarse las manos y desinfectar los cuchillos, tablas y superficies, alejar productos congelados de productos preparados y maneje un buen sistema de etiquetas de reconocimiento de productos.

Cocción:

Cocinar los alimentos llevándolos a cierta temperatura interior será suficiente para matar las bacterias, pero tenga en cuenta que los procedimientos convencionales de cocinar no matan las bacterias. Cuando este cocinando, frecuentemente mezcle los ingredientes al fondo de la olla para asegurarse que se esté cocinando completamente todo, procure manejar tamaños consistentes en los alimentos cortados ya que esto le generara un tiempo predecible y uniforme de cocción. Nunca detenga el proceso de cocción, ya que ese tiempo de espera puede generar el crecimiento de bacterias en la carne. Verifique la precisión del calor en el equipo por medio de termómetros de

punta metálica, verifique la temperatura en varias áreas del alimento. Por último tenga en cuenta que siempre debe llevar la temperatura interna del alimento a los 73,9 grados centígrados.

Servicio:

Lave sus manos con agua y jabón 20 segundos antes de servir alimentos, nunca toque partes de copas, vasos, platos o cubiertos que entren en contacto con el alimento, nunca toque partes de los platos y vasos que entren en contacto con la boca del cliente. Limpie y desinfecte los equipos y utensilios después de cada uso, separe la manipulación de los alimentos, de la manipulación del dinero, lave los utensilios después de que hayan entrado en contacto con alimentos crudos o dañados y límpielos y desinfectelos siempre antes de que entren en contacto con alimentos preparados y fresco. Cubra sus heridas con vendas o guantes.

Enfriamiento de sobrantes:

Esta es la causa número uno de contaminación de alimentos, pero se puede evitar por medio de dos acciones: enfriar el alimento rápidamente y protegerlo de la contaminación. Algunas recomendaciones para refrigerarlo rápidamente (siempre llevarlo a temperaturas internas inferiores a los 4,40 grados centígrados) son reducir en tamaños pequeños el alimento a refrigerar, porque las partes pequeñas se refrigeran más rápido, utilizar contenedores de acero inoxidable porque transfieren mejor el calor y enfrían más rápido que los plásticos. Es preferible enfriar los alimentos en hielo ya que el enfriamiento es más rápido, entonces es recomendable introducir los alimentos dentro del congelador por 30 minutos y luego pasarlos al refrigerador. Organizar los alimentos a enfriar de manera separada para permitir el flujo de corrientes de aire para que los enfríe más rápido. Cubrir y etiquetar los alimentos. Almacenar los alimentos en la parte alta del refrigerador y cubrir el recipiente cuando el alimento alcance los 7,2 grados centígrados. Los alimentos destapados se enfrían más rápidamente y pueden infectarse por contaminación cruzada. Nunca ponga estos alimentos sobrantes debajo de alimentos crudos.

Recalentamiento:

Recuerde que va a recalentar alimentos ya preparados que sobraron y fueron enfriados nuevamente, estos alimentos son los más peligrosos ya que no son seguros y se contaminan fácilmente:

Nunca recaliente los alimentos más de una vez, nunca mezcle alimentos recalentados con alimentos frescos, hiervan las sopas, salsas y caliente los otros productos a una temperatura mínima de 73,88 grados centígrados dentro de las dos horas siguientes después de haber sacado los alimentos del refrigerador.

Desinfección de equipo portable y de equipo estático:

La desinfección de los equipos requiere de una mezcla de agua hirviendo durante cierto tiempo, algunos químicos y el frotado para retirar los alimentos de manera manual. Las manchas de grasa y las bacterias son eliminadas por medio de algunos baños en los cuales se les va aumentando la temperatura y el tiempo de contacto con agua hirviendo, al igual que se les va añadiendo detergente a los equipos para que ayude a limpiarlos.

Pisos, paredes y techos:

- Debe mantener alejado la suciedad y la humedad de los pisos, paredes y techos.
- Las paredes se limpian frotándola con un trapo con un liquido que limpie, puede ser jabón. El piso de barre y después se trapea. Los techos se limpian del polvo y también se limpian las esquinas.

Baños:

Unos baños adecuados deben tener papel higiénico, jabón liquido antiséptico, dispensadores de toallas de papel o secadores y basureros cubiertos que levanten la tapa por medio de un pedal para el pie.

Contaminación cruzada: Puede ser transferida de un alimento a otro alimento, como en el caso de que le caiga fluido de carne cruda contaminada a otro alimento no cocinado; también puede transferirse de las manos a los alimentos debido a una persona que tenga la bacteria en su cuerpo; por ultimo puede transferirse de un equipo al alimento debido a que algún alimento contaminado paso por el mismo equipo y dejo allí la bacteria.

Higiene personal:

Una de las mejores maneras y de las más fáciles para eliminar las bacterias, es la higiene personal. Es recomendable lavar varias veces las manos al día ya que se infectan fácilmente y es transferible a todo lo que se toca. Recomendaciones:

- Tener el cabello corto o usar un gorro
- Estar afeitado
- Tener la ropa limpia o los uniformes limpios
- Tener las manos limpias y las uñas cortas
- No tener joyas
- Bañarse a diario
- No fumar dentro, ni cerca a la cocina
- Lavarse las manos antes de trabajar, periódicamente y después de coger objetos extraños
- No comer ni tomar nada en el área de cocina
- Utilizar guantes
- Si el empleado esta resfriado, no debe acercarse al área de cocina

La siguiente grafica ha sido traducida prácticamente al pie de la letra del libro Foodservice management de Theis y Payne-Palacio. Teniendo en cuenta los procedimientos mencionados y la función de HACCP sobre estos, la tabla se adapta muy bien como una guía operacional para tener en cuenta los riesgos potenciales que deben intentar controlarse en el campo de servicios de alimentación.

9 Temas sugeridos para analizar las operaciones

Temas sugeridos para las operaciones de pre-requisitos del programa de servicio de alimentos		
PERSONAL	ALMACENAJE	EQUIPO Y UTENSILIOS
Entrenamiento y educación	Control de temperatura	Mantenimiento preventivo
Salud y enfermedades	Limpieza	Reparación
Prácticas higiénicas - Lavado de manos - Guantes - Joyería	Rotación de inventarios	Termómetros
PLANEACION DE ALIMENTOS	PREPARACION	PLANTA FISICA
Desarrollo de recetas para alimentos potencialmente peligrosos	Descongelamiento	Pisos
	Tiempo/ Abuso de temperatura	Paredes
	Prevención de contaminación cruzada	Campanas
	Enfriamiento	Vapor culinario
COMPRAS	SERVICIO	CONTROL QUIMICO

Relación con proveedores	Harina ensamblada	MSDS
Especificaciones	Almacenamiento caliente	Almacenamiento
	Unidades de autoservicio	Orden
	Tiempo y mantenimiento de temperatura	
	Manipulación de sobras	
RECIBIMIENTO	LIMPIEZA, DESINFECCION Y LAVADO	CONTROL DE PLAGAS
Temperaturas	Eliminación de desechos	Prevención
Estándares de calidad	Lavado manual	Contratos de servicio
Inspección	Lavado de maquinas	
	Equipos de limpieza en su sitio	Otros
	Superficies de contacto con alimentos	Manipulación de hielo

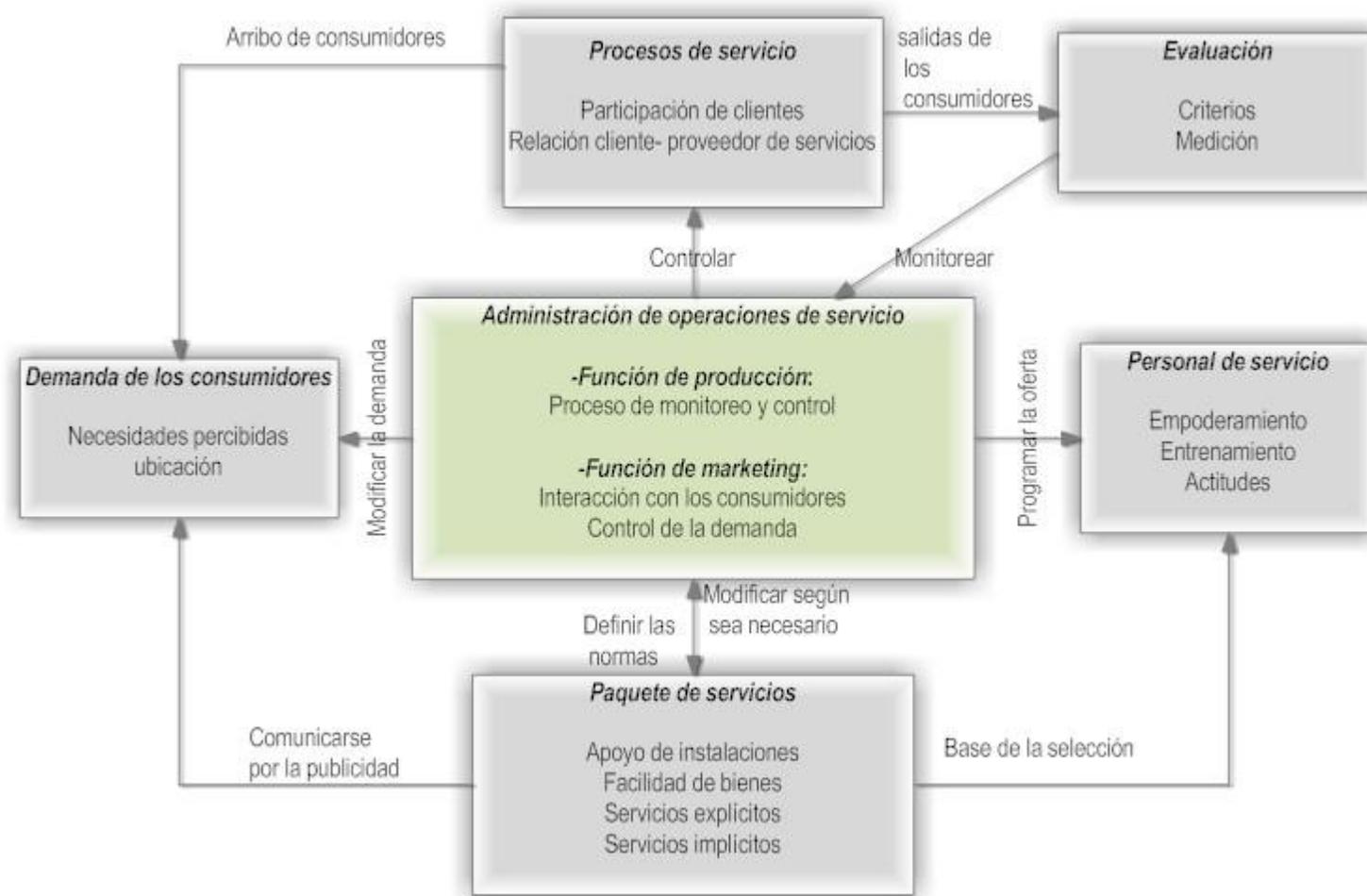
Traducido y copiado de: PAYNE- PALACIO, J & THEIS, M. EN: Foodservice Management: Principles and Practices. 12 ed. New Jersey, USA: PEARSON EDUCATION, INC. 2012. p. 77.

4.1.7. SERVICIOS

4.1.7.1. ADMINISTRACIÓN DE LA OPERACIÓN DE SERVICIOS:

Según James y Mona Fitzsmmons⁶², las organizaciones de servicios son lo suficientemente únicas en sus características para requerir un enfoque administrativo especial diferente en la técnica al sistema administrativo usado en las empresas de manufactura. La característica distintiva involucra al cliente como un participante del proceso de servicio. En la figura el cliente es visto como un ingreso que es transformado por el proceso de servicio y da como resultado un cliente diferente.

⁶² FITZSIMMONS, J. A. & FITZSIMMONS, M. J. EN: The nature of services. Service management operations, strategy and information technology. 3 ed. New York: McGraw-Hill Companies, Inc. 2001. p. 35.



18 Sistema abierto - Responsabilidades de un gerente de operaciones

Copiado y traducido de: FITZSIMMONS, J. A. & FITZSIMMONS, M. J. EN: Service management operations, strategy and information technology. 3 ed. New York: McGraw-Hill Companies, Inc. 2001. p. 35.

Según el texto de los Fitzsimmons que acompaña la grafica: El rol del gerente de operaciones consiste en administrar la producción y el mercadeo, viendo el sistema como si estuviera abierto, el cliente entra y vuelve a salir con un estado de ánimo o de satisfacción distinto al que tenía cuando entro. El sistema tradicional de manufactura en donde se separa la producción del marketing y se interrelacionan solo por medio del producto en inventario terminado no es apropiado en la administración de servicios. El marketing cumple dos funciones importantísimas en la administración de servicios, primero juega el rol de educar al cliente como participante activo del proceso y segundo suaviza la demanda para que se nivele con la capacidad de servicio.

Los autores continúan diciendo que para los servicios, “el proceso es el producto”. La presencia del cliente en el servicio no se aplica a la perspectiva del sistema cerrado que se aplica en la manufactura. En los servicios el cliente llega en cualquier momento con actitudes muy diferentes y es el mesero quien le da directamente la cara y no el administrador, por lo tanto se entrena a los meseros y se les empodera para que en la ausencia del administrador sepan como desenvolverse de la manera correcta.

Además, los Fitzsimmons dicen que el cliente valora todas las impresiones que recibe cuando esta en el servicio, es por eso que los meseros y personas de contacto directo con ellos, deben desarrollar habilidades que permitan una excelente imagen del lugar y junto con el cliente como co-productor de servicio, desarrollar el intercambio de valor que permite entender a los servicios como un sistema abierto.

Siguiendo el concepto, Robert Johnston y Graham Clark⁶³ dicen que un gerente de operaciones es responsable de administrar los recursos de la organización, como por ejemplo materiales, equipos, personas, tecnología e instalaciones. Estos recursos forman parte de los activos organizacionales, por lo tanto, los gerentes son responsables de muchos costos base en las organizaciones. Los gerentes son responsables de cumplirle a los consumidores con las entregas y servicios, de esta manera también se involucran en el procesamiento de las necesidades de los clientes.

⁶³ JOHNSTON, R & CLARK, G. EN: Introduction to service operations management. Service operations management improving service delivery. 3 ed. Gosport, Hampshire: Prentice Hall. 2008. p. 4.

Dicen también Johnston y Clark que desde el punto de vista de los consumidores, servicio es la combinación de la experiencia y la percepción de lo que entrega el servicio. Además, los consumidores no solo invierten dinero, sino también tiempo y esfuerzo para que el servicio pueda llevarse a cabo.

En un restaurante, el gerente de operaciones tiene que encargarse de que las compras, recibimiento, almacenaje, producción, revisión y servicios se hagan correctamente. Además de tener los equipos en condiciones ideales para operar, las instalaciones disponibles y agradables, el personal de contacto colaborativo y a los clientes satisfechos con el servicio recibido.

Por su parte, los consumidores tienen que aportar su dinero, su tiempo (mientras esperan y comen) y su esfuerzo (ir al lugar, interactuar con otros).

La siguiente grafica fue tomada del texto de Johnston y Clark y en su explicación representa las operaciones internas, externas y su encuentro o traspaso. Frente a la operación de servicios, el cliente no sabe nada, solo puede especular como son las cosas detrás del telón, es decir, que disponibilidad hay de materiales y como están ordenados, que equipos hay en funcionamiento, a cuanto porciento del total de su rendimiento funcionan, que tan limpios están, como se siente el personal de trabajo, que tecnología se utiliza en el restaurante y como están organizadas las instalaciones de almacenaje y de producción. La ejecución y sincronía de todos estos factores, genera un proceso que el cliente recibe como una experiencia. Es decir, mientras el equipo de personas, utensilios y equipos del restaurante desarrollan un proceso que ya esta calculado, el cliente también se une a su desarrollo y participa desde un lado experimentador, pues todo el proceso esta siendo realizado por varias personas hacia su bienestar, entonces según como el cliente perciba y se sienta, tendrá emociones, beneficios y un servicio que puede acompañarse por algún producto. En ultimas, el cliente es la estrella del show que se esta viviendo, dramatizando, creando y recreando bajo el techo del restaurante.



19 Funcionamiento de una organización de servicios

Copiado y traducido de: JOHNSTON, R & CLARK, G. EN: Service operations management: improving service delivery. 3 ed. Gosport, Hampshire: Prentice Hall. 2008. p. 11.

4.1.7.2. SEGMENTACIÓN DE CONSUMIDORES:

Para Johnston y Clark⁶⁴, entender los segmentos es muy importante para una organización de servicios. Pues todos los clientes no se adaptan al mismo molde. Hay algunos que actúan armoniosamente y otros actúan hostilmente, por lo tanto diferenciar estos segmentos de mercado es una herramienta valiosa para que los gerentes puedan diseñar las instalaciones de manera apropiada y prestar un servicio de la manera adecuada.

Johnston y Clark consideran que es importante que tanto el gerente y las personas de atención al cliente, conozcan la naturaleza e individualidad de los clientes ya que ellos son parte integral del servicio y la parte principal del desarrollo del proceso.

En la siguiente figura se incluyen estos tipos de clientes clasificado por Johnston y Clark:

Aliados: Estos consumidores son muy valorados por los negocios porque siempre llegan con un buen estado de ánimo con ganas de ayudar y generar retroalimentación que facilita el servicio. Los mejores aliados son los que tienen poder de influencia con su opinión, porque cuando están felices generan que otros clientes infieran que el servicio es bueno.

Hostiles: Estos clientes requieren el servicio, pero llegan en una actitud cerrada. Generalmente no llegan con un estado de ánimo positivo y se vuelven muy difíciles de tratar cuando el nivel de servicio disminuye.

Anarquistas: No les gustan las reglas, ni el sistema. Es un reto tratarlos y muchas veces dan ganas de echarlos, pero no se debe hacer porque los otros clientes podrían pensar que se está tratando mal a aquel cliente.

Pacientes: Similares a los hostiles en que están cerrados al servicio. Pueden ser orientados positivamente a que sigan las reglas y los parámetros del servicio, pero restricciones innecesarias pueden volverlos hostiles o anarquistas.

⁶⁴ *ibid.*, p. 82.

Tolerantes: Clientes pasivos, siempre esperando pacientemente a que el mesero se percate de su presencia y desarrolle el servicio. Pueden pasar fácilmente desapercibidos, por eso es peligroso tratarlos a pesar de su buena apariencia.

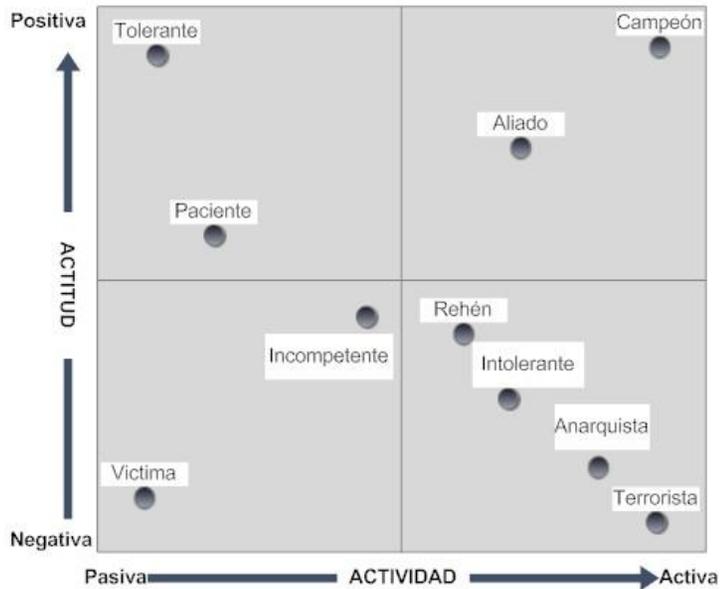
Intolerantes: En pocas oportunidades son pasivos o pacientes, seguidamente causan stress y problemas al mesero y a otros clientes. Un mal cuidado puede convertirlo en un cliente terrorista.

Terroristas: Es el cliente que ataca cuando uno menos lo espera. Es un cliente que repentinamente puede pararse en medio del salón de un restaurante lleno y decir gritos lo insatisfecho que esta, después de haber dicho momentos antes lo deliciosa que estaba la comida..

Incompetentes: Son clientes que llegan al restaurante y si n son preparados en los procedimientos del servicio, entonces se irán y no volverán. Por lo tanto, los meseros deben estar pendientes.

Campeones: Los que toda organización quiere, son clientes que ayudan y colaboran en el desarrollo del servicio y además hacen publicidad del buen servicio por medio del boca a boca.

Tipos de clientes

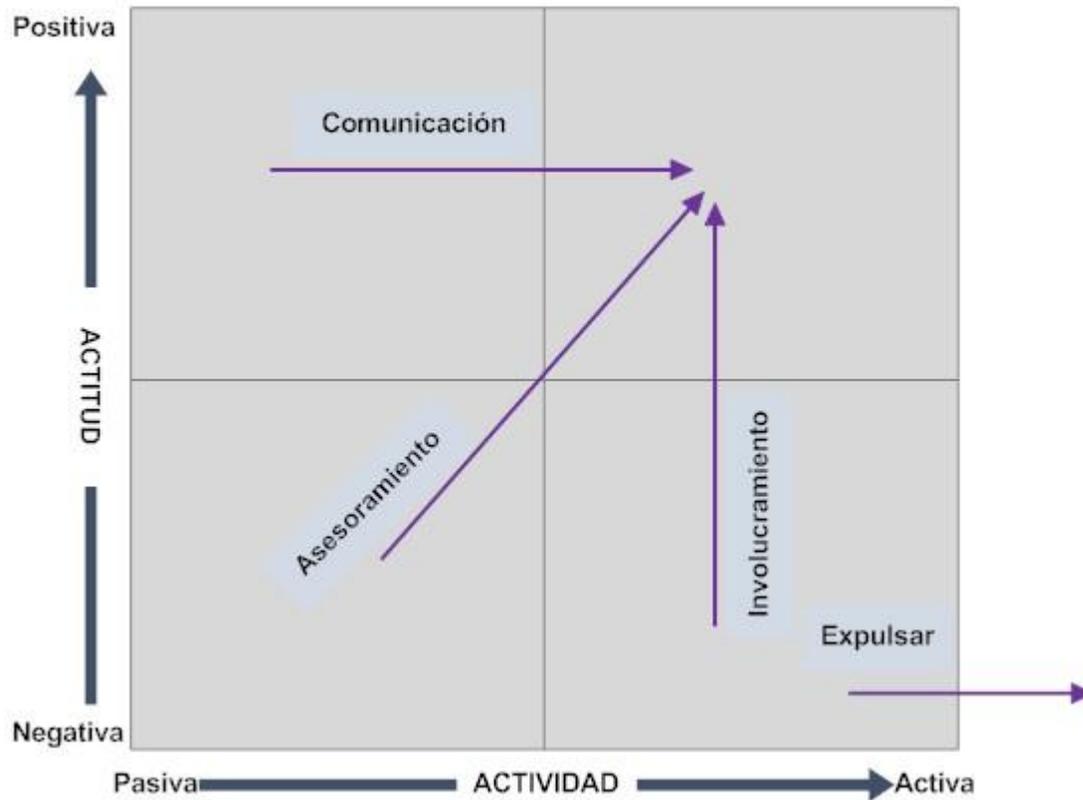


20 Tipos de clientes

Copiado y traducido de: JOHNSTON, R & CLARK, G. EN: Service operations management: improving service delivery. 3 ed. Gosport, Hampshire: Prentice Hall. 2008. p. 82.

Crear aliados: Para Johnston y Clark, lo ideal es llevar a los clientes a ser aliados, si están en el cuadrante de actitud positiva y actividad pasiva, entonces con un poco de comunicación sobre los procesos del servicio se les puede convertir en aliados. Si están en el cuadrante de actitud y actividad negativas se les debe asesorar como es la operación de servicio. Si tienen actitud pasiva y actividad activa se les puede convertir en aliados involucrándolos en las operaciones.

Creación de aliados



21 Hacer aliados a los clientes

Copiado y traducido de: JOHNSTON, R & CLARK, G. EN: Service operations management :improving service delivery. 3 ed. Gosport, Hampshire: Prentice Hall. 2008. p. 83.

4.1.7.3. ATRIBUTOS DE BÚSQUEDA DEL CLIENTE

Según Evans y Collier, los clientes usan tres tipos de atributos con los cuales evalúan la calidad de los bienes y de los servicios: búsqueda, experiencia y credibilidad. Los “atributos de búsqueda son los que un cliente determina antes de comprar los bienes o servicios”⁶⁵. Los “atributos de experiencia son los que solo se conocen después de la compra o durante el uso o consumo”⁶⁶ y los “atributos de credibilidad son cualesquiera aspectos de un bien o servicio en los que el cliente debe creer, pero no puede evaluar personalmente, aun después de la compra o consumo”⁶⁷.

En el caso de un restaurante la calidad se mide por medio de los atributos de experiencia, donde caben la amabilidad, el sabor, durabilidad, satisfacción del cliente, seguridad y la diversión. Los clientes al ir a un restaurante buscan recibir un valor hacia su sentir, ellos van a un restaurante porque se sienten bien allá. Y ellos pueden evaluar la calidad del restaurante al sentirse atendidos coproduciendo el servicio o también recordando su experiencia, por lo tanto se cumplen las características de los atributos de experiencia.

4.1.7.4. MATRIZ DE MOMENTOS

En su libro, Vallsmadella⁶⁸ propone una matriz de momentos vs motivos de consumo para entender cuando y porque ocurren los momentos de verdad en el restaurante, dice además que “la existencia en el mercado de un producto o servicio se justifica por la capacidad de este para satisfacer necesidades de los clientes”⁶⁹, estas necesidades, dan como resultado motivos de consumo, los cuales son la razón por la cual el consumidor adquiere un servicio o producto en vez de otro. La matriz se compone de la intersecciones entre 12 motivos de consumo (celebración, placer gastronómico, comida “sin trabajo”, comida “sin salir de casa y sin trabajar”, negocios, ocio, comida casual, descanso, comida rápida, comida a bajo precio, moda o novedad y alimentación) y 6 momentos

⁶⁵ COLLIER & EVANS. Op. Cit., p. 121.

⁶⁶ ibíd., p. 121.

⁶⁷ ibíd., p. 121.

⁶⁸ VALLSMADELLA. Op. Cit., p. 27.

⁶⁹ Ibíd., p. 27.

(Desayuno, entre el desayuno y el almuerzo, almuerzo, entre el almuerzo y la cena, cena, entre la cena y el desayuno). La siguiente grafica ha sido copiada tal cual del libro de Vallsmadella y su función es proporcionar claridad sobre los momentos de atención al cliente que experimenta un restaurante y las razones por las cuales los consumidores adquieren el servicio.

10 Matriz de momentos

Matriz M x M	MOMENTOS DE CONSUMO					
	Desayuno	Entre Desayuno y almuerzo	Almuerzo	Entre almuerzo y cena	Cena	Entre cena y desayuno
Celebración						
Placer gastronómico						
Comida (sin trabajo)						
Comida (Sin trabajo y sin salir de casa)						
Negocios						
Ocio						
Comida casual						
Break						
Rapidez						
Comida a bajo precio						
Moda o novedad						
alimentación						

Fuente: VALLSMADELLA, J. M. Técnicas de marketing y estrategias para restaurantes. Madrid: 2002. PEARSON EDUCACIÓN. Pag 30.

4.1.7.5. PROVEEDORES DEL SERVICIO:

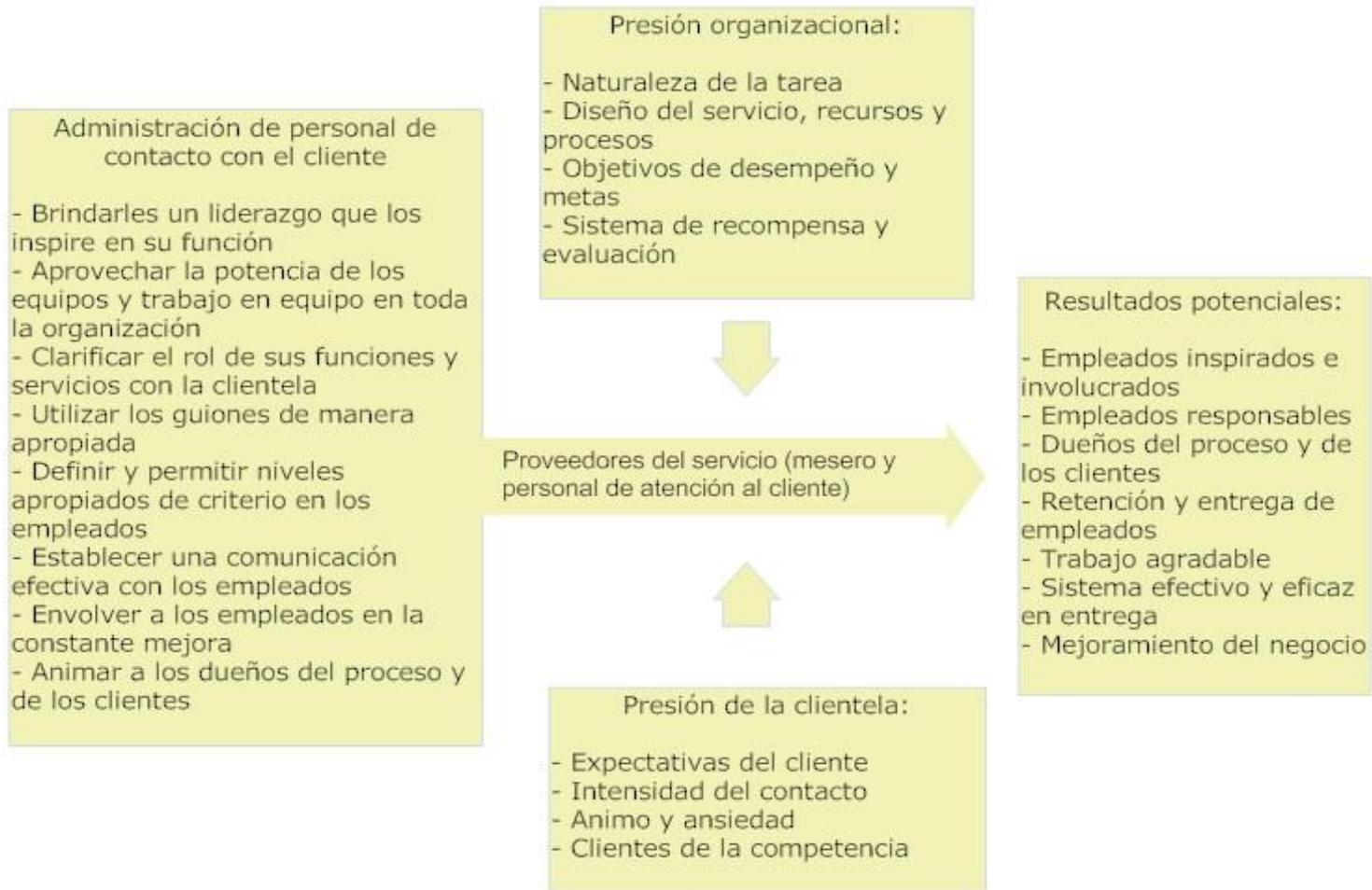
Según Johnston y Clark⁷⁰, la reacción a la presión que es ejercida por la organización sobre los individuos y sus responsabilidades genera tensión y stress en los prestadores del servicio, principalmente se da debido a la implementación del sistema de evaluación y recompensa que se maneja en este ámbito el cual genera una gran presión sobre los individuos, quienes deben esforzarse por cumplir los estándares exigidos por la organización para recibir su pago.

Los prestadores de servicio, en el caso de un restaurante pueden ser los meseros. Según Johnston y Clark, Ellos reciben la presión por parte de los clientes, por ejemplo, en el caso de un restaurante existe una interacción de alto contacto en donde el mesero no puede relajarse ya que esta constantemente frente a los ojos del cliente. También pasa que los clientes a veces creen que el servicio que reciben esta especialmente diseñado para ellos con todos sus gustos y caprichos, pero en verdad el servicio esta diseñado para un mercado en general, no individual y para los meseros es una actividad rutinaria el atender a los clientes. También existe presión porque los clientes esperan encontrar experiencias que se parezcan a experiencias pasadas en otros restaurantes y también debido a que algunos clientes tienen expectativas irreales acerca del servicio que van a recibir.

Siguiendo la idea de Johnston y Clark, los meseros deben enfrentarse a actividades que hacen parte de su trabajo formal y a otras que no hacen parte de este: por ejemplo: los meseros toman las ordenes del pedido de los clientes, y son la parte delantera del restaurante que se encarga de relacionarse con los clientes; los meseros se encargan también de responderle a los clientes sobre las dudas en los pedidos del menú y les aconsejan sobre su pedido dándoles recomendaciones oportunas sobre lo que están comprando; los meseros son la imagen principal del restaurante, estabilizan la marca; el lugar en donde mas se recuperan los servicios mal prestados y se responde las quejas es en el área de servicio, con los meseros como facilitadores, algunas veces incluso saliéndose de la formalidad del trabajo; algunas veces los meseros se convierten en terapeutas para algunos clientes que llegan con problemas y buscan alguien con quien desahogarse o a quien contar su historia; los meseros deben volverse domadores, acostumbrados a tratar con clientes competentes y con algunos incompetentes; los clientes también deben volverse entrenadores, estar dispuestos a generar confianza con el cliente para asegurar una confianza que ermita un buen desarrollo del servicio.

⁷⁰ JOHNSTON, R & CLARK, G. Op. Cit., p. 238.

Se deduce según Johnston y Clark que si un restaurante no esta bien administrado, entonces las fuerzas de los conflictos frecuentes y la presión de los clientes resultaran en problemas motivacionales y de stress en el personal, causando aumento de costos, daños al personal, y servicio deficiente. Dicen Johnston y Clark que una buena administración brindara liderazgo que inspire a los empleados, aprovechara la creación y formación de equipos de trabajo, clarificara los roles que deben ejercer los meseros, utilizara guiones de manera apropiada, definirá y permitirá niveles apropiados de criterio en los empleados, establecer una comunicación efectiva, ira de la mano con los empleados en el mejoramiento constante y animara a los dueños y clientes del proceso. Los resultados administrativos mejoraran el negocio, harán mas eficientes y efectivas las entregas, retendrán a los empleados, el trabajo será divertido, los empleados serán responsables y estarán interesados en dar lo mejor de si en la labores que hagan.



22 Presión que reciben los proveedores del servicio

Copiado y traducido de: JOHNSTON, R & CLARK, G. EN: Service operations management: improving service delivery. 3 ed. Gosport, Hampshire: Prentice Hall. 2008. p. 243.

4.1.7.6. MOTIVAR A LOS PROVEEDORES DEL SERVICIO:

Según Douglas Robert⁷¹, los mejores gerentes dedican gran parte de su tiempo para motivar a los empleados, es muy importante para los empleados sentirse bien por lo que hacen y que los aprecien dentro de la organización. También es muy importante retenerlos para la obtención de dinero. Dice el autor que las mejores empresas poseen gente satisfecha con su trabajo y dedicada en un 100% al éxito de la empresa.

El autor explica divide la motivación en tres factores que están interrelacionados entre si: el primer aspecto de la motivación implica satisfacer las necesidades propias, como la responsabilidad, logros, reconocimiento y crecimiento; el segundo aspecto de la motivación se refiere a que las necesidades están en constante cambio, varían de persona a persona y a través del tiempo; tercero, la conducta motivacional puede ser reforzada por medio de la recompensa económica.

Según Douglas Robert, la motivación es un tema muy complejo, si alguien sabe lo que la gente quiere, sabrá como hacerlos trabajar y que sean de alto rendimiento.

⁷¹ BROWN, D. R. Op. Cit., p. 757.



23 Pirámide de necesidades

Traducido y copiado de: BROWN, D. R. EN: The Restaurant manager's handbook: How to set up, operate and manage a financially successful food service operation. 4 ed. Ocala, Florida, USA: Atlantic Publishing. 2007. p. 758.

En su texto, Douglas Robert cita la pirámide⁷² de necesidades desarrollado por el psicólogo Abraham Maslow. Según la grafica anterior, las primeras necesidades que tiene una persona son las de supervivencia básica, necesarias para mantener la salud. Cuando se han satisfecho aquellas necesidades, aparecen las necesidades de seguridad, seguridad de estabilidad, de empleo, de trabajo y de ingresos. Una vez se han satisfecho las necesidades de seguridad, aparecen las amorosas, donde la persona busca asociación y participación. Cuando se han satisfecho las necesidades amorosas aparecen las de estima, donde se busca el respeto por uno mismo y por los demás, aquí aparece la valoración por si mismo y la estabilidad emocional. Cuando se satisface la necesidad de autoestima se llega al lugar de la autorrealización que es el máximo estado de ser al que puede llegarse. Es en ese punto donde nace la imaginación creativa y la innovación, donde os hombres son totalmente responsables de lo que hacen, ese es el punto donde cualquier empresa desearía mantener a sus empleados porque es ahí donde mejor se trabaja, existe mas dedicación y compromiso. Además las personas auto realizadas son felices, tranquilas y atentas.

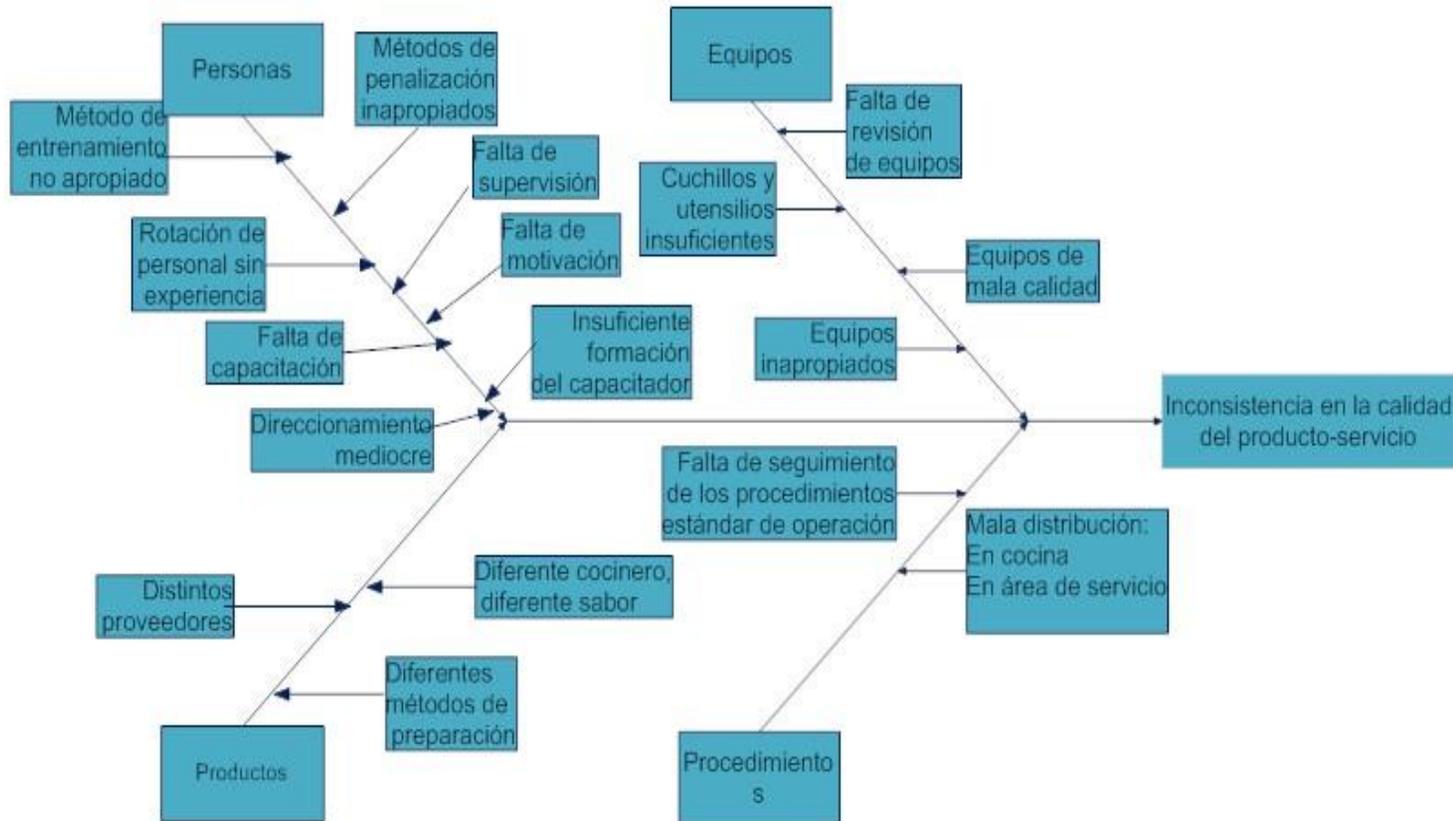
4.1.7.7. CALIDAD EN SERVICIOS:

4.1.7.7.1. FALLAS EN LOS SERVICIOS:

En los restaurantes es importantísimo que funcionen bien los equipos, los procedimientos, las personas y los productos, de lo contrario habrá una inconsistencia en la calidad del producto-servicio. En cuanto a las personas, es necesario que estén bien entrenadas, bien supervisadas, motivadas y capacitadas, para lograrlo se necesita un administrador que sea capaz de hacerlo. Un administrador ideal podrá controlar el direccionamiento, utilizar penalización adecuada y controlar la rotación de personal para que tenga experiencia. Con respecto a los equipos, el hecho de manejar diferentes cocineros, diferentes proveedores y diferentes procedimientos en la producción genera cambios sustanciales en la percepción del producto final, lo que afecta el servicio porque el cliente estará recibiendo algo diferente de lo que esperaba. Con respecto a los equipos, si no están disponibles y no se han revisado, no se podrá llevar a cabo el procedimiento adecuado en la transformación de los alimentos, causando complicaciones en el área de cocina y dificultando el procedimiento para terminar de manera adecuada el producto final. Los procedimientos se deben seguir al pie de la letra para poder darle al cliente lo que espera recibir en el

⁷² Ibid., P. 758.

servicio y de esta manera satisfacerlo, las áreas de servicio deben ser cómodas para el consumidor y el área de producción debe ser apropiada para el proceso de transformación de alimento de manera fluida, limpia y rápida. El siguiente gráfico muestra las causas de una mala calidad en el desarrollo del servicio-producto.



24 Causas de la inconsistencia en la calidad

Copiado, adaptado y traducido de: JOHNSTON, R & CLARK, G. EN: Service operations management: improving service delivery. 3 ed. Gosport, Hampshire: Prentice Hall. 2008. p. 422.

En el desarrollo del servicio suceden errores que tienen razones de ser, algunas veces son debidos a los clientes y algunas otras al restaurante. Si el comensal no sabe comportarse, ni sabe como es el proceso de desarrollo del servicio puede actuar de manera desagradable incomodándose a si mismo e incomodando al mesero, por otra parte si no sabe expresar que es lo que quiere (por ejemplo no sabe organizar los cubiertos en el plato, indicando que ya termino y quiere que le recojan el plato, pero el mesero no ha entendido) , como que tipo de comida desea, que música desea escuchar, que no desea y que es lo que espera, pues existen grandes posibilidades de que algo falle en el servicio. Por otra parte, si el mesero no hace el trabajo de manera correcta, lo hace lentamente, hace cosas no requeridas, las hace en el orden no adecuado o falla en el trato con el cliente: como no saludarlo, no escucharlo o siendo irrespetuoso al reaccionar de manera inapropiada, entonces habrá fallas en el servicio y el cliente se sentirá incomodo, incluso podrá indisponerse o molestarse. Otras razones de la falla en los servicios se deben al mal cuidado de los tangibles, como por ejemplo la limpieza de las instalaciones y el mal estado d los uniformes de trabaja, pues generan un aspecto desagradable y poco limpio ante el consumidor.

11 Clasificación de fallas en las empresas de servicios

Clasificación de fallas en los servicios	
Errores de servicio	Errores de los clientes
<p>Tareas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Hacer el trabajo de manera incorrecta -Hacer el trabajo no requerido -Hacer el trabajo en el orden no apropiado -Hacer el trabajo muy lentamente 	<p>Preparación:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Fallas en traer los materiales necesarios -Fallas en entender el rol en la transacción -Fallas en participar en el servicio correcto
<p>Trato:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Falla en no saludar al cliente -Falle en escuchar al cliente -Falla en reaccionar de manera inapropiada 	<p>Encuentro:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Falla en recordar los pasos del proceso -Falla en seguir el flujo del sistema -Falla al sus expresar los deseos -Falla en seguir las instrucciones
<p>Tangible:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Falla en limpieza de las instalaciones -Falla en proveer uniformes limpios -Falla en controlar los factores ambientales -Falla en corregir documentos 	<p>Falla en el propósito:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Falla en la señal de fallo del servicio -Falla en aprender de la experiencia -Falla en ajustar sus expectativas -Falla en ejecutar acciones en el post encuentro

Copiado y traducido de: FITZSIMMONS, J. A. & FITZSIMMONS, M. J. EN: Service management: operations, strategy and information technology. 3 ed. New York: McGraw-Hill Companies, Inc. 2001. p. 55.



25 Causas de la fallas

Copiado y traducido de: JOHNSTON, R & CLARK, G. EN: Service operations management: improving service delivery. 3 ed. Gosport, Hampshire: Prentice Hall. 2008. p. 431.

La mayoría de las fallas ocurren debido al desempeño de los clientes durante el desarrollo del servicio, muchas veces llegan con expectativas diferentes y se sienten engañados al recibir el servicio, otras veces no se portan como se debe y causan molestias a otros clientes, otras veces no comunican lo quieren de manera clara y dan por sentado que se les entiende entonces como no comunicaron lo que querían es muy difícil satisfacerlos. Ocurre también que llegan con una muy mala actitud, tratando mal al mesero, quien prefiere no ser muy comunicativo por evitar que el cliente se “moleste” más. Las otras razones de fallas en el servicio se debe a instalaciones, a veces no están disponibles o están procesando otras ordenes entonces no se le puede entregar a tiempo el pedido al cliente. También sucede que el cliente puede percibir un mal servicio si las instalaciones no están completamente limpias. Por ultimo están las fallas debidas los errores de los meseros.

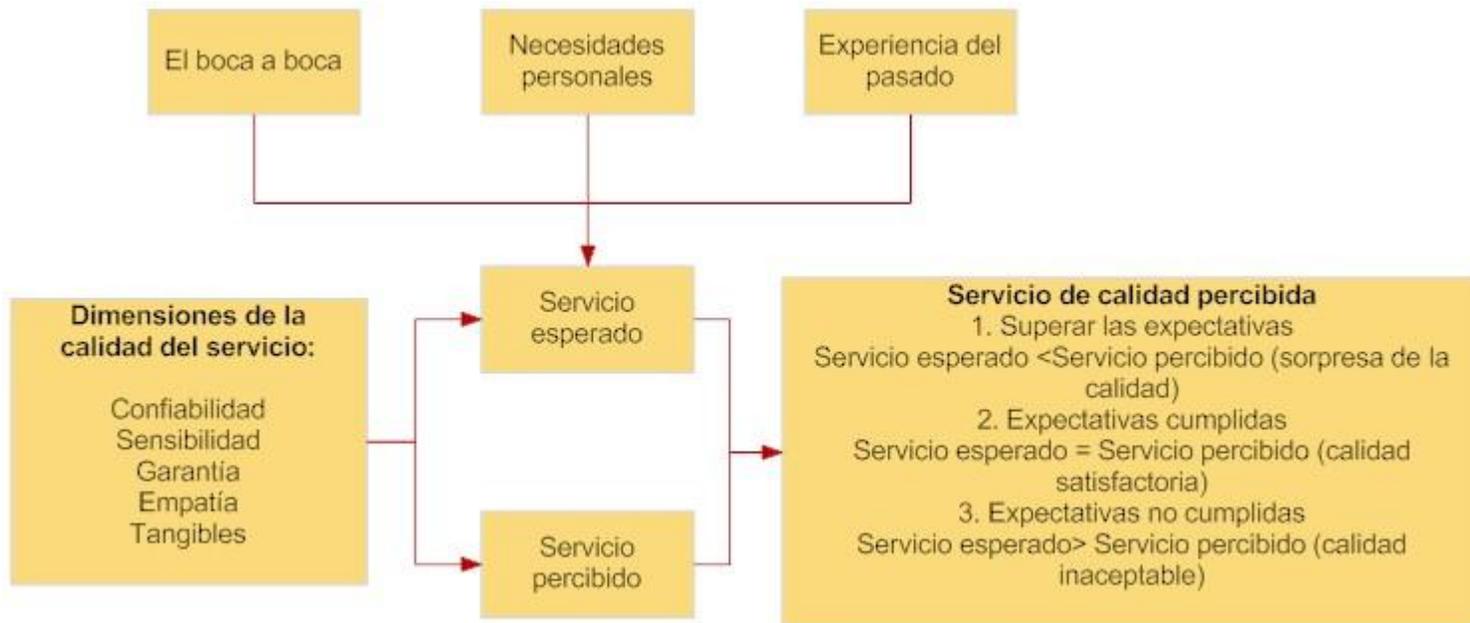
Según James Fitzsimmons y Mona Fitzsimmons⁷³, hay nueve categorías principales por las cuales ocurren dificultades en la interacción cliente- organización: Las razones que son responsabilidad del cliente son las siguientes: 1. pedidos irracionales, como por ejemplo decirle a un mesero que se siente en la mesa para acompañarlo; 2. querer hacer cosas que no van con las políticas del lugar como por ejemplo fumar cigarrillo dentro del restaurante; 3. tratar mal a los meseros, llamándolos con ofensas y apodos; 4. Llegar borrachos, ya que incomodan, hacen bulla y requieren mucha atención porque pueden volverse peligrosos; 5. Hacer locuras queriendo romper las normas sociales de comportamiento y 6. Requerir una atención muy especial en caso de que la persona tenga problemas de comunicación, psicológicos o médicos. Por parte del negocio las dificultades ocurren principalmente por tres razones: 1. Carecer del servicio que el cliente espera, como por ejemplo si él va a pagar con tarjeta de crédito y el servicio no está disponible en el restaurante se molestará; 2. Ser demorado en el servicio, generándole al cliente una larga espera y 3. Brindar un servicio inaceptable que moleste al cliente como una comida mal presentada.

Según los Fitzsimmons⁷⁴; Los clientes llegan a un restaurante por 3 razones básicas, buenas referencias, necesidades personales o experiencias del pasado. Las buenas referencias y las experiencias del pasado hacen se basan en la confiabilidad, sensibilidad, garantía, empatía y tangibles que recibió el cliente o el amigo del cliente que le da la buena referencia. También llegan al restaurante personas con necesidades personales que entran por la publicidad que han recibido y porque el lugar les genera buenos sentimientos en cuanto a confiabilidad, empatía, garantía y sensibilidad. En todos los casos anteriores el cliente entra esperando un servicio que se ha imaginado previamente con base en lo que le dijo su amigo, en experiencias anteriores, en lo que ha percibido con la publicidad o en las instalaciones del restaurante.

Cuando el cliente recibe el servicio, forma una percepción mental que incluye sentimientos, emociones y recuerdos. En caso de que el servicio percibido sea superior al esperado, el cliente se sentirá muy satisfecho y sorprendido (pues ha recibido más valor del que esperaba). Si el servicio percibido es igual al servicio recibido el cliente se sentirá satisfecho, ya que ha recibido el mismo valor que esperaba recibir. Por último, si el servicio esperado es mayor al servicio percibido, entonces el cliente se sentirá insatisfecho con el servicio, ya que está recibiendo menos valor del que esperaba recibir.

⁷³ FITZSIMMONS, J. & FTZSIMMONS, M. Op. Cit., p. 210.

⁷⁴ Ibid., p. 44.



26 Evaluación del servicio por parte del cliente

Copiado, modificado y traducido de: FITZSIMMONS, J. A. & FITZSIMMONS, M. J. EN: Service management: operations, strategy and information technology. 3 ed. New York: McGraw-Hill Companies, Inc. 2001. p. 44.

Johnston y Clark⁷⁵ han diseñado una figura que sirve para identificar las reacciones de los clientes frente a las fallas de servicio. Los autores dicen que la manera en que los clientes actúen depende del tipo de persona que son, la predisposición que tienen a quejarse, la edad, el sexo y la probabilidad percibida de garantía. Entre más insatisfecho este el cliente, su queja va a ser más rotunda. Para algunas personas, una insatisfacción no tiene tanta importancia, debido a que son más tolerantes o que en sus expectativas no esperaban mayor beneficio. Otros como los del nivel -2 de la imagen 29, máximos le dirán a sus amigos lo que les pasó, recordarán el mal servicio y no volverán. A partir del -3 los clientes harán un escándalo formal o informal, verbal o escrito. Además podrán ir más allá y disuadir a sus

⁷⁵ JOHNSTON, R & CLARK, G.. Op. Cit., p. 435.

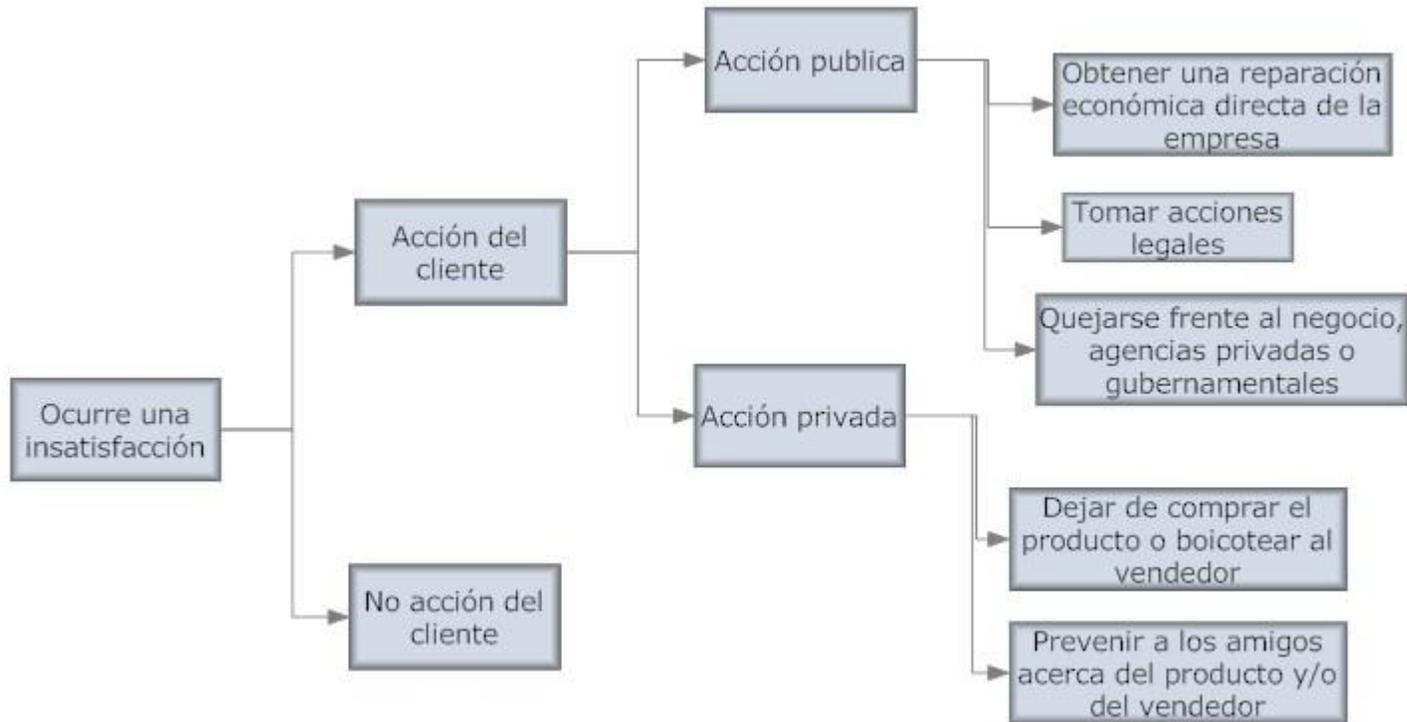
amigos y colegas de que no vuelvan al restaurante. Por último los clientes absolutamente furiosos, del -5, pueden volverse terroristas y hacer campañas contra la organización colocando avisos y señales, publicando advertencias en los periódicos, buscando compensaciones legales y algunas veces ilegales.



27 Reacciones de los clientes frente a las fallas

Copiado y traducido de: JOHNSTON, R & CLARK, G. EN: Service operations management: improving service delivery. 3 ed. Gosport, Hampshire: Prentice Hall. 2008. p. 435.

Según James y Mona Fitzsimmons⁷⁶, es muy importante recuperar un servicio, pues un servicio mal realizado no solo conlleva pérdidas del cliente, sino que también puede incurrir en acciones públicas en donde a la organización le toca generar una reparación económica o enfrentar acciones legales.



28 Consecuencias de la insatisfacción del cliente

Fuente: Copiado y traducido de FITZSIMMONS, J. A. & FITZSIMMONS, M. J. EN: Service management: operations, strategy and information technology. 3 ed. New York: McGraw-Hill Companies, Inc. 2001. p. 67.

⁷⁶ FITZSIMMONS, J. & FITZSIMMONS, M. Op. Cit., p. 67.

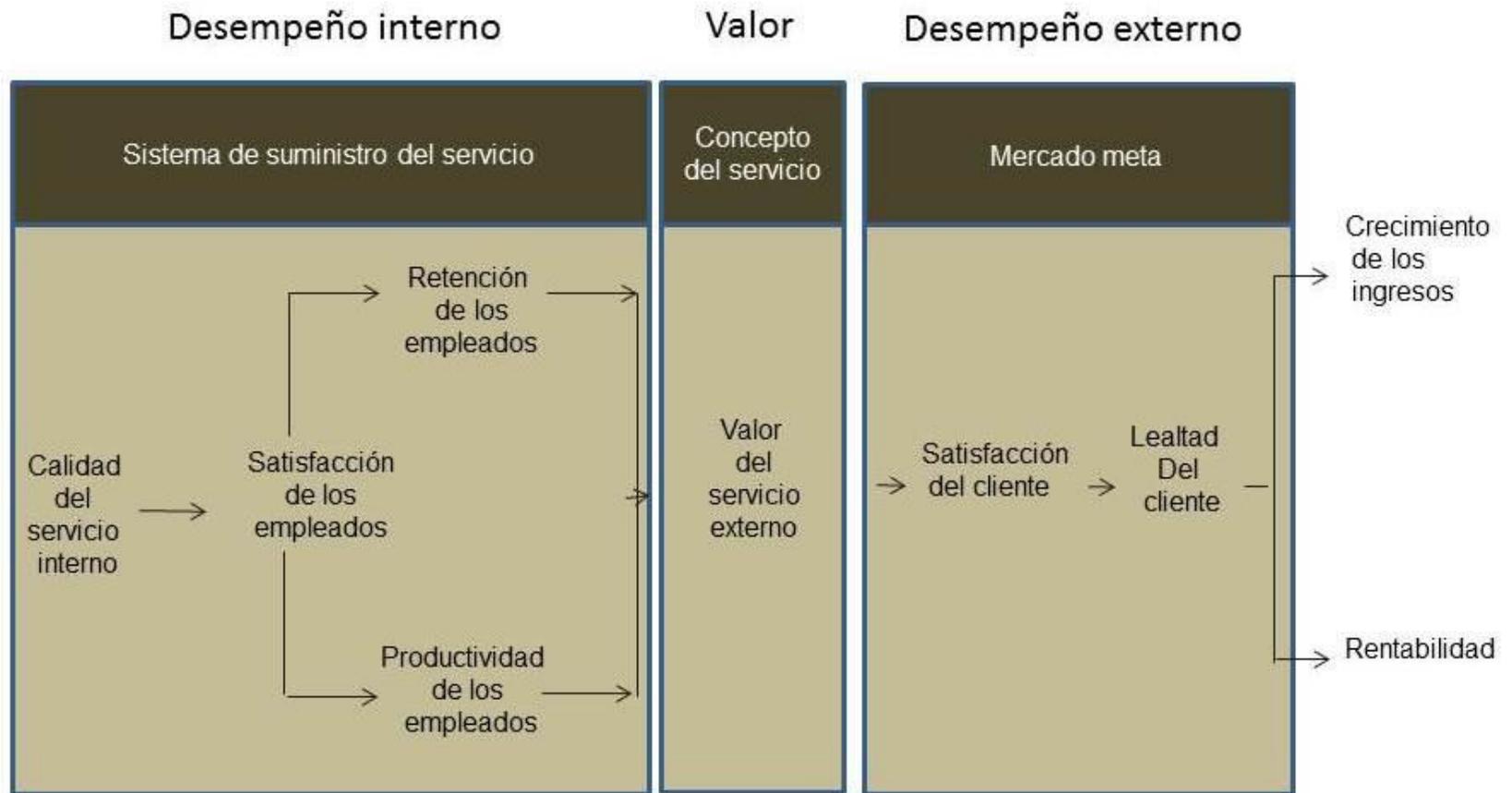
4.1.7.7.2 PUNTOS CRÍTICOS DE MEDICIÓN DE CALIDAD EN SERVICIOS:

Evans y Collier⁷⁷ mencionan el modelo de la cadena servicio utilidad, propuesta en 1994 dentro de un artículo del *Harvard Business Review*, en ella se observan las mediciones claves que deben hacerse en un negocio de servicios. Pues como ya se ha observado, gran parte del valor de este tipo de negocios se encuentra en el encuentro del personal con el cliente. Por eso, la cadena de servicio utilidad se centra en los empleados o en los proveedores de servicio.

Los trabajadores leales, bien capacitados, comprometidos, motivados y saludables poseen niveles de satisfacción más altos, lo que genera como resultado una mayor productividad. Además la calidad del servicio interno (con los empleados) depende de la manera en que una organización diseña el ambiente laboral, el lugar de trabajo y administra los puestos de trabajo. Cuando los empleados reciben una mayor calidad de servicio interno, su buena actitud se vera reflejada en la calidad del servicio externo con los clientes, quienes recibirán mas valor y se volverán clientes leales generando mayor rentabilidad y crecimiento de ingresos para la empresa.

El gerente de operación también debe poder medir los aspectos financieros, de recursos humanos, de mercado, la lealtad y el logro de los objetivos estratégicos.

⁷⁷ EVANS, J. R. & COLLIER, D. A. Op. Cit., p. 102.



29 Puntos críticos de medición de la calidad en los servicios

Copiado de: COLLIER, D. A., & EVANS, J. EN: Administración de operaciones Bienes, servicios y cadenas de valor. 2da edición. México: 2009. CENGAGE Learning. p. 102.

4.1.7.7.3. RECUPERACIÓN DEL SERVICIO:

Según James y Mona Fitzsimmons⁷⁸, en promedio, las empresas solo escuchan al 4% de los clientes inconformes, del 96% restante que no son escuchados, el 25% tiene problemas serios. El 4% que es escuchado esta mas dispuesto a seguir con el proveedor que el otro 96%.

También el 60% de los clientes insatisfechos seguirán siendo clientes en caso de que su problema sea resuelto y el 95% de los clientes insatisfechos también lo seguirá siendo en caso de que su problema sea resuelto enseguida.

Un cliente insatisfecho le dirá a 10 o 20 personas conocidas acerca de su problema.

Un cliente al que la empresa le haya resuelto su problema, le contara a 5 de sus amigos la buena situación.

Maneras de recuperar el servicio:

Según James y Mona Fitzsimmons⁷⁹ existen cuatro maneras de recuperar el servicio, el caso por caso, la respuesta sistemática, la pronta intervención y sustituir el servicio.

La recuperación del caso por caso atiende las quejas de cada cliente individual y personalmente, el sistema es fácil de implementar, pero no es tan efectivo con todos los clientes ya, algunos pueden considerar injusta la recuperación del servicio. Por ejemplo se le brindan respuestas mas satisfactorias al cliente que esta fuera de casillas, pero un cliente que este tranquilo y haya tenido el mismo problema, no recibirá respuestas tan satisfactorias como las que le fueron dadas al primer cliente porque a este tocaba que calmarlo como fuera.

La respuesta sistemática usa un protocolo para responder a quejas de clientes. Este método es más seguro que el anterior ya que esta diseñado a partir de la identificación de los puntos críticos del servicio y están establecidas las maneras de responder en cada caso. Este método es muy efectivo siempre y cuando este constantemente actualizado, también es muy benéfico ya que ofrece respuestas consistentes e inmediatas.

⁷⁸ FITZSIMMONS, J. & FITZSIMMONS, M. Op. Cit., p. 68.

⁷⁹ Ibid., p. 68.

El método de la pronta intervención es parecido al anterior con un adicional que sirve para intervenir el problema antes de que el cliente lo reciba. Por ejemplo, si en un restaurante hay un plato del menú que es excesivamente picante, solo para paladares exclusivos, y un cliente que no es buen receptor del picante lo pide para cenarlo, entonces según este método, el mesero debe advertirle para que evalúe opciones alternativas del menú, ya que desde un principio el mesero sospecha que el cliente no gustara del plato.

El método de sustituir el servicio consiste en que un competidor, cuando no tiene mas cupo, ni como satisfacer al cliente, entonces lo envía donde algún competidor. En este caso ganan ambos negocios porque el negocio sin cupo esta recuperando el servicio y el otro lo esta satisfaciendo. Este método es muy bueno pero es muy difícil de implementar porque las empresas son muy cerradas en su información y no les gusta compartirla con la competencia.

4.2. APORTE CRÍTICO:

Este proyecto es de importancia y de utilidad para quien maneje un restaurante o desee manejar uno, también sirve para quien vaya a hacer una consultoría en un restaurante o para que cualquier interesado en el tema encuentre bases que le sirvan para llevar a cabo una investigación. .

Primero se utilizan los conceptos de la teoría de operaciones, los cuales permiten entender como funciona un restaurante y como se conectan entre si los flujos de información, servicios y productos. Se entiende al restaurante como un sistema integrado por actividades enfocadas a brindarle un valor al cliente por medio de un direccionamiento estratégico y una visión donde ir.

Después se analiza la teoría de restaurantes en donde se identifican las principales áreas del negocio y se dividen según su función dentro del mismo. Estas áreas son las compras; el recibimiento y almacenamiento; producción; calidad; y el servicio. Las cuales se interrelacionan entre si para lograr entregarle al cliente un paquete de beneficios o una alternativa de valor.

Luego se contrasta la teoría con la práctica en el restaurante Quinde, en donde se aplican los conceptos teóricos en la práctica del restaurante, y se identifican las actividades del restaurante como un conjunto de operaciones que ocurren en ciertas áreas identificadas tanto en la teoría como en la practica..

Al tener criterios prácticos y teóricos se procede a desarrollar una guía para diagnosticar operaciones aplicable a todos los restaurantes en donde se integran conceptos como visión, misión, estrategia, paquete de beneficios, compras, almacenamiento, producción, calidad, servicio, localización, ubicación, layout etc.

Seguidamente se aplica una evaluación para diagnosticar operaciones en algunos restaurantes de la ciudad, yendo a la calle para hacer las evaluaciones por medio de entrevistas con gerentes y administradores de estos negocios.

Para finalizar se concluye acerca de los resultados obtenidos en la investigación, y se explican por medio de gráficos y análisis de comentarios.

5. MATRIZ DE MARCO LOGICO

5.1. OBJETIVOS Y ACTIVIDADES

12 Matriz de marco lógico

	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Objetivo general	Analizar operaciones internas relacionadas con la administración y la transformación de los alimentos en el sector restaurantes y plasmarlas en una guía metodológica.	Aplicación de la guía en un restaurante. Contenido de la guía e común con las operaciones del restaurante/ total de operaciones del restaurante	Pasos en la guía/pasos totales Aplicación de la guía en un restaurante	Si la guía n funciona, entonces suponer que no se hizo una buena investigación. O que se aplica a un núcleo cerrado de estilo de restaurantes
Objetivo del proyecto	Desarrollar una guía de diagnóstico en la gestión de operaciones en un	Contenido de la guía/contenido de la	Estudiar la teoría	Que no sea posible contrastarlo,

	restaurante	teoría		entonces se analizara solo la teoría.
Objetivos específicos	Analizar las operaciones existentes en las empresas del sector de servicios de alimentación.	Operaciones analizadas / operaciones totales	Diagramas de flujo, cadena de suministro.	
Objetivos específicos	Revisar la teoría existente en servicios de alimentación y adaptarlos a un caso real.	Conceptos aplicados/Conceptos estudiados Conceptos identificados/Conceptos estudiados	Trabajo en campo, observación y diagramación de los procesos a ser analizados.	Que no se adapten, entonces se cambia el caso o la teoría.
Objetivos específicos	Generar una guía operacional para el diagnóstico de las operaciones.	Operaciones contenidas en la guía/ operaciones totales	Contenido de la guía en cuento a operaciones del funcionamiento del negocio. Comparación, y análisis.	
Objetivos específicos	Probar que la guía operacional realmente se aplica y funciona en la	Restaurantes donde se aplican los conceptos / restaurantes estudiados	Proporciones, evaluaciones, entrevistas	Si la guía no funciona, entonces hay que

	práctica.			modificarla.
--	-----------	--	--	--------------

6. ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO

6.1. RECURSOS

Los recursos con los que se cuenta son humanos, económicos y tecnológicos, que permiten desarrollar las actividades planteadas para cumplir de los objetivos del proyecto.

6.1.1. HUMANOS

Se cuenta con Juan Sebastián Vélez, estudiante de noveno semestre de Ingeniería industrial; Andrés López, tutor temático que es el guía de la parte de desarrollo y cumplimiento de los objetivos del proyecto; Jairo Guerrero, tutor metodológico y guía de la parte estructural e investigativa del proyecto.
El gerente del restaurante Quinde: William Gonzales.

6.1.2. ECONOMICOS

Todos los recursos financieros serán suministrados por el investigador.

Se cuenta con el apoyo económico del dueño del restaurante Quinde, el señor William Gonzales. Además se cuenta con la posibilidad de ejercer cambios en el restaurante y en los procesos de manera rápida y efectiva si al gerente le parecen apropiados.

6.1.3 TECNOLOGICOS

Computadores con Internet para la investigación, documentación bibliográfica y consultas. Excel para el manejo de tablas y datos; Project para la plantación del cronograma de actividades, Word y PDF para la transcripción y entrega final del proyecto. Un cronometro para registrar los tiempos de las operaciones realizadas, una gramera para pesar los alimentos.

6.1.4 EDUCATIVOS

Laborar en el restaurante durante mas de un año. Conocer el funcionamiento de las diferentes áreas de operación (compras, producción, ventas, calidad, servicio al cliente, control del efectivo) del restaurante.

7. DESARROLLO Y APLICACIÓN

Bienes y servicios:

Un gerente de operaciones en el restaurante Quinde debe saber diferenciar los bienes y servicios dentro de las operaciones del negocio y sus respectivas aplicaciones. Dentro de las actividades de administración de operaciones que se llevan a cabo debe tener en cuenta que existe una estrecha relación entre bienes y servicios, en donde los pronósticos, la calidad, la distribución de planta, etc. funcionan como una mezcla de operaciones de servicio y de bienes. Algunas tendiendo más hacia los bienes y otras hacia los servicios.

Paquete de beneficios (PBC):

El gerente de operaciones del restaurante Quinde debe conocer el paquete de beneficios para el cliente y debe compartirlo con sus compañeros de equipo en el negocio.

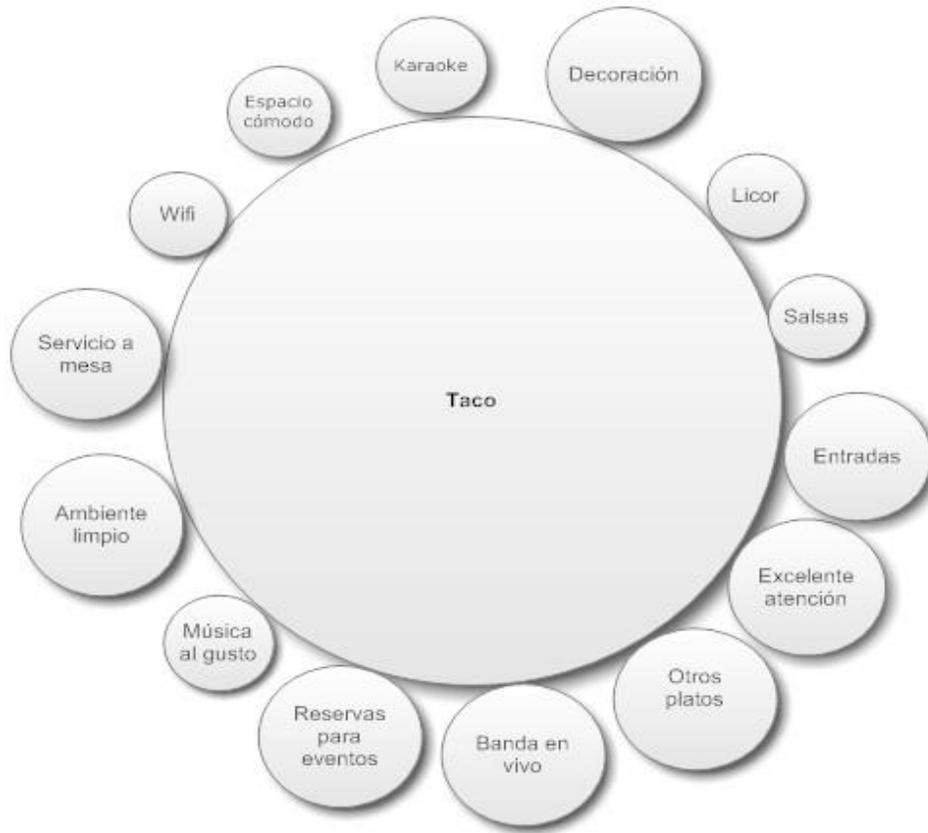
Debe saber que el bien y servicio primario es el taco y que los bienes y servicios periféricos son: Licor, la decoración, salsas, entradas, atención, otros platos, banda en vivo, reservas para eventos, música al gusto, Servicio a mesa, Wifi, espacio cómodo, karaoke y ambiente limpio.

En el restaurante se brinda un servicio más que cualquier otra cosa, pues el cliente no se lleva nada, solo el recuerdo o la experiencia.

Entre los servicios existen niveles de servicios, por ejemplo la música al gusto, el karaoke, el Wifi, el servicio a mesa, ambiente limpio, las reservas y la atención contienen en común que son intangibles, necesitan al cliente como coproductor, no se almacenan, requieren de buenas actitudes de comportamiento humano, no están patentados y requieren de la cercanía del cliente para llevarse a cabo.

Otro tipo de servicios como la decoración, la banda en vivo y el espacio cómodo cumplen todas las características anteriores excepto la intangibilidad.

El último nivel corresponde al taco, los otros platos, el licor, la salsa y las entradas, pues se producen como bienes, se almacenan como bienes, pero se consumen como servicios y además pueden patentarse.



30 Paquete de beneficios de Quinde

Fuente: COLLIER, D. A., & EVANS, J. EN: Administración de operaciones Bienes, servicios y cadenas de valor. 2da edición. México: 2009. CENGAGE Learning. p. 15.

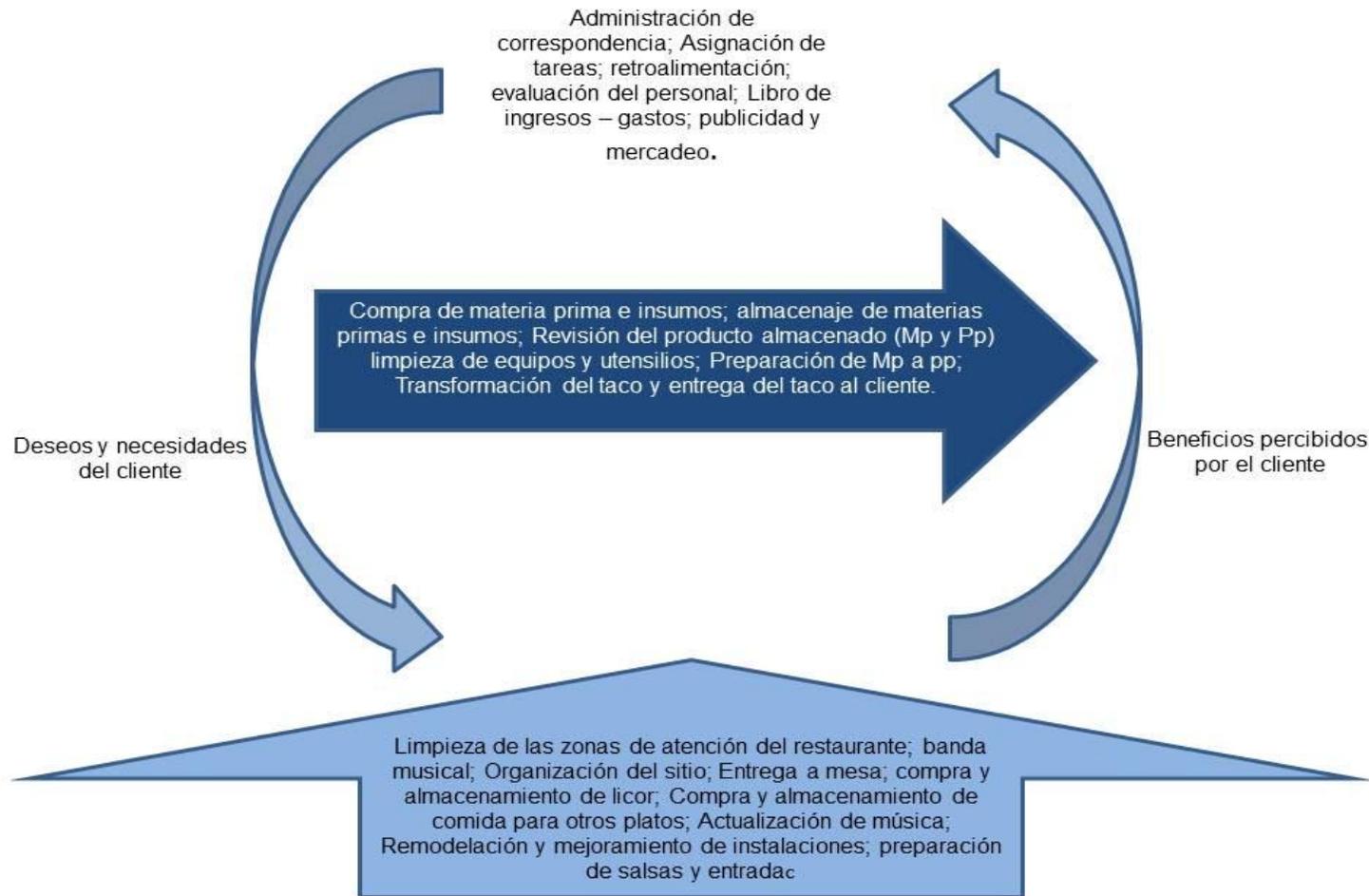
Procesos:

Un gerente de operaciones debe diferenciar entre procesos que crean valor, procesos de apoyo y procesos de administración general.

Los procesos que crean valor en la organización están relacionados directamente con la producción y el consumo del taco por parte del cliente. Entre ellos se encuentran:

13 Procesos en Quinde

Procesos de creación de valor	Procesos de apoyo	Procesos de administración general
Compra de materia prima e insumos; almacenaje de materias primas e insumos; Revisión del producto almacenado (Mp y Pp); Preparación del producto en proceso; limpieza de equipos y utensilios; Transformación del taco; entrega del taco al cliente.	Limpieza de las zonas de atención del restaurante; banda musical; Organización del sitio; Entrega a mesa; compra y almacenamiento de licor; Compra y almacenamiento de comida para otros platos; Actualización de música; Remodelación y mejoramiento de instalaciones; preparación de salsas y entradas.	Administración de correspondencia; Asignación de tareas; retroalimentación; evaluación del personal; Libro de ingresos – gastos; publicidad y mercadeo.

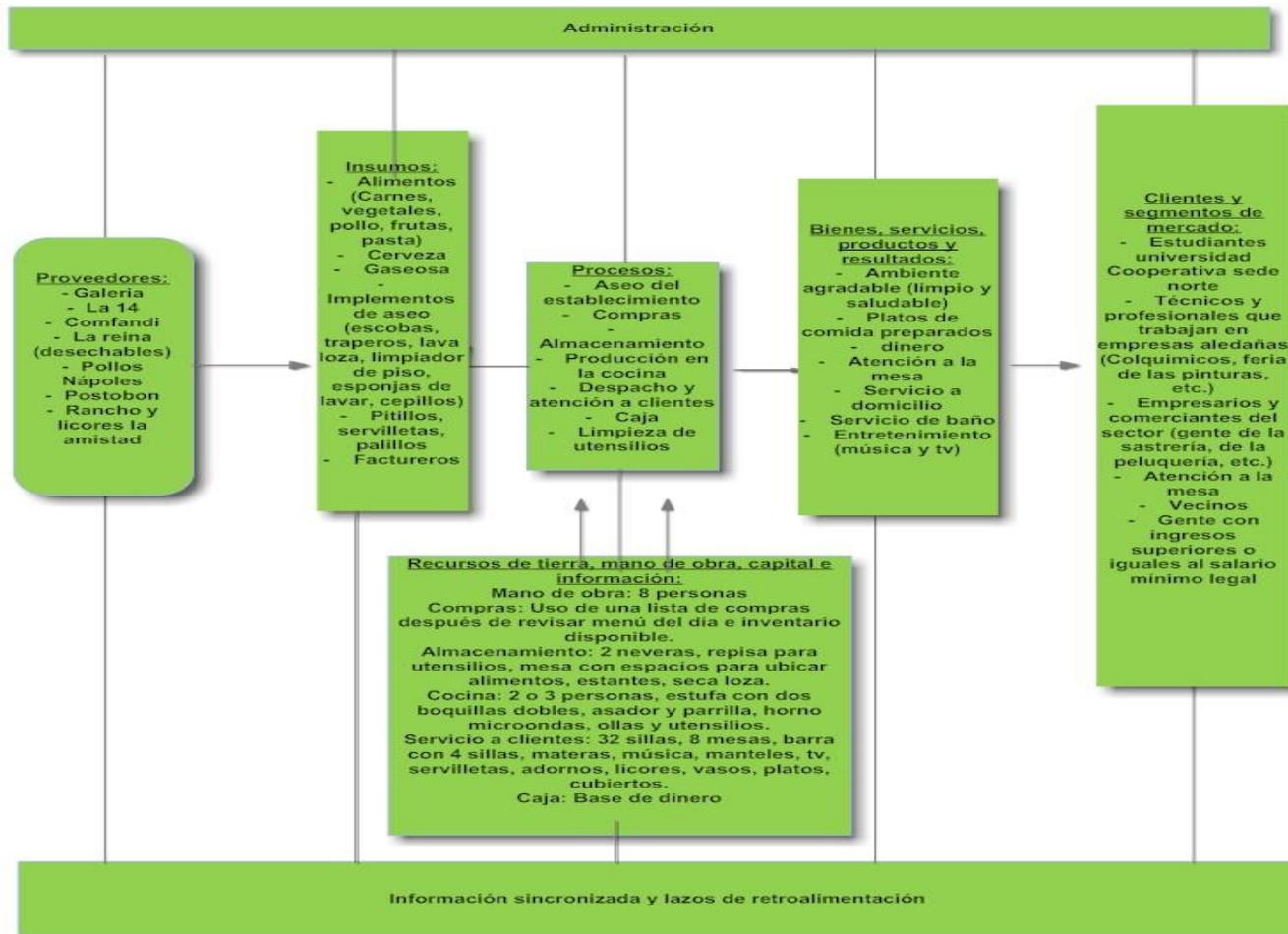


31 Procesos de Quinde

Fuente: Autor basado en COLLIER, D. A., & EVANS, J. EN: Administración de operaciones Bienes, servicios y cadenas de valor. 2da edición. México: 2009. CENGAGE Learning. Pag 17.

Cadena de valor:

El gerente de operaciones del restaurante Quinde debe conocer la cadena de valor de la empresa, para poder entender la estructura operativa es decir, como están configurados los recursos: proveedores, bodegas, fábricas, distribuidores y las redes de comunicación. Además de comprender los procesos que demuestran el flujo de los bienes, servicios, información a través de los proveedores y las instalaciones hasta el consumidor final.



32 Cadena de valor de Quinde

Fuente: COLLIER, D. A., & EVANS, J. EN: Administración de operaciones Bienes, servicios y cadenas de valor. 2da edición. México: 2009. CENGAGE Learning. p. 99.

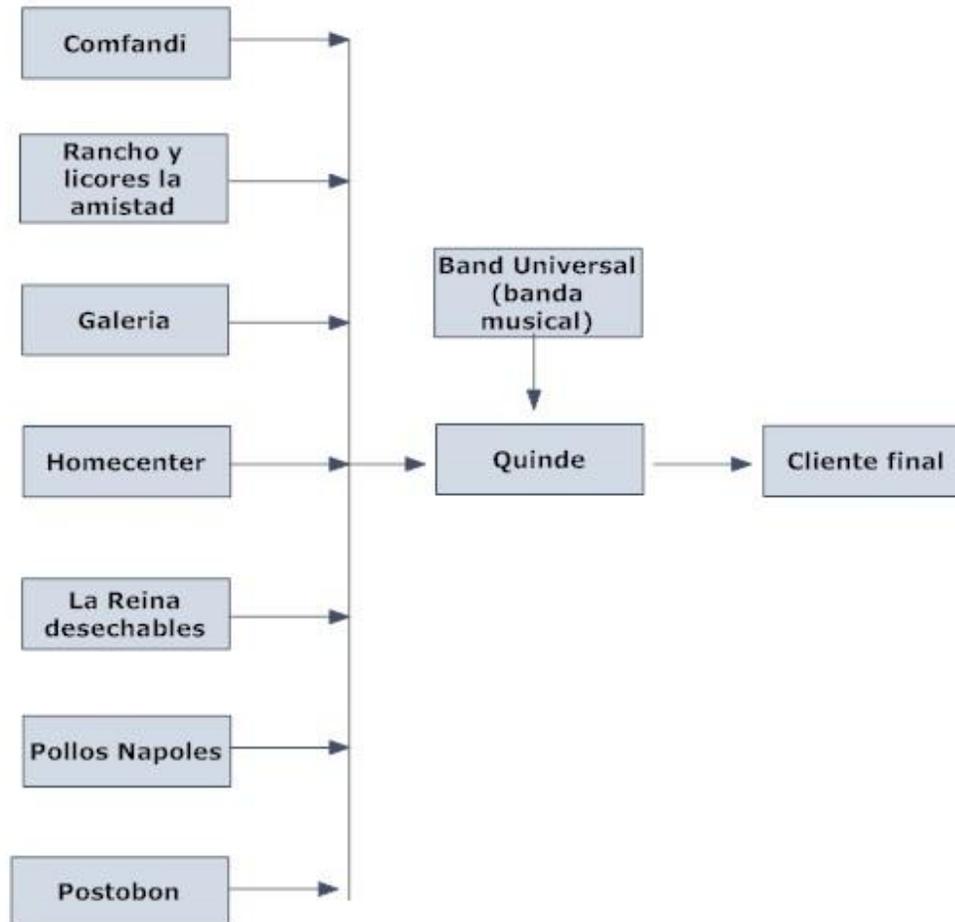
14 Cadena de valor en Quinde

Organización	Proveedores	Insumos	Proceso de transformación	Resultados	Clientes y segmentos de mercado
Restaurante, café, bar	Galeria Comfandi Pollos Nápoles La 14 Postobon Rancho y la amistad Homecenter Gases de Occidente	Alimentos/ utensilios Bebidas Licores Energía Gas natural Equipos	Toma de pedidos Servicio en el local Pago de cuentas Producción de comida	Buenos alimentos Buen servicio Clientes felices	Profesionales, estudiantes, empresarios, comerciantes, trabajadores, empresas, gente del sector.

Fuente: COLLIER, D. A., & EVANS, J. EN: Administración de operaciones Bienes, servicios y cadenas de valor. 2da edición. México: 2009. CENGAGE Learning. p. 44.

Igualmente, el gerente de operaciones debe conocer y entender la cadena de suministro

Cadena de suministro:



33 Cadena de suministro Quinde

Fuente: Autor

El gerente de operaciones debe tener en cuenta que siempre existe la posibilidad de subcontratar servicios o producción de bienes, y también de generar una interacción vertical. Por ejemplo se podría subcontratar el manejo del bar para eventos especiales en donde sea necesario tener un reconocimiento en la coctelería. O el restaurante podría en un futuro generar una integración vertical al incluir a la banda musical dentro de su nómina para generar más consolidación y tener más control en el valor que se le entrega a los clientes.

Mediciones del desempeño en la cadena de valor:

15 Puntos críticos para medir el desempeño en Quinde

Proveedores	Calidad, precio, entrega, servicio	<ul style="list-style-type: none"> -Calidad de los alimentos -Precios entre proveedores -Entregas completas -Entregas a tiempo -Buena actitud en el servicio de atención -Entregas exactas 	<ul style="list-style-type: none"> -Defectos por pedido -Diferencia de precios entre proveedores -Numero de retrasos o anticipos - Cortesía a la hora de comprar -Entregas de mas o faltantes
Insumos	Apego a las especificaciones, exactitud, cantidad	<ul style="list-style-type: none"> -Estado del alimento requerido -Exactitud de cantidad del pedido -Entrega del alimento requerido 	<ul style="list-style-type: none"> -Ciclo de vida y/o maduración - Unidades de alimentos en mal estado - Unidades de mas o de menos según el pedido - Numero de entregas con otro tipo de alimento.
Proceso	Eficiencia, costo, confiabilidad, productividad,	-Tiempo de producción	

	<p>duración del ciclo, repeticiones, encuentros de servicio, flexibilidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Tiempos perdidos - Porcentaje de cumplimiento del tiempo de producción promedio - Taco producidos por hora de trabajo -Tiempo de alistamiento para producir otro alimento -Exactitud de pronósticos de venta -Costo de la calidad -Costo de mano de obra y materiales -Costo de servicios -Producción en unidades monetarias por hora de trabajo -Unidades de producción por hora de maquina -Unidades de producción por unidad monetaria de insumos -Producción en dinero por unidad monetaria de insumos 	
--	--	--	--

			<ul style="list-style-type: none"> -Razón de rotación del inventario -unidades de producción por hora kilo-vatio -Unidades de producción unidad monetaria de gas -Unidades de producción por unidad monetaria de energía 	
Bienes y servicios, productos y resultados	y	Satisfacción del cliente, precio, calidad de los bienes, calidad del servicio, oportunidad	<ul style="list-style-type: none"> -Clientes felices -Repetición de clientes -Numero de tacos o tortillas defectuosas - Alimentos terminados dentro del rango de la cantidad establecida de contenido -Rapidez de entrega -Tiempo promedio de permanencia de clientes en el establecimiento - Tiempo de ciclo de atención al 	

		<p>cliente</p> <ul style="list-style-type: none">-Porcentaje promedio del tiempo que el mesero interactúa con el cliente-Cortesía de los meseros-Cortesía de atención por teléfono-Porcentaje de entregas a domicilio al momento exacto-Entregas a domicilio con pedido completo-Quejas y reclamaciones de los clientes-Tipo de garantía por fallas-Entregas rechazadas-Tiempo transcurrido entre tomar a orden y entregar-Numero de errores en pagos o cobros	
--	--	---	--

Estrategia de operaciones:

Ventaja competitiva: Atención de servicio con excelente actitud hacia los clientes, siendo respetuoso, modesto y educado.

Comprensión y valoración del personal de trabajo, entendiéndolos como un ser humano igual al resto de los individuos de la organización, prestándole toda la colaboración suficiente por medio de recompensas y acciones motivadoras que le permitan sentirse cómodos y felices con lo que hacen en la empresa.

Tener productos y proveedores de calidad, personal en constante capacitación y una contante evaluación de la calidad en los puntos críticos de la cadena de suministro.

Prioridades competitivas: Clientes satisfechos, repetitivos y fidelizados. Excelente atención hacia ellos, comida exquisita, de calidad y a costo moderado. Ambiente acogedor y seguridad del servicio.

Estrategia: Ser una empresa siempre atenta a las necesidades de los clientes externos e internos, para lograr mantener el personal contento y con una excelente disposición de atención, colaboración, comunicación y responsabilidad con respecto a sus funciones.

Competencias centrales: Empowerment, fuerza de trabajo unida, hábil y creativa, marketing, excelentes relaciones con los clientes, factor solidario entre y hacia los empleados.

Planeación estratégica: Ser una unidad entre todos los integrantes de la empresa, comunicación directa y fluida, cuidarse la espalda entre todos, atender al cliente con la mejor actitud y alegría interior posible. Ir ganando mercado dando a conocer la empresa para poder abrir más locales en varios puntos de la ciudad.

Implementación de la estrategia: Encuestar constantemente a los clientes sobre como se sienten yendo al restaurante, como los están atendiendo, como les pareció la comida, tratarlos con el sentimiento del amor y del agradecimiento por estar apoyando el negocio con su presencia. Saludándolos, dándoles la bienvenida, diciéndoles quien es, que hace la empresa, como lo hace y hacerles saber que el personal del restaurante esta feliz de poder atenderlos. Con los empleados estar pendiente de ellos, preguntarles, escuchar sus problemas, sus estados de ánimo, motivarlos y recompensarlos, tratarlos bien, riéndose junto a ellos, contándoles chistes, regalarles algo,

dándoles cariño por medio de acciones y gestos de la atención. Hacerles saber que son muy importantes y que es una bendición tenerlos.

Valores: Empatía, honestidad, comprensión, responsabilidad, amor, gratitud, prudencia, autodominio, alegría, amistad, sencillez, paciencia, voluntad, servicio, comunicación, crítica constructiva, decencia.

Modelo de Terry Hill⁸⁰:

16 Modelo de Terry Hill aplicado en Quinde

Objetivos corporativos	Estrategia de marketing	Prioridades competitivas	Estrategia de operaciones	
			Elección de diseño operativo	Infraestructura
Crecimiento en ventas: Atraer clientes de varios estratos sociales	Publicidad en mercado identificado con volantes y cartas de presentación.	Clientes satisfechos, repetitivos y fidelizados. Excelente atención	Repartir volantes por toda la ciudad. Automóviles y motos para el desplazamiento.	Personas encargadas de diseñar los volantes, imprimirlos y repartirlos.
Reconocimiento por bajos costos, calidad y servicio	Ubicación ideal de los locales, bienestar d los empleados, programas de capacitación.	hacia ellos, comida exquisita, de calidad y a costo moderado. Ambiente acogedor y seguridad del servicio.	Coordinar la cadena de suministro Proveedores Inventario Capacitación	Planes de control Mantenimiento de equipos Relaciones con proveedores Recursos humanos
Promover la equidad social	Ser amigo de la comunidad, buen vecino, buen trato con		Retroalimentación Interacción con el cliente	Servicios de apoyo Restaurante como

⁸⁰ HILL, Terry. Manufacturing strategy, text and cases, 3ª ed., Burr Ridge, IL: McGraw-Hill, 2000, p. 32, y HILL, Terry. "Operations management: Strategic context and managerial analysis", 2ª ed. Prigrame Macmillan, 2005, p. 50. Reimpreso con autorización de McGraw-Hill companies, citado por COLLIER, David A. y EVANS, James R. Capítulo 4: Estrategia de las operaciones. Parte 1: Comprensión de las operaciones. Administración de operaciones Bienes, servicios y cadenas de valor. México: 2009. Ed. 2a. P. 136

	empleados y clientes.		Aprendizaje continuo Empowerment	lugar (academia) de crecimiento en valores
Crecimiento del negocio	Ampliarse en la ciudad teniendo una cadena de restaurantes.		Diseño de equipo Diseño de puesto Diseño de locales Diseño proceso de flujo en el local Proceso del servicio Tamaño, ubicación, instalaciones, conglomerados, capacidad.	Equipo de trabajo Dirección Capacitación gerencial Capacitación frente a riesgos Recompensas y motivaciones Criterios y proceso de contratación

En el cuadro se ilustra una estrategia organizacional representada por el modelo del señor Terry Hill, quien es profesor de Templeton College de la Universidad de Oxford.

Implicaciones operativas:

17 Administración de las operaciones en Quinde

Áreas de decisión de la administración de operaciones	Sistemas de servicio de alto contacto
Misión, estrategia y mercado meta	<p>MISIÓN</p> <p>El Restaurante, Café, Bar Quinde será reconocido en la Ciudad de Cali, como un lugar perfecto para tertuliar, celebrar fechas especiales, compartir entre familiares o amigos y realizar reuniones de negocios, en cómodas instalaciones con un ambiente tranquilo y de máxima calidad, en el que siempre se destacará el buen trato y la calidez hacia nuestros clientes como el fundamento de nuestra razón de ser. Atendidos con la mejor carta de la ciudad de Cali, en carnes al carbón, tacos, enchiladas, burritos, quesadillas, jugos, cocteles y bebidas.</p> <p>VISIÓN</p> <p>Consolidarnos como un Restaurante Café Bar reconocido en la Ciudad y la región por la alta calidad en sus platos y servicios, que brinda a sus clientes excelentes posibilidades a muy bajo costo, logrando con esto, que una amplia gama de estratos sociales puedan acudir a nuestros locales y así contribuir como empresa solidaria a promover la equidad social.</p> <p>ESTRATEGIA</p>

	<p>Ser una empresa siempre atenta a las necesidades de los clientes externos e internos, para lograr mantener el personal contento y con una excelente disposición de atención, colaboración, comunicación y responsabilidad con respecto a sus funciones.</p> <p>MERCADO META:</p> <p>Cali, amplia gama de estratos sociales, gente amistosa, familiar y tranquila.</p>
<p>Diseño del paquete de beneficios para el cliente</p>	<p>Bien y servicio primario es el taco</p> <p>Bienes y servicios periféricos son: Licor, la decoración, salsas, entradas, atención, otros platos, banda en vivo, reservas para eventos, música al gusto, Servicio a mesa, Wifi, espacio cómodo, karaoke y ambiente limpio.</p>
<p>Localización de las instalaciones</p>	<p>Dado que los clientes buscan la conveniencia, el restaurante está ubicado en un lugar central dentro de un conglomerado de empresas, viviendas, universidades, institutos, negocios y desarrollo urbano, además está ubicado en una zona de frontera, muy cerca al límite de Cali hacia el norte. El restaurante está cerca a la próxima terminal de Sameco donde llega gente de Palmira, Yumbo, Cerrito, Restrepo, Calima, la Cumbre, etc. y es un lugar por el que transitan miles de personas a diario ya que está ubicado en la tercera norte, por donde va la ruta principal del MIO en el norte de la ciudad.</p> <p>Además el restaurante está ubicado en un lugar donde se tiene acceso a agua potable, energía constante y gas.</p>

Disposición de las instalaciones	En el área de cocina existe una disposición intermedia entre producto y proceso, pues no todos los platos de comida siguen la misma secuencia de operaciones y no todos requieren de las mismas estaciones, pero el volumen de la demanda es alto, la utilización del equipo es alta, la flexibilidad es moderada, el tipo de equipo es de propósito general y los requerimientos de preparación o cambio en equipos son moderados
Diseño del puesto y del proceso	<p>Para el diseño de puestos se tienen en cuenta las nuevas necesidades que genera la demanda del servicio, por lo tanto se redistribuyen las tareas o se eliminan unas y se remplazan con las nuevas, pero en caso de que no se puedan eliminar y no haya tiempo o personal disponible para llevarlas a cabo entonces se crea un nuevo puesto de trabajo, el cual se diseña con respecto a las funciones que debe cumplir para satisfacer ese requerimiento que hacia falta. En un restaurante existen procesos de servicios y procesos de manufactura, los primeros están relacionados con la interacción directa con el cliente y los de manufactura con la producción de los alimentos.</p> <p>En la producción de los alimentos se utiliza un proceso denominado “Taller por proceso” pues el volumen de la producción varia desde un nivel moderado hasta uno grande, a demás existe una secuencias similar de las etapas del proceso, los bienes son muy parecidos y no se requiere mucha preparación ni cambio en el tiempo. Se utiliza una línea de ensamble para el procesamiento de los alimentos debido al flujo de alimentos parecidos que se procesan.</p>
Panorama del servicio	Toda la evidencia física que un cliente puede usar para formarse un impresión: respecto a las condiciones del ambiente está todo lo que afecta la vista, el olfato, olor, contacto, sonido y temperatura. El restaurante esta construido para acoger a los clientes y para que ellos se sientan cómodos dentro de las instalaciones, quedándose todo el tiempo que deseen en las mesas. Para tal fin, se ha hecho arte en las paredes y lugares del restaurante adornándolo con bonitos mandalas y combinaciones de colores que vuelven encantador el lugar, además la combinación de colores, la llama de las velas y la iluminación es relajante y genera un ambiente amigable. El sonido esta constituido por música, la que el cliente desee y también la del restaurante que básicamente es rock. En cuanto al contacto, las instalaciones están formadas por sillas cómodas y mesas amplias en donde la gente se puede sentar a hablar o a trabajar tranquilamente. Por otra parte el olor esta

	<p>constituido por esencias de velas aromáticas. Y todo el aspecto del lugar hace que a los clientes les guste mucho entrar y quedarse horas tomando y comiendo mientras hablan con sus amigos o familiares, después se van contentos y siguen visitando el restaurante con gente nueva.</p> <p>La disposición del espacio esta delimitada con el techo de la entrada, allí una vez se cruza, el cliente se encuentra en un espacio seguro, tranquilo, confiable, amable, y casi intimo. Es un lugar de paz al lado del camino sobre la tumultosa avenida.</p> <p>Los señalamientos, símbolos y artefactos que están en el lugar se transmiten a los clientes por medio de la sonrisa y el buen trato que ejercen los meseros hacia ellos, además de los instrumentos musicales que están a la vista le transmiten al cliente la amistad del lugar que puede ser transmitida por medio de la música y los valores que están inculcándose a diario en la mente de los meseros por medio de mensajes positivos en ciertos lugares del local y la libertad de poder tocar una guitarra, un tambor o estar en internet en horas de trabajo.</p>
Tecnología e información	<p>La tecnología e información que se maneja en el restaurante esta directamente ligada a toda la cadena de suministro, pues la información es importante para permitir la toma de decisiones indicada en el momento indicado. En la empresa se maneja una información intangible la cual se hace explicita en las reuniones organizacionales. Esta información también se administra con el uso de Excel para evaluar a los proveedores o con la internet para buscar proveedores, posibles clientes e información concerniente al negocio como puede ser impuestos, nuevas leyes, nuevas construcciones cerca, cambios políticos, efectos medio ambientales, cortos en el suministro de agua debido a crecientes o a arreglos por parte de Emcali. En la organización, el uso de la tecnología como medio de información es muy importante ya que permite una comunicación mas rápida, concreta y efectiva para la toma de decisiones en tiempo real. Tan simple como hacer una llamada telefónica para pedir un insumo o para llamar a alguien de la propia organización para informarle algo.</p> <p>La información y la tecnología ayudan a generar pronósticos y planes de producción en la medida en que informan sobre acontecimientos futuros. También la información y la tecnología permiten evaluar el mercado meta y la publicidad que se hace. También se utilizan cronómetros para medir los tiempos de producción de los alimentos y generar un promedio para poder informarle al cliente</p>

	<p>cuanto tardara su comida. Esto mejora el nivel del servicio a los clientes pues saben desde un principio a que atenerse y les genera mas confiabilidad.</p>
Pronósticos	<p>Los pronósticos de demanda se generan a partir del conocimiento generado por la experiencia día a día en la producción, pues en esta empresa el personal de trabajo a vivido todo el crecimiento de la misma y conoce los patrones de comportamiento del mercado día a día, hora a hora. Por lo tanto para pronosticar se toman en cuenta factores como demanda de la semana, demanda del mismo día de la semana en semanas anteriores, estado del clima, demanda del día, fecha del día, cantidad de gente moviéndose por la zona. Este tipo de pronósticos contienen conocimiento tácito debido a la experiencia y la intuición que se desarrolla con esta misma.</p>
Programación y planeación de la capacidad	<p>En el restaurante se planean las operaciones de la capacidad teniendo en cuenta la cantidad de mesas, asientos, domicilios, compras para llevar que pueden llegar a suceder. En la cocina se tienen estufas y asadores que están instalados para poder suplir la demanda diaria de clientes, se toman los tiempos de producción para poder calcular el tiempo que esperara el cliente.</p> <p>A corto plazo la capacidad esta enfocada a la cantidad de tacos que se pueden producir sobre cierto tiempo, esto ayuda a calcular la cantidad de ordenes que pueden ser suministradas a lo clientes sobre cierto tiempo. A largo plazo la decisión de capacidad esta enfocada a abrir otros restaurantes para generar una cadena de estos y poder satisfacer el creciente mercado de clientes. Cuando se construyan más sucursales del restaurante será posible alcanzar economías de escala debido a las ventas por volumen que hace que la unidad disminuya su costo. Para poseer una capacidad de seguridad en el restaurante, siempre se tienen suministros en estado e materia prima, en caso que se acabe el inventario en producto en proceso, esta materia prima entra a remplazarlo.</p> <p>En este momento se esta estimulando la demanda por medio de la publicidad, lo que generara un aumento de ventas y por lo tanto necesariamente una administración mas exacta de la capacidad ya que la publicidad va a ser masiva se espera un alto porcentaje de incremento en ventas a corto y mediano plazo.</p>
Calidad	<p>En el restaurante la calidad evalúa 3 aspectos, primero el trato entre clientes internos, es decir el trato hacia entre los empleados; segundo la calidad de la atención, cortesía y servicio al cliente y</p>

	<p>tercero la calidad de lo alimentos producidos y sus materias primas. El primer aspecto esta mas enfocado en los recursos humanos y se evalúa la calidad de estos por medio de comunicación verbal generalmente en reuniones generales. En el servicio al cliente, se evalúa por medio de encuestas verbales hacia el cliente, preguntándoles como fue el servicio o la atención que recibieron. Por ultimo, la calidad en los alimentos se detecta por medio de muestreo (el encargado de cocina prepara para algún alimento y lo come para saber como esta), también se revisa constantemente el estado de los alimentos, evaluando su aspecto físico por medio de los sentidos (aspecto físico, olor, textura).</p> <p>Existe un programa diario de prevención y detección por parte del encargad de cocina quien todos los días debe revisar el estado de los alimentos, durante dos veces al día. También se le esta preguntando constantemente a los clientes su nivel de servicio percibido y su satisfacción con la comida que comió.</p>
<p>Selección, desarrollo y atribución de facultades del proveedor del servicio</p>	<p>Empoderamiento, se le da la libertad a los empleados para que tengan el poder de actuar según sus funciones, por lo tanto cada quien se hace responsable por las decisiones que toma dentro de su área de funciones. El empoderamiento permite la capacidad de innovar dentro de ciertos límites organizacionales pertenecientes a su área. Además permite tomar decisiones cuando el protocolo a seguir no esta funcionando. Este empoderamiento requiere personas capacitadas con capacidad de escucha, responsables, con ganas de atender y muy atentas frete a los clientes. Este poder permite que lo empleados aprendan de sus errores, asuman riesgos y crezcan interiormente junto a la organización, pues son un todo que se retroalimenta así mismo, ya que mientras los empleados crecen y aprenden, la organización también lo hace. Esta facultad y flexibilidad en el poder de toma de decisiones permite brindarle un servicio mas personalizado al cliente y de brinda mas valor.</p>
<p>Reconocimiento y recompensas</p>	<p>Factor solidario</p> <p>Humanización, a la empresa le interesa el bienestar de todos los integrantes de la organización, por lo tanto siempre se esta pendiente de como esta el otro anímicamente y como esta su entorno familiar, económico y social. De esta manera siempre que un empleado necesita ayuda sobre una calamidad, con mucho gusto se le ayuda ya que todos dentro de la organización son vistos como personas desde una base horizontal y como “otro yo” que también posee valores, sentimientos,</p>

	<p>emociones y vivencias.</p> <p>Además, siempre se les da un reconocimiento económico proporcional al volumen de las ventas.</p>
Garantías y recuperación del servicio	Si la culpa es del restaurante entonces la responsabilidad va desde reponerle el servicio (comida por ejemplo) hasta devolverle el dinero al cliente. Siempre se acompaña de excusas muy formales.
Inventario	FIFO, debido a que se manejan productos perecederos. Se hace revisión periódica del inventario, todos los días y dos veces por día. Primero en la mañana y después en la tarde. Existe un punto de reorden para todos los productos, cada vez que se llega a cierto nivel de inventario, entonces se crea una necesidad de compra para superar ese nivel de reorden.
Administración de recursos	Se tiene una planeación de requerimiento de materiales, en donde se conoce la demanda dependiente de los componentes de los productos finales.

Fuente: COLLIER, D. A., & EVANS, J. Administración de operaciones Bienes, servicios y cadenas de valor. 2da edición. México: 2009. CENGAGE Learning. Pag 228.

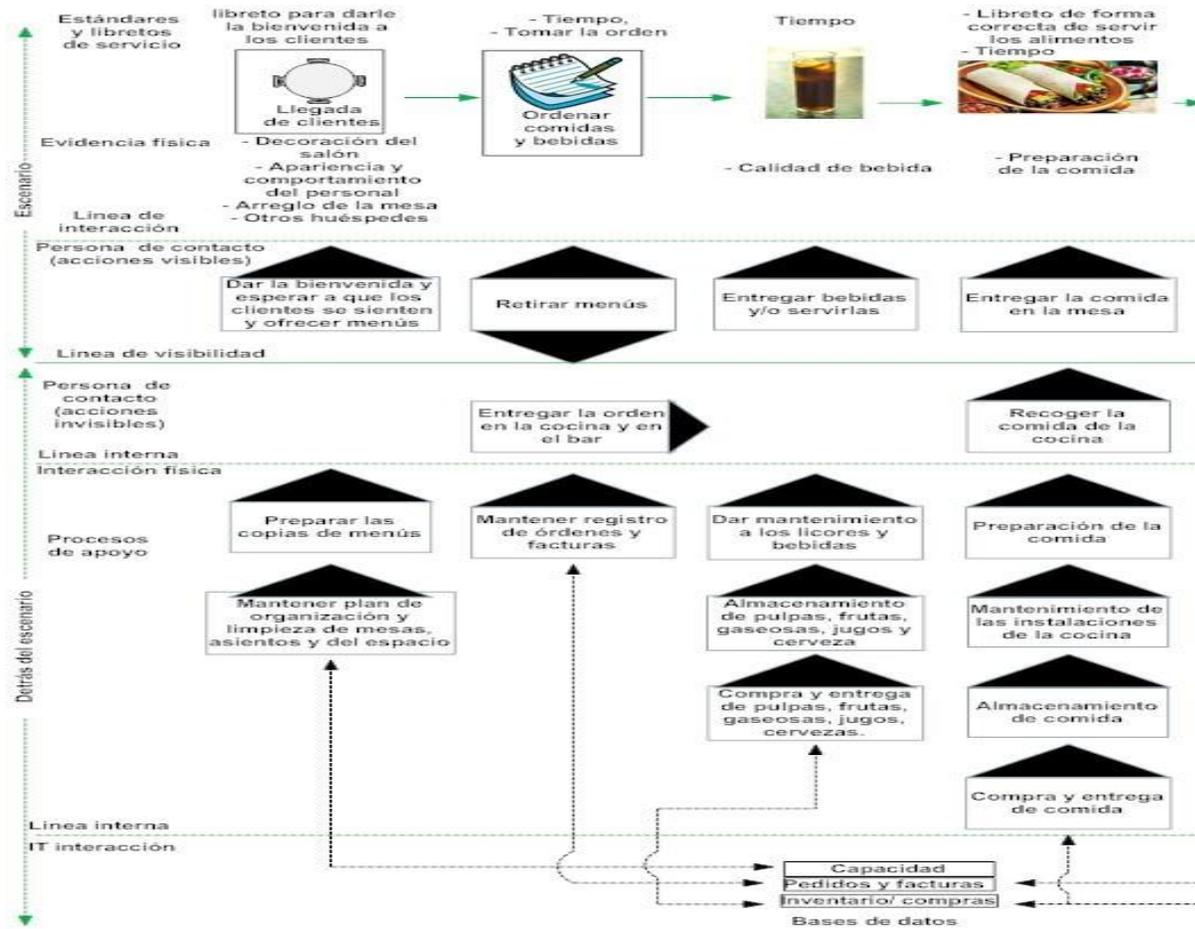
Cuello de botella:



34 Cuello botella identificado en el área de producción de Quinde

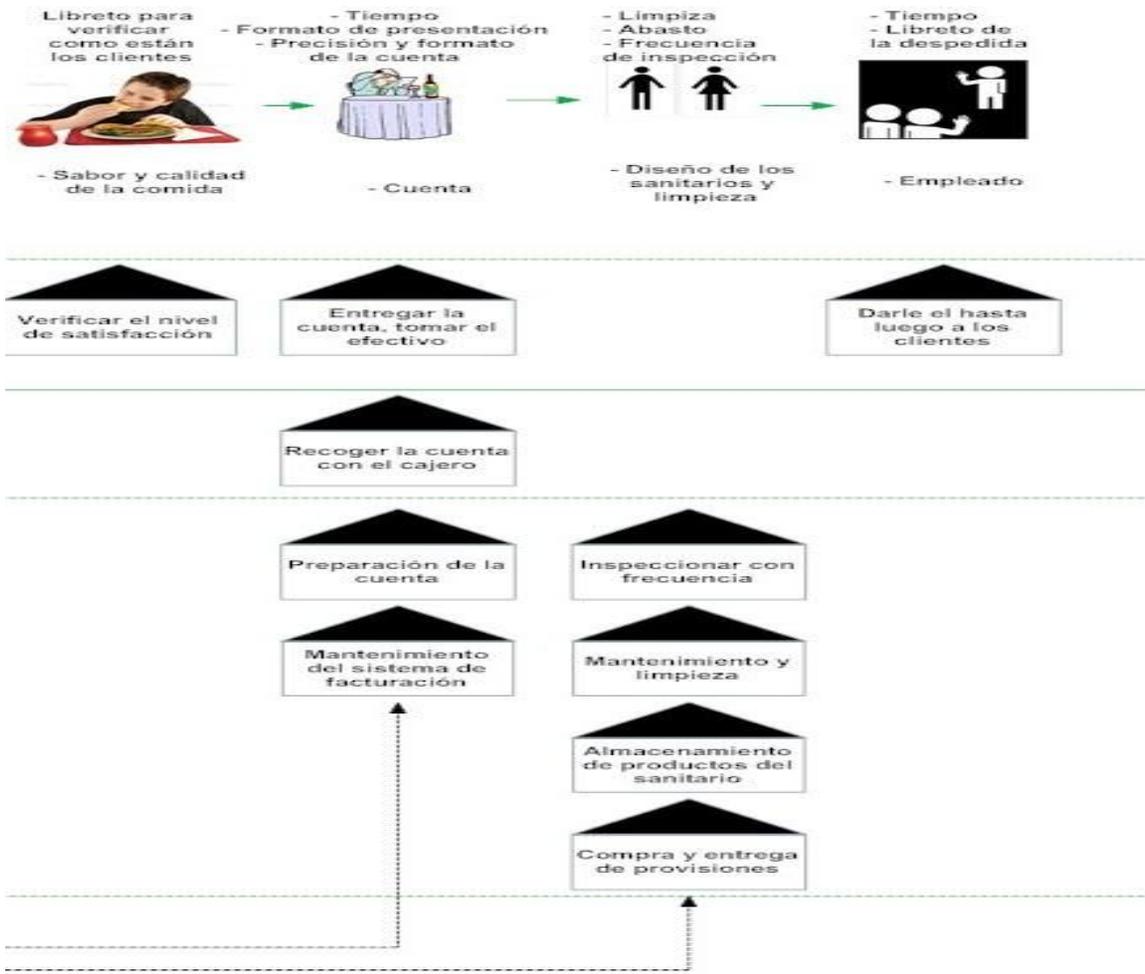
Fuente: Autor basado en COLLIER, D. A., & EVANS, J. EN: Administración de operaciones Bienes, servicios y cadenas de valor. 2da edición. México: 2009. CENGAGE Learning. p. 289.

Diagrama de operaciones:



35 Diagrama de operaciones parte 1

Fuente: LOVELOCK, C. & WIRTZ, J. EN: Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia. Sexta Edición. Mexico. 2009. PEARSON EDUCACIÓN. p. 236.



36 Diagrama de operaciones parte 2

Fuente: LOVELOCK, C. & WIRTZ, J. EN: Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia. Sexta Edición. Mexico. 2009. PEARSON EDUCACIÓN. p. 236.

8. ENTREGABLES

8.1. GUÍA DE PRINCIPIOS PARA EL MANEJO DE UN RESTAURANTE

La siguiente guía metodológica es una directriz dirigida a la administración de operaciones en el sector de servicios de alimentación, Su función principal consiste en enseñarle a la persona que la repase como es el funcionamiento de las operaciones de un restaurante y cuales son las responsabilidades que debe tener en cuenta un gerente de operaciones del sector de servicios de alimentación.

Restaurante X	
Guía metodológica de la administración operativa	
Fecha:	
Revisión realizada por/cargo:	
Persona y cargo de quien atiende la observación o la revisión:	
Alcance de la revisión:	
Detalles de la localización del sitio	
Tipo de restaurante y tiempo en funcionamiento:	
Tema	Aspectos a tener en cuenta

Misión, estrategia y mercado meta	Tener claridad en la alta gerencia sobre la misión, los empleados y los directivos deben saber lo que se esta haciendo; la visión debe ser el objetivo que quieren alcanzar todos en la empresa y todos deben conocerla; los valores deben ser claros y asimilados para que los meseros y personas que interactúan con los clientes puedan trasmitirlos por medio de sus acciones y sus actitudes hacia los clientes; la estrategia debe ser clara y todos deben saber como se esta llevando a cabo para lograr la visión de la empresa; y el mercado meta lo deben conocer todos para saber en donde enfocar la mayor atención y como desempeñarse para capturar ese segmento.
---	---

	<p>Deben existir estrategias para estar recordándole constantemente los valores organizacionales, la misión y la visión al personal del equipo para mantener una constante transmisión de actitudes deseadas desde la gerencia hasta los clientes, para ellos pueden usarse, reuniones diarias, notas en ciertas zonas y letreros.</p> <p>El restaurante debe estar cerca al mercado meta para lograr un alto flujo de personas en el local, permitiendo un fácil y rápido acceso al servicio por parte de los consumidores.</p>
<p>Diseño del paquete de beneficios para el cliente</p>	<p>Debe existir un bien o servicio principal que sea la razón principal por la cual ingresa dinero al negocio, este bien o servicio debe ser tipo A, debe contar con la mejor administración de inventarios, producción, requerimiento de materiales y calidad. Además debe ser el mayor atractivo y la principal fuente de ingresos del negocio. La publicidad debe girar en torno al bien o servicio principal.</p> <p>Lo bienes o servicios complementarios pueden generar ingresos o pérdidas, pero son necesarios para acompañar al bien o producto principal dentro de las opciones que ofrece el negocio a sus clientes. Además le agregan valor al paquete de beneficios.</p> <p>El paquete de beneficios es la mezcla de bienes y productos, principales y secundarios que el restaurante le ofrece al cliente a cambio de su dinero. Un restaurante bien administrado debe conocer con certeza que valor le esta entregando al cliente y como, es decir, que esta recibiendo el cliente directa e indirectamente (incluye tangibles e intangibles) una vez accede al</p>

	servicio.
Planeación de operaciones	Debe conocerse y manejarse los productos y servicios que va a ofrecer el restaurante (cuando, como, cuanto, donde), además deben existir proveedores, procesos productivos y clientes que permitan el flujo de valor hacia el cliente.
	Los procesos deben planearse en base a como se van a transformar los productos y servicios que van a ofrecerse a los clientes. Esto incluye el orden del servicio al cliente por parte de los meseros, barman y empleados que interactúen con los clientes. Incluye también los procesos de producción, si se va a producir por taller de proceso, flujo continuo, taller por trabajo, o por proyectos.
	La distribución de planta debe separar el área de cocina del área de atención. El área de cocina debe estar organizado en base al tipo de proceso de producción que facilite el flujo y la transformación de las materias primas, el área de servicio es el área de las mesas en donde se ubican los clientes, por lo tanto debe estar organizado de la manera mas cómoda para el cliente, siendo un espacio limpio y seguro que el cliente perciba como satisfactorio y agradable.
	Capacidad a largo plazo en cuanto a la producción y a la cantidad de clientes que pueden ser atendidos al mismo tiempo en las mesas, posibilidad de ampliación.
	Localización del restaurante, acceso a servicios públicos como agua, electricidad, gas, teléfono. Cercanía con los clientes para brindar un servicio rápido y de fácil acceso para el consumidor. Condiciones exteriores del clima que permitan un correcto desempeño del servicio.
Localización de las instalaciones	El acceso al restaurante no debe tener complicaciones para el ingreso de los clientes, por eso preferiblemente debe quedar en un lugar en el cual los clientes se puedan transportar hasta el lugar y acceder sin mayores complicaciones al área de servicio en mesas.
	La zona debe ser lo suficientemente segura para los clientes y para los empleados del restaurante, es decir, el barrio donde esta ubicado, el estrato, la delincuencia del sector, la seguridad de la cuadra y los agentes de seguridad con los que se cuenta, como puede ser la

	<p>policía o la seguridad privada.</p> <p>Las instalaciones deben ubicarse en un lugar donde haya un acceso fluido y sin mayores obstáculos a los insumos necesarios para transformar la materia prima en producto final. Debe haber acceso constante a energía eléctrica de 120 o 220 V, debe haber acceso agua potable, acceso a gas natural, preferiblemente acceso a redes de telecomunicaciones. También acceso rápido y eficaz a los proveedores de materias primas como galerías, supermercados, mayoristas o distribuidores de alimentos.</p> <p>El ambiente externo del restaurante debe ser un lugar descontaminado de basuras, de ceniza, de malos olores, deber ser un lugar que evite al máximo la contaminación que puede afectar negativamente la percepción del cliente hacia el restaurante.</p> <p>La temperatura interna del restaurante no debe ser muy fría, ni muy caliente, es decir debe haber un confort térmico en donde el cuerpo no necesite de factores externos para balancear su temperatura.</p>
Disposición de las instalaciones	<p>Flexibilidad en los procesos de producción, equipos disponibles, volumen de producción. Instalaciones balanceadas con respecto al plan de producción.</p> <p>Esquema de disposición: por producto, por proceso, por grupo o fija, según las características del volumen de la demanda, utilización de los equipos, flexibilidad, tipo de equipo, requerimientos de preparación y potencial de automatización.</p> <p>Mesas acogedoras, flexibilidad en la organización de las mesas, disponibilidad y balanceo con respecto al pronóstico de mesas ocupadas por clientes y el nivel de servicio deseado.</p> <p>Requerimientos de cambio en equipos para diferentes platos de comida, porcentaje de utilización y tiempo de preparación de equipo.</p>

		Porcentaje de utilización y espacio para agregar mas mesas al restaurante.
Diseño del puesto y del proceso	del	Tipo de proceso en la producción puede ser de flujo continuo, de taller por proceso o de taller por trabajo según las características de volumen en demanda, grado de personalización, tipo de bien y numero de productos.
		Procesos que agregan valor al consumidor, como la producción de los alimentos y la atención al cliente en las mesas (fácil observación por parte del cliente) ; los procesos de apoyo como los de limpieza y mantenimiento de las instalaciones (observación relativa por parte de os clientes) y los de administración general como la contabilidad y la administración del restaurante (baja observación por parte de los clientes).
		Identificación de posibles cuellos botella a futuro como método de prevención en caso de que la demanda exceda la capacidad. En caso de que la demanda exceda la capacidad de producción entonces aumentar la capacidad de flujo en los cuellos de botella para nivelar la oferta y la demanda.
Panorama del servicio	del	cómodo, beneficioso y satisfactorio para el cliente en donde todos los sentidos sientan agrado del lugar.
		Aprovechamiento de los momentos de verdad con meseros capacitados que permitan una experiencia agradable en cada instante de atención y comunicación con el cliente. Este punto es clave en el recuerdo que el cliente se va a llevar del restaurante según como sea tratado por el mesero.
Tecnología información	e	¿Se utilizan herramientas tecnológicas para aumentar el valor del servicio dentro de la cadena de suministro (como por ejemplo internet, GPS, reservas por teléfono, ERP etc.)?
		acceso a la información de ultimo momento para tomar acciones en caso de que afecten la cadena de suministro por ejemplo desastres en las carreteras del país por donde importan la comida a la ciudad, lluvias, paros, protestas, corte del suministro de agua o energía en la zona.

	Nuevas leyes y regulaciones gubernamentales, tratados comerciales, obras de construcción en la zona, descuentos de proveedores, etc.
Estructura organizacional	Niveles por cargo donde cada quien tenga subalternos y dirija la labor de otros integrantes de la organización o una organización horizontal donde no existan subalternos y la organización entera sea capaz de decidir por medio de responsabilidades individuales.
	Debe existir un departamento o área encargada del control, la detección y la prevención de riesgos en el restaurante y de este modo disminuir las probabilidades de atentar contra la salud de un usuario ya sea por mal manejo de alimentos, accidentes de infraestructura o actitudes agresivas en el personal de servicio.
	Existencia de un área, departamento o persona encargada del direccionamiento de las operaciones día a día para ir logrando los objetivos de servicio que permitan alcanzar la visión. Por medio de la toma de decisiones a nivel institucional y el trato con los empleados.
	Persona, departamento o área encargada de coordinar suministros, información y personas para lograr una logística efectiva dentro de la cadena de suministro, permitiendo entregarle el bien o/y servicio final al consumidor de la manera mas valorada por este ultimo.
	Niveles y cargos organizacionales diferenciados formal o informalmente, es decir explícitamente por medio de organigramas y diagramas de flujo, o implícitamente por medio del conocimiento que tiene cada quien sobre sus labores y responsabilidades.
Pronósticos	Aceptar la variabilidad: teniendo en cuenta que los servicios poseen fuertes cambios en la demanda ya que esta se ve afectada por los cambios que ocurren en el entorno día a día. Como por ejemplo el clima, el trafico, el día de la semana, la fecha de quincena, otros eventos en la ciudad, etc.

Programación y planeación de la capacidad	¿Los equipos son suficientes para satisfacer la demanda?
	instalaciones son las adecuadas para lograr la misión empresarial frente a la demanda y el servicio por parte de los clientes, estas pueden ser instalaciones para la cocina o para las mesas y el área de servicio al cliente.
	¿La capacidad del servicio de mesas y de ventas esta al mismo nivel que la capacidad en el área de producción?
Calidad	Poseer la certificación dada por el ente gubernamental de la zona de operación del restaurante para el control y la manipulación de alimentos. Que garantice que se ejercen practicas saludables y de acuerdo a las especificaciones dadas por el Instituto nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos (INVIMA).
	Evaluar la satisfacción del cliente de manera verbal o escrita, puede ser por medio de encuestas donde el cliente responde por medio de la escritura o sencillamente preguntarle por el servicio de manera verbal.
	Uso de suelos: Conocer si en la zona donde se ubica el restaurante se presta para ese tipo de negocios según el plan de ordenamiento territorial, el cual es el instrumento legal de la administración municipal con respecto al desarrollo y la ocupación del suelo urbano.
	Debe saber si esta inscrito en la organización SAYCO y ACINPRO, esta organización esta “dedicada a recaudar los derechos generados por la explotación comercial de la música en los establecimientos abiertos al público en todo el territorio colombiano. Su gestión esta basada en la legislación que regula los derechos de autor en el país y en cumplimiento del mandato conferido por la Sociedad de Autores y Compositores de Colombia SAYCO y la Asociación Colombiana de Intérpretes y Productores Fonográficos ACINPRO, en

	<p>sus calidades de sociedades de gestión colectiva”⁸¹.</p> <p>Debe tener al día el registro mercantil, pagándolo en la cámara de comercio: “El Registro Mercantil permite a todos los empresarios ejercer cualquier actividad comercial y acreditar públicamente su calidad de comerciante.</p> <p>Además, les permite a los empresarios tener acceso a información clave para que amplíen su portafolio de posibles clientes y proveedores”⁸².</p> <p>Aplicar los deberes decretados en el artículo 3075 de 1997 en el cual se comunica de manera explícita, los requisitos que debe tener un restaurante en cuanto a la manipulación de alimentos y a las buenas prácticas de manufactura.</p> <p>Si el restaurante esta en la categoría de régimen simplificado (ingresos menores a 4000 UVT`s) debe manejar libro diario, donde se registren las ventas, costos y gastos, debe tener a la vista del publico el RUT y la matricula mercantil. Si el restaurante pertenece al régimen común (Ingresos mayores a 4000 UVT`s), debe presentar IVA, retefuente, reteica, declaración de renta e industria y comercio.</p>
Selección, desarrollo y atribución de	<p>Meseros, barman y personal de interacción con el cliente deben mostrar actitudes alegres, amables, y sonrientes. Siempre dispuestos a satisfacer las necesidades inmediatas de los clientes.</p>

⁸¹ ORGANIZACIÓN SAYCO- ACINPRO. ¿Quiénes somos? [En línea]. s.f. [citado 27-04-2012]. Disponible en internet: <http://www.saycoacinpro.org.co/quienessomos.php>

⁸² CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Registro mercantil, registros públicos. [En línea]. s.f. [citado 27-04-2012] <http://camara.ccb.org.co/contenido/contenido.aspx?conID=244&catID=790>

facultades del proveedor del servicio	Desarrollar y atribuir cualidades a los empleados de contacto directo con el cliente (meseros, barman, etc.), para estar mejorando el servicio constantemente y para que ellos se sientan bien con su trabajo ya que están siendo tenidos en cuenta y valorados por los administradores.
Reconocimiento y recompensas	Manejar programas motivadores y de recompensas con los empleados cuando es su cumpleaños o alguna otra fecha especial y cuando están logrando altos desempeños en sus labores; esto permite conservar un alto nivel de servicio e invita al resto de empleados a ser cada día más efectivos y eficaces en el trabajo.
Garantías y recuperación del servicio	El personal (meseros) debe conocer que acciones seguir cuando un cliente se molesta o se siente incomodo, por ejemplo debe saber excusarse, dar explicaciones, renovar la confianza en el cliente.
	El restaurante debe tener un plan de garantías por brindar un mal servicio cuando algo salga mal con los clientes. De manera que se pueda recuperar la confianza en el sentimiento del cliente.
Inventario	Manejar control de inventario tipo FIFO (perecederos), para evitar al máximo la perdida de alimentos por vencimiento o toxicidad. Por lógica los productos mas viejos deben salir primero ya que se dañan más rápido, por lo tanto la organización de almacenamiento en inventarios debe permitir el flujo de estos según el sistema FIFO.
	Tener un programa de verificación periódica o continua para mantener el control de productos en existencias y poder conocer su estado. Este control permite proyectarse de manera precisa en las ventas futuras y elimina los riesgos de mal servicio por productos en mal estado o de inconvenientes por faltantes a la hora de la demanda.
	Espacios adecuados para mantener los alimentos frescos, permitiendo prolongar su buen estado de vida y su disponibilidad a la hora de usarlos. Entre mas dure el estado de vida de un alimento, se evitara las perdidas por desperdicio y se ahorrara en costos. Además esto permite

	comprar grandes volúmenes en donde disminuye el costo unitario del producto.
Administración de recursos	Empoderamiento del personal, como estrategia de servicio rápido y adecuado, en donde el cliente obtiene una rápida respuesta frente a su inquietud y recibe seguridad de manera casi instantánea.
Proveedores	Los proveedores deben estar certificados por el INVIMA como medida de confianza, para creer que realmente cumplen con buenas practicas de manufactura. Es bueno llevársela bien con los proveedores para que le faciliten alternativas de pago o descuentos. También es bueno evaluarlos y compararlos con otros en cuanto a confianza, velocidad, calidad, cortesía, costo, tiempo de espera, flexibilidad y disponibilidad.

8.2. EVALUACIÓN DE DIAGNOSTICO DE LAS OPERACIONES

Las siguientes preguntas evaluativas surgieron del estudio de la administración de las operaciones en el sector de servicios, principalmente en restaurantes, sumado a la experiencia del autor de ejercer diversas funciones en una PYME del sector restaurantes por mas de un año y al formato de tabla tomado de la Guia tecnica colombiana GTC 93 en donde se adapto y modifiko la estructura y se utilizo un método similar de evaluación. Las siguientes preguntas sirven para evaluar el estado del restaurante frente a cuestiones administrativas en las diferentes tareas y actividades que se llevan a cabo para cumplir con el ciclo del negocio, sirven para hacerle entender al gerente de operaciones o al dueño del restaurante, en que nivel se encuentra hoy día la organización. Además, su estructura esta hecha en base a lo que se propone en la guía de gestión de operaciones, por lo tanto esta evaluación busca diagnosticar con una calificación mínima de 1 y máxima de 10, en que nivel se encuentra el restaurante frente a los aspectos allí mencionados:

8.3. ESCALA DE VALORACIÓN:

1. No se tiene, no se piensa, ni se les ocurre y nunca se hace.
2. Nunca se hace.
3. Han pensado hacerlo.
4. Se han llevado a cabo reuniones, comunicados y acuerdos para hacerlo.
5. Alguna vez se hizo pero se discontinuo.
6. Se lleva a cabo de manera desordenada
7. Se lleva a cabo de manera ordenada
8. Se tienen registros, se planea, se lleva a cabo ordenadamente y tiene periodos de retroalimentación.
9. Se lleva a cabo de manera explicita, ordenada, se retroalimenta, se capacita, se registra y se comunica constantemente al personal de la empresa.
10. Se lleva a cabo, permanentemente se esta retroalimentando, esta explicito y las alta gerencia considera que es un factor de vital importancia para el desarrollo del negocio, además todo el tiempo se esta en pro del mejoramiento. Se le comunica constantemente al personal de la empresa.

No.	Pregunta	Lo que tengo	comentarios
1.1. Misión, estrategia y mercado meta			
1	¿La alta gerencia de la organización tiene claridad sobre la misión, la visión, los valores, la estrategia y el mercado meta?		
2	¿Los empleados del restaurante conocen la misión, la visión, los valores, la estrategia y el mercado meta?		
3	¿Constantemente se le esta recordando la misión, la visión y la estrategia al personal de trabajo?		
4	¿Al observar la relación cliente-empleado se logran transmitir los valores organizacionales a los consumidores?		
5	¿El mercado meta esta ubicado cerca del restaurante?		

1.2. Diseño del paquete de beneficios para el cliente			
6	¿Cuánto porcentaje se conserva de la idea de producto o servicio con la/el cual se inicio el restaurante?		
7	¿Existe un bien o servicio principal por la cual los clientes adquieren el servicio?		
8	¿Hay bienes o servicios que complementan y/o mejoran el servicio?		
9	¿Conoce la alta gerencia el diseño del paquete de beneficios que se le ofrece al cliente?		
10	¿Los empleados conocen el paquete de beneficios y son capaces de vender el producto principal ayudándose con el ofrecimiento de productos servicios secundarios?		
1.3. Planeación de operaciones			
11	¿Los productos ofrecidos en el menú siempre están		

	disponibles?		
12	¿Los procesos del servicio son los adecuados (se compra, se almacena, se produce, se atiende, se revisa)?		
13	¿La distribución de planta en el área de mesas es apropiada para el desarrollo del servicio?		
14	¿La distribución de planta en el área de producción es apropiada para llevar a cabo la transformación de alimentos?		
15	¿Posee la capacidad de instalaciones en servicio (mesas) para la demanda sobre un horizonte de 5 años?		
16	¿Posee la capacidad productiva para la demanda en un horizonte de 5 años?		
17	¿La localización de la actividad de producción es la apropiada dentro del		

	restaurante?		
1.4. Localización de las instalaciones			
18	¿Es fácil llegar al restaurante?		
19	¿Es segura la zona aledaña al restaurante?		
20	¿Existe disponibilidad de energía, agua potable y gas en la zona donde está ubicado el restaurante?		
21	¿El restaurante está localizado en una zona ambientalmente limpia?		
22	¿El clima dentro del restaurante es confortable (ni frío, ni caliente) para el ofrecimiento del servicio?		
1.5. Disposición de las instalaciones			
23	¿Las instalaciones de transformación de alimentos están dispuestas apropiadamente con la flexibilidad, el tipo de equipo,		

	el volumen de producción?		
24	¿Los materiales con los cuales esta construido el restaurante, son adecuados para prestar el servicio?		
25	¿Los equipos de producción y transformación de alimentos están ordenados en la disposición correcta?		
1.6. Diseño del puesto y del proceso			
26	¿El tipo de proceso que realizan los meseros o personas que atienden a los clientes es el adecuado para la oferta del servicio?		
27	¿Existen procesos que agregan valor, los de apoyo y los de administración general?		
28	¿Tienen eliminados los cuello botella del proceso productivo?		
1.7. Panorama del servicio			
29	¿El servicio es cómodo, beneficioso y satisfactorio		

	para el cliente?		
30	¿Los momentos de verdad son satisfactorios?		
1.8. Tecnología e información			
31	¿Se utilizan herramientas tecnológicas para aumentar el valor del servicio dentro de la cadena de suministro?		
32	¿Tienen acceso a la información que le permita tomar decisiones rápidas y acertadas frente al entorno?		
33	¿Tienen acceso a las noticias de última hora?		
1.9. Estructura organizacional			
34	¿Los cargos están distribuidos respecto a las funciones?		
35	¿La visión apunta hacia el direccionamiento?		
36	¿La coordinación de operaciones es efectiva en que porcentaje con respecto a las entregas?		

37	¿La estructura organizacional y la planificación de cargos esta explicito?		
1.10. Pronósticos			
38	¿Utilizan pronósticos para conocer los requerimientos necesarios para la prestación del servicio?		
39	¿Al planear la producción tienen en cuenta el clima de la época, la publicidad repartida en la época, la fecha, el día, y los registros de pronósticos anteriores?		
1.11. Programación y planeación de la capacidad			
40	¿Los equipos de la transformación de alimentos son suficientes para satisfacer la demanda?		
41	¿Las instalaciones son las adecuadas para satisfacer la capacidad de llegada de clientes?		
42	¿La capacidad del servicio de mesas y de ventas esta al mismo nivel que la capacidad		

	en el área de producción?		
1.12. Calidad			
43	¿El personal del restaurante esta certificado en la manipulación de alimentos?		
44	¿El restaurante cumple con las exigencias del decreto 3075 de 1997 con respecto a la manipulación de alimentos y las buenas practicas de manufactura?		
45	¿Se aplican las buenas prácticas para servicios?		
46	¿Evalúan el servicio a los clientes y la satisfacción de estos?		
47	¿Sabe si el plan de ordenamiento territorial permite la operación de restaurantes en la zona donde se ubica el suyo?		
48	¿Esta al día con la inscripción en SAYCO y ASYNPRO?		

49	¿Esta registrado y vigente su registro mercantil en la cámara de comercio?		
50	¿Si pertenece al régimen simplificado (maneja libro diario, ventas, costos y gastos) y además tiene a la vista del público el RUT y el registro de cámara de comercio? Por otra parte, si pertenece al régimen común (ingresos mayores a 4000 UVT's), ¿ presenta IVA, retención, retención, declaración de renta, industria y comercio?		
51	¿Los riesgos de salud, higiene y la manipulación de alimentos están solucionados?		
1.13. Selección, desarrollo y atribución de facultades del proveedor del servicio			
52	¿Los meseros o personal de atención directa al cliente les transmiten a los consumidores los valores organizacionales?		
53	¿ Los meseros o personal de atención directa al cliente		

	reciben buen trato y son alegres?		
54	¿Existe retroalimentación que desarrolle y atribuya cualidades a sus meseros o personal de atención directa al cliente?		
1.14. Reconocimiento y recompensas			
55	¿Maneja reconocimientos y recompensas hacia sus empleados como estrategia motivacional?		
1.15. Garantías y recuperación del servicio			
56	¿Existen parámetros conocidos por el personal de trabajo para recuperar un servicio mal realizado?		
57	¿Tiene garantías para brindarles a los clientes insatisfechos?		
1.16. Inventario			
58	¿Utilizan el sistema FIFO para el control de inventarios?		
59	¿Se verifican los inventarios de manera periódica o		

	continua?		
60	¿El tipo de almacenamiento tiene la temperatura, la higiene y permite el acceso adecuado para prolongar la vida de los alimentos?		
1.17. Administración de recursos			
61	¿En los momentos de verdad los empleados tienen el poder de tomar decisiones bajo su propio criterio?		
62	¿Se analizan los ciclos de los momentos de verdad de los clientes de manera integral por parte de todo el personal?		
63	¿Se desarrolla una planeación de los recursos necesarios a partir de la identificación de los momentos de verdad?		
1.18. Proveedores			
64	¿Maneja buenas relaciones con los proveedores de insumos y alimentos?		

65	¿Los proveedores mencionados en la pregunta 64 son cumplidos, confiables y satisfactorios en el servicio?		
66	¿Sabe si sus proveedores han almacenado y transportado los alimentos de manera correcta?		
67	¿Ha comparado y evaluado diferentes proveedores?		

8.4. APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN

La evaluación se aplicó en siete restaurantes de la ciudad de Cali entre los días 30 de Abril del 2012 y 10 de Mayo del 2012. La razón de la aplicación de la evaluación fue para comprobar que realmente se llevan a cabo los puntos planteados por la guía de operaciones diseñada en este proyecto. En los restaurantes Bifes Parrijazz, Monchis e Isabel, la evaluación se produjo directamente con los dueños. En la pizzería Estelar y en Karens Pizza de la novena, la evaluación se produjo con las administradoras del restaurante. En el Sándwich Cubano de la 3ra con 50 la evaluación se produjo con la administradora de turno y en el restaurante Kausaq, la evaluación se produjo con un mesero que lleva mas de cuarenta años de profesionalismo atendiendo mesas en todo tipo de restaurantes. Con una máxima calificación de 10 y una mínima de 1, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

18 Resultados de las evaluaciones

	Restauración de libre competencia						Restauración de libre competencia	
Pregunta	Karens Pizza	Kausaq	Pizzería Estelar (Franquicia)	BIFES Parrijazz	Monchis	Sandwich Cubano (franquicia)	Restaurante Isabel (U. Icesi, cafetera central)	Promedio
1	8	8	10	8	10	10	10	9,14
2	5	7	4	6	8	10	6	6,57
3	7	10	3	9	10	10	6	7,86
4	10	10	4	9	10	9	6	8,29
5	10	10	10	10	10	10	10	10,00
6	3	10	10	8	1	10	10	7,43
7	10	7	10	9	6	10	10	8,86
8	10	7	10	8	10	9	10	9,14
9	10	10	10	10	10	10	10	10,00
10	10	7	10	10	8	10	10	9,29
11	10	10	8	10	10	10	8	9,43
12	10	10	10	10	10	10	10	

									10,00
13	6	5	10	10	10	10	10	10	8,71
14	4	10	8	8	10	10	10	9	8,43
15	10	5	10	6	10	8	10	10	8,43
16	10	6	10	3	8	10	10	10	8,14
17	10	10	10	10	10	10	10	10	10,00
18	10	10	7	10	10	10	10	10	9,57
19	5	10	10	8	10	10	10	10	9,00
20	10	10	10	10	10	10	10	10	10,00
21	3	10	10	10	10	10	9	10	8,86
22	6	10	10	10	10	10	10	8	9,14
23	10	10	10	7	10	10	10	8	9,29
24	10	10	10	10	10	10	10	10	10,00
25	10	10	7	8	10	10	10	10	9,29
26	10	10	10	10	10	10	10	10	10,00
27	10	10	10	10	10	10	10	10	10,00
28	9	10	7	8	9	10	10	10	

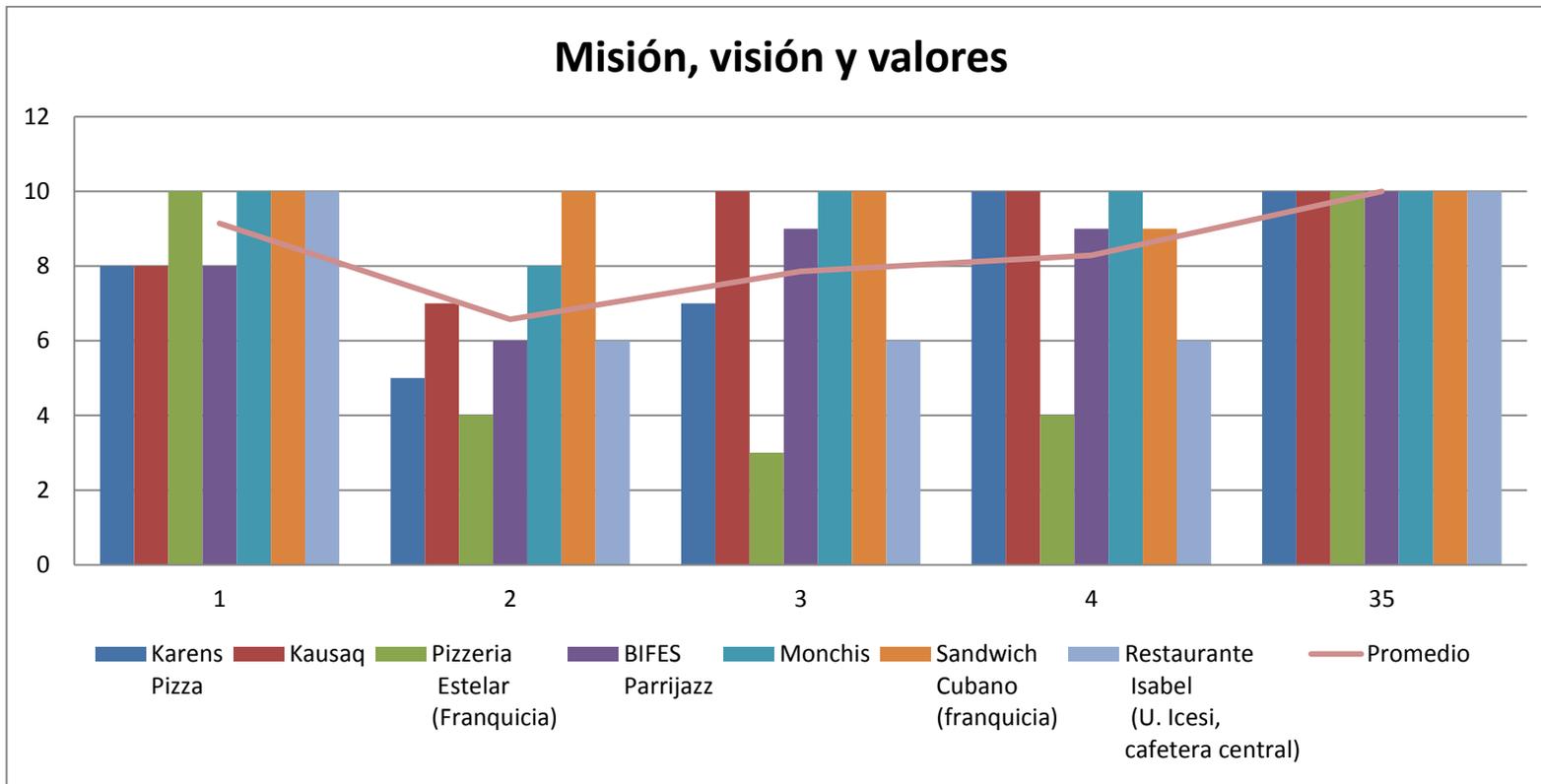
								9,00
29	10	10	10	10	10	10	10	10,00
30	10	10	10	10	10	10	10	10,00
31	10	6	10	10	10	10	10	9,43
32	6	10	8	10	10	10	10	9,14
33	8	10	7	10	4	10	10	8,43
34	10	10	10	10	10	10	10	10,00
35	10	10	10	10	10	10	10	10,00
36	7	8	9	9	9	9	8	8,43
37	5	10	10	10	9	10	10	9,14
38	10	10	10	10	10	10	10	10,00
39	10	10	8	10	10	10	10	9,71
40	10	10	10	10	10	10	10	10,00
41	8	10	10	8	10	8	8	8,86
42	7	8	10	10	6	10	8	8,43
43	10	10	10	10	10	10	10	10,00
44	10	10	9	10	10	10	10	

								9,86
45	10	10	8	10	10	10	10	9,71
46	10	10	10	10	10	10	10	10,00
47	10	10	10	10	10	10	10	10,00
48	10	10	10	10	10	10	10	10,00
49	10	10	10	10	10	10	10	10,00
50	10	10	10	10	10	10	10	10,00
51	10	10	10	10	10	10	10	10,00
52	10	10	10	10	10	10	8	9,71
53	10	10	10	10	10	10	10	10,00
54	10	10	10	10	10	10	10	10,00
55	10	10	10	10	10	10	10	10,00
56	10	10	10	10	10	10	10	10,00
57	10	10	10	10	10	10	10	10,00
58	10	10	10	10	10	10	10	10,00
59	10	10	10	10	10	10	10	10,00
60	10	10	10	10	10	10	10	

								10,00
61	10	10	7	10	7	4	1	7,00
62	10	10	10	10	10	10	10	10,00
63	10	10	10	10	10	10	10	10,00
64	10	10	10	10	10	10	10	10,00
65	8	10	8	10	10	10	8	9,14
66	10	10	8	10	10	10	10	9,71
67	10	10	10	10	10	10	10	10,00

8.5. GRAFICAS DE RESULTADOS

Para facilitar la comprensión de los resultados se hizo una selección y agrupación de preguntas que pertenecen a algún tipo de operación empresarial en común, por ejemplo se pusieron las de inventario con las de almacenamiento; compras con proveedores; producción con pronósticos; servicios por ser el tema mas amplio se dividió en clientes, proveedores del servicio, ubicación y valores. Todo con el fin de facilitar la comprensión de los resultados, además en cada grafica de cada clasificación se explican los resultados de manera textual y se complementa con los comentarios obtenidos durante la evaluación.



37 Resultados de Misión, visión y valores

Fuente: Autor

En todos los restaurantes la alta gerencia tiene claridad sobre la misión, la visión, los valores, la estrategia y el mercado meta (1). En Kausaq dijeron: “Desde lavar ollas hasta ser chef es es estar estudiando, la clave es comenzar desde abajo, un buen gerente conoce todo, todos los puestos, desde el mas bajo hasta el mas alto”.

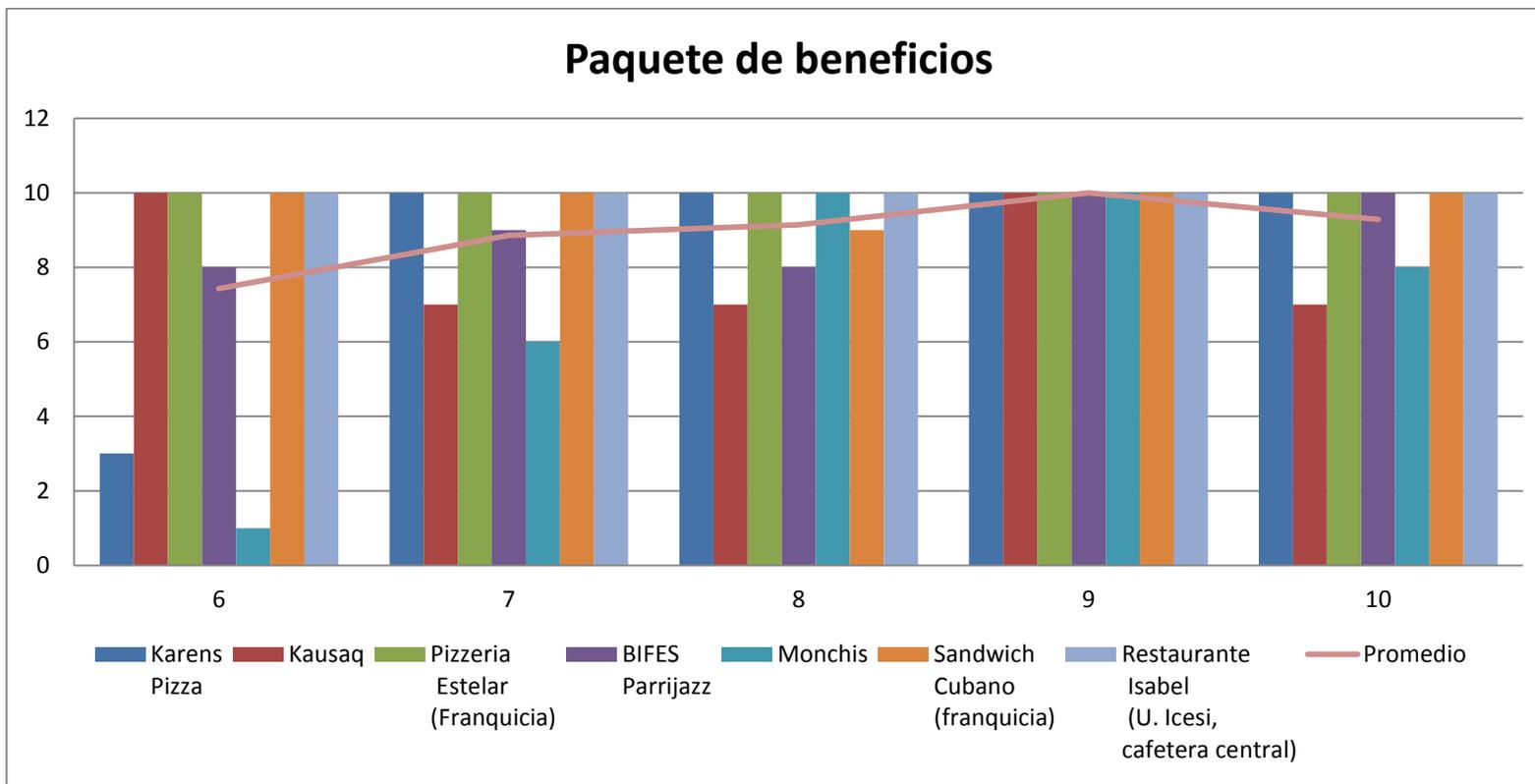
Con respecto a si los empleados conocen la misión, visión, valores, estrategia y el mercado meta (2) los resultados son muy variables. Por ejemplo en una franquicia de Sandwich Cubano dijeron que absolutamente si, pero en otra franquicia, La Pizzería Estelar, no les interesa de a mucho que los meseros conozcan esto. En el restaurante Isabel no se preocupan por ello. Por otra parte en Karen`s Pizza si les importa y hay capacitaciones, pero también hay mucha rotación de personal.

En Kausaq dijeron que si todos los empleados conocieran la misión, los valores, la estrategia, el mercado meta y la visión, entonces todo funcionaria perfectamente casi como un relojito. En Monchis nos dijeron que los proveedores del servicio están bastante bien entrenados con respecto a ello, pero que hay que estárselos repitiendo por lo menos cinco años para que se les meta en la cabeza.

Frente a la pregunta de si constantemente se les esta recordando (3) la misión, la visión, los valores, la estrategia y el mercado meta a los proveedores del servicio, en Monchis, Sandwich Cubano, Kausaq y Bifes parrijazz, se hace todos los días. En Karen`s se hace cada mes, en la pizzería Estelar casi nunca se hace.

(4) En la pregunta sobre la transmisión de los valores entre la interacción cliente empleado, se investigo que en La pizzería Estelar no ocurre, en todos los demás si.

Finalmente, según la pregunta 35 en todos los restaurantes la visión apunta hacia el direccionamiento.



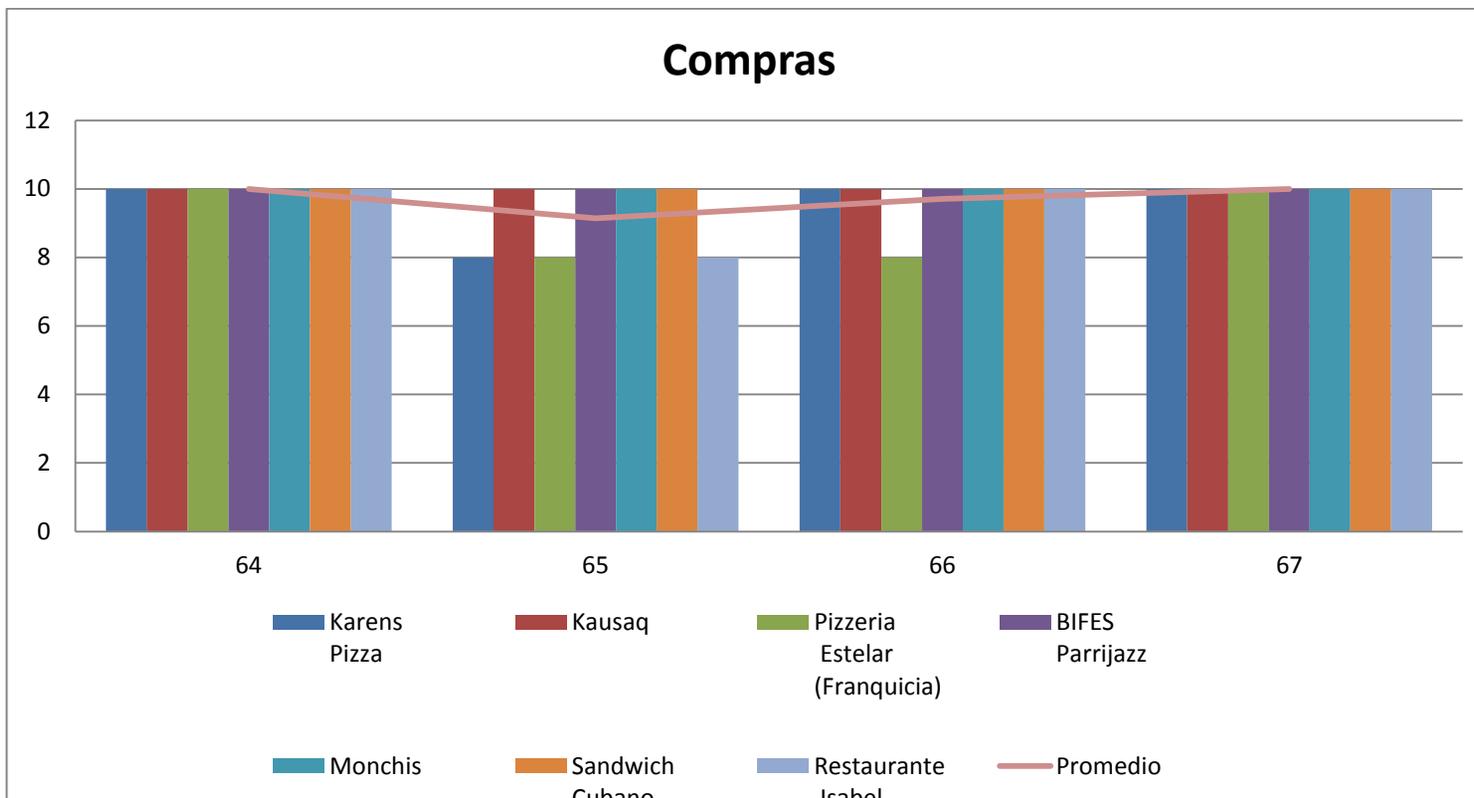
38 Resultados de Paquete de beneficios

Fuente: Autor

En todos los restaurantes, la alta gerencia conoce el paquete de beneficios que se le entrega al cliente. En Sandwich Cubano, el servicio se complementa con domicilios, y los empleados son capaces de vender el producto principal ofreciendo adiciones y acompañamientos. En el resturante Isabel, el producto principal siempre han sido

los almuerzos. En la Pizzeria Estelar, se conserva en un 100% la idea de producto y servicio con la que surgió el negocio (6) es decir, la pizza y la buena atención. También en la pizzeria la calidad, la infraestructura y el ambiente son complementos que mejoran el servicio (8). En Kausaq se conserva en un 100% la idea con la que surgió el negocio, la identidad siempre ha sido la comida peruana. En Monchis, se conserva en un 10% el producto o servicio con el cual arrancó el restaurante, pues el dueño considera que toca ir metiéndole cosas al menú, cuando el cliente lo necesite, porque así mismo ese cliente vuelve con más personas. El plato principal en Monchis son las costillitas. Los bienes y servicios que complementan el servicio en este restaurante son la variedad de la música, que va desde rock –n- roll hasta flamenco, pasando por New age, reggae y también el servicio de wifi. En cuanto a la alta gerencia, el paquete de beneficio que se le entrega al cliente de parte de ellos consiste en calidad, cariño, amor, atención, ser limpio, tener naturaleza. En ese restaurante no hay envidias.

En Karen`s pizza el producto principal ha ido cambiando a través de los años, así que no se conserva la idea del producto inicial, pues cada año sacan pizzas nuevas. El bien principal por el cual los clientes adquieren el servicio es debido a la atención y a los productos. Los bienes y servicios que complementan el servicio son la recreación de los niños, los postres, los helados y el comer pizza tranquilamente.

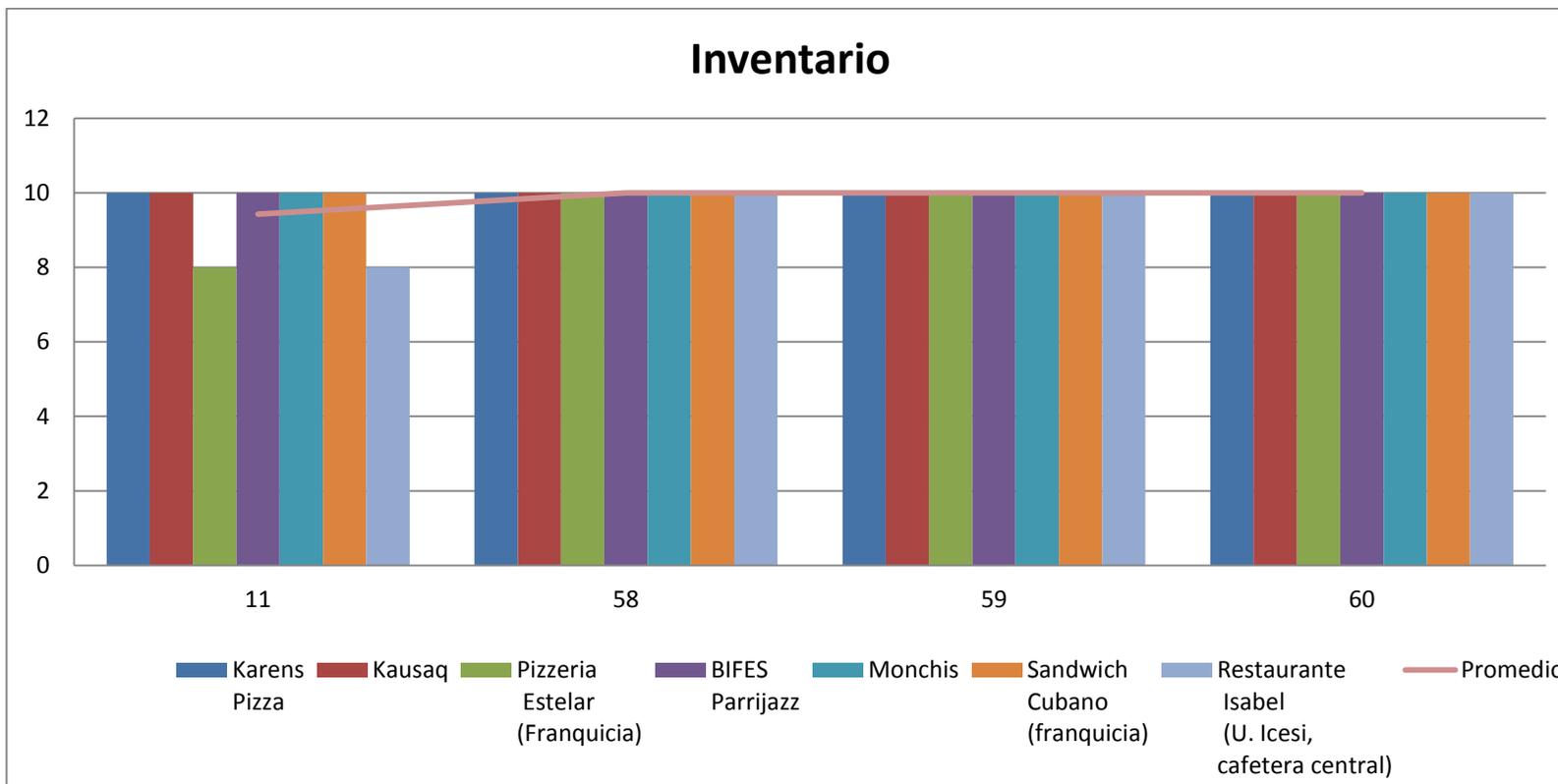


39 Resultados de compras

Fuente: Autor

En cuanto a las compras y a los proveedores, todos los restaurantes se preocupan mucho. En Isabel dijeron que el cumplimiento de los proveedores en entregas es regular, y con respecto a la pregunta 66 sobre si conoce el modo en que los proveedores transportan y almacenan los productos dijeron que no sabían pero que por lo regular eran

empresas grandes, que solo con el nombre y la popularidad que tienen es suficiente para generar confianza. En Bifes parrijazz el gerente dijo que lo que más le importaba con respecto a los proveedores es la calidad, el cumplimiento y el precio. En Monchis, el dueño dijo que es muy exigente con los proveedores. En Karens dijeron con respecto al cumplimiento de proveedores (pregunta 65) que no todo el tiempo son cumplidos, algunas veces por causa del invierno se retrasan debido al mal estado de las carreteras. En la Pizzería Estelar dijo la gerente que, no le consta que los proveedores tengan las condiciones de almacenamiento y transporte adecuadas pero por el hecho de ser empresas grandes generan confianza. Por otra parte, en Kausaq dijeron que siempre se deben mantener 3 proveedores para jugar con el crédito que le otorga cada uno e ir rotando la deuda.



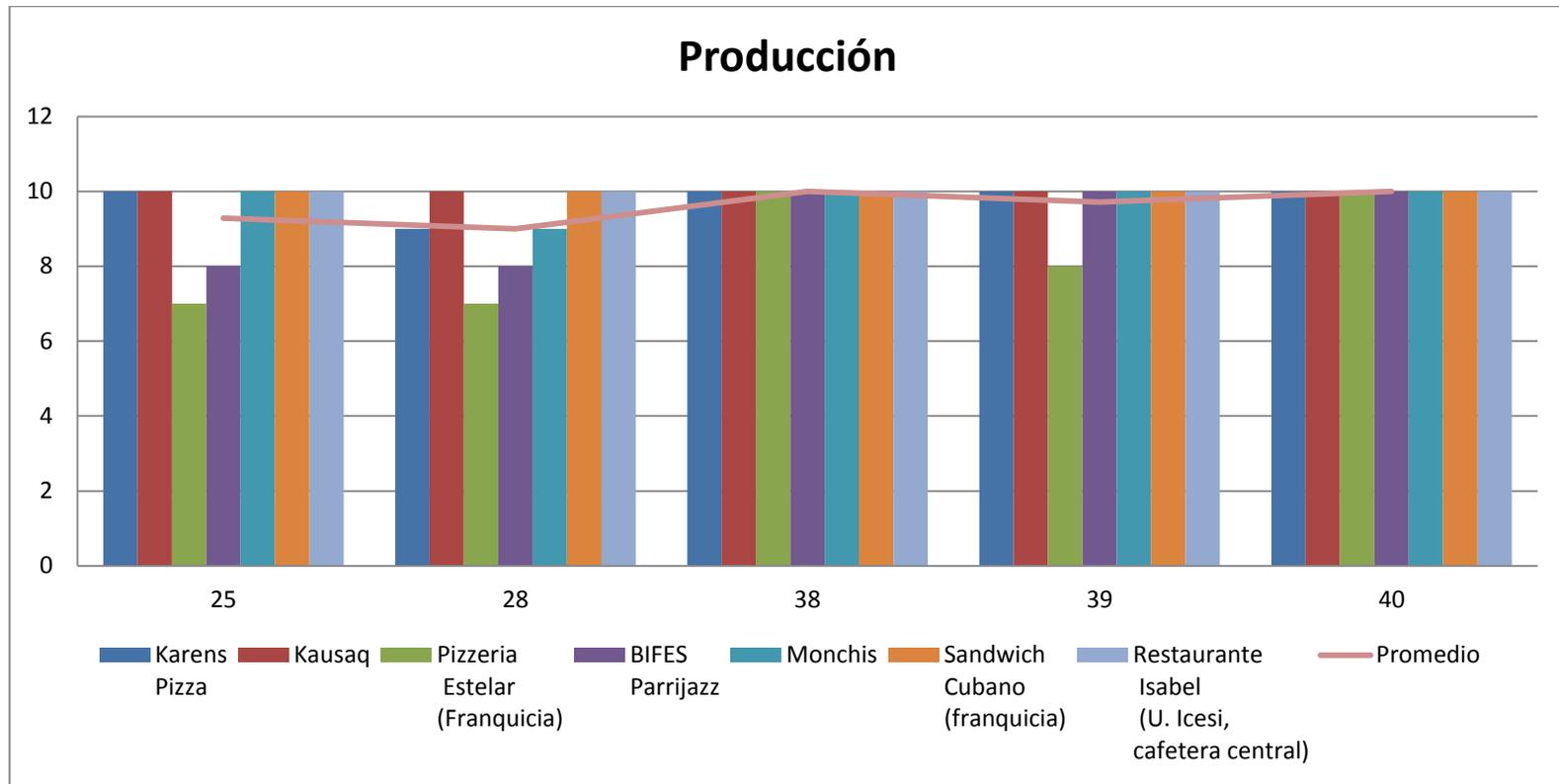
40 Resultados de inventario

Fuente: autor

Con respecto a inventarios, todos los restaurantes utilizan el sistema FIFO y revisan el inventario todos los días. Además, todos poseen las condiciones adecuadas con respecto a la higiene en el almacenamiento. También, tienen disponible lo que ofrecen en el menú. Excepto en ciertas ocasiones, por ejemplo la gerente de la pizzería Estelar dijo que cuando suben mucho de precio los mariscos no es rentable venderlos con las pizzas, así que no los compran y que el queso de búfalo a veces no está disponible debido al cambio climático que afecta su metabolismo.

En el restaurante Isabel no se maneja un menú escrito, sino que los productos se ofrecen por medio de la visibilidad que ejercen puestos en la vitrina.

ue el dueño no le interesan los noticieros porque las malas noticias le bajan el estado de animo.

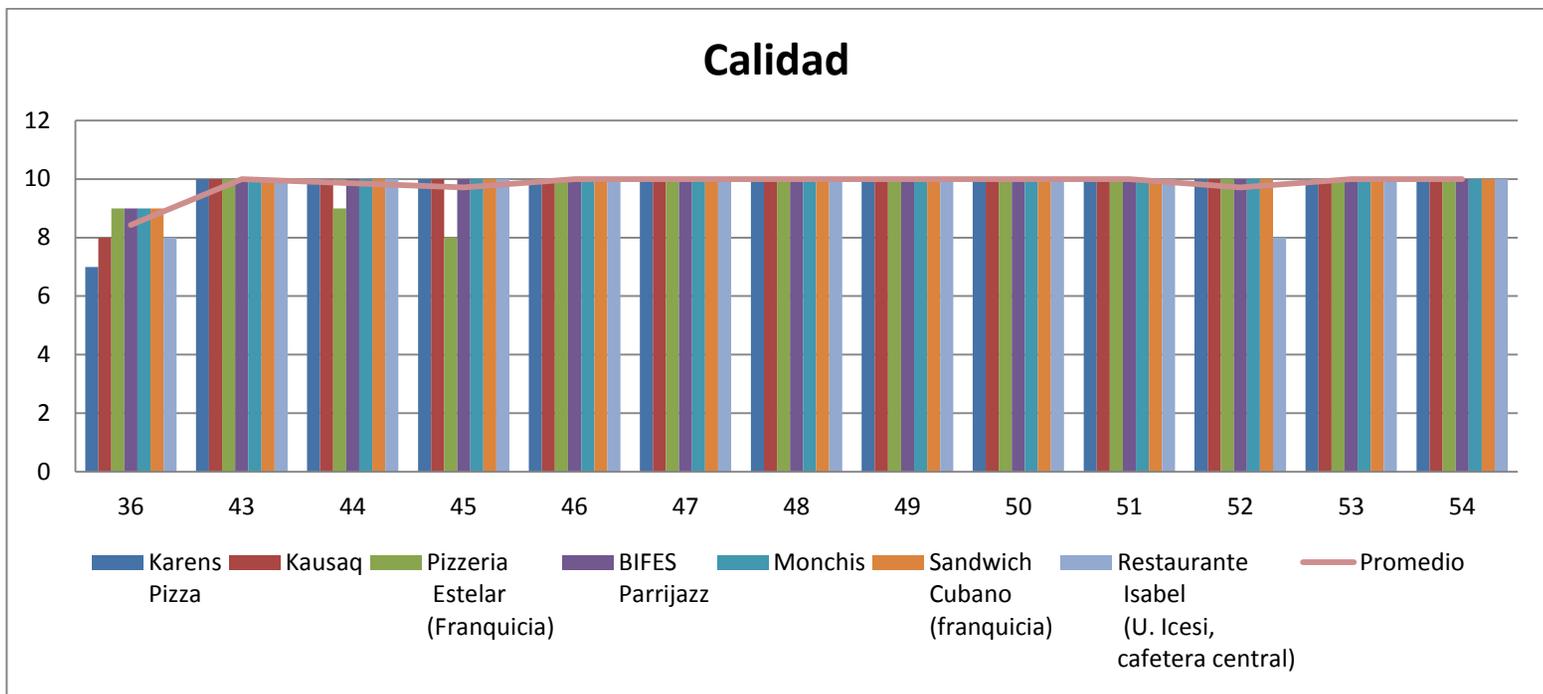


41 Resultados de Producción

Fuente: Autor

Todos los restaurantes utilizan pronostico psara conocr la demanda(38), tambien todos tienen equipos suficientes para suplir la demanda en el momento presente(40).

En el resturante Isabel sacan menus que requieren menos tiempo de servido cuando saben que la demanda es mas fuerte, por ejemplo los dias viernes sacan productos que se sirven rapido como la lasaña que se sirve en los moldes y requiere menos tiempo y esfuerzo al servirse (esto agiliza las filas de clientes). En Monchis tambien saben cuando hay ocasiones de alta demanda y disminuyen la variedad de platos para lograr un servicio mas rapido. En el restaurante Isabel tienen muchas estufas para eliminar los cuello de botella que se presentaban anteriormente por la falta de estas. En La Pizzeria Estelar, el cuello botella son las comandas de pedido, pues hasta que no se complete un pedido no se inicia con el otro. En karen`s pizza el cuello botella son ls hornos, En Monchis dijeron que los cuello botella van apareciendo y uno los pilla con el tiempo.

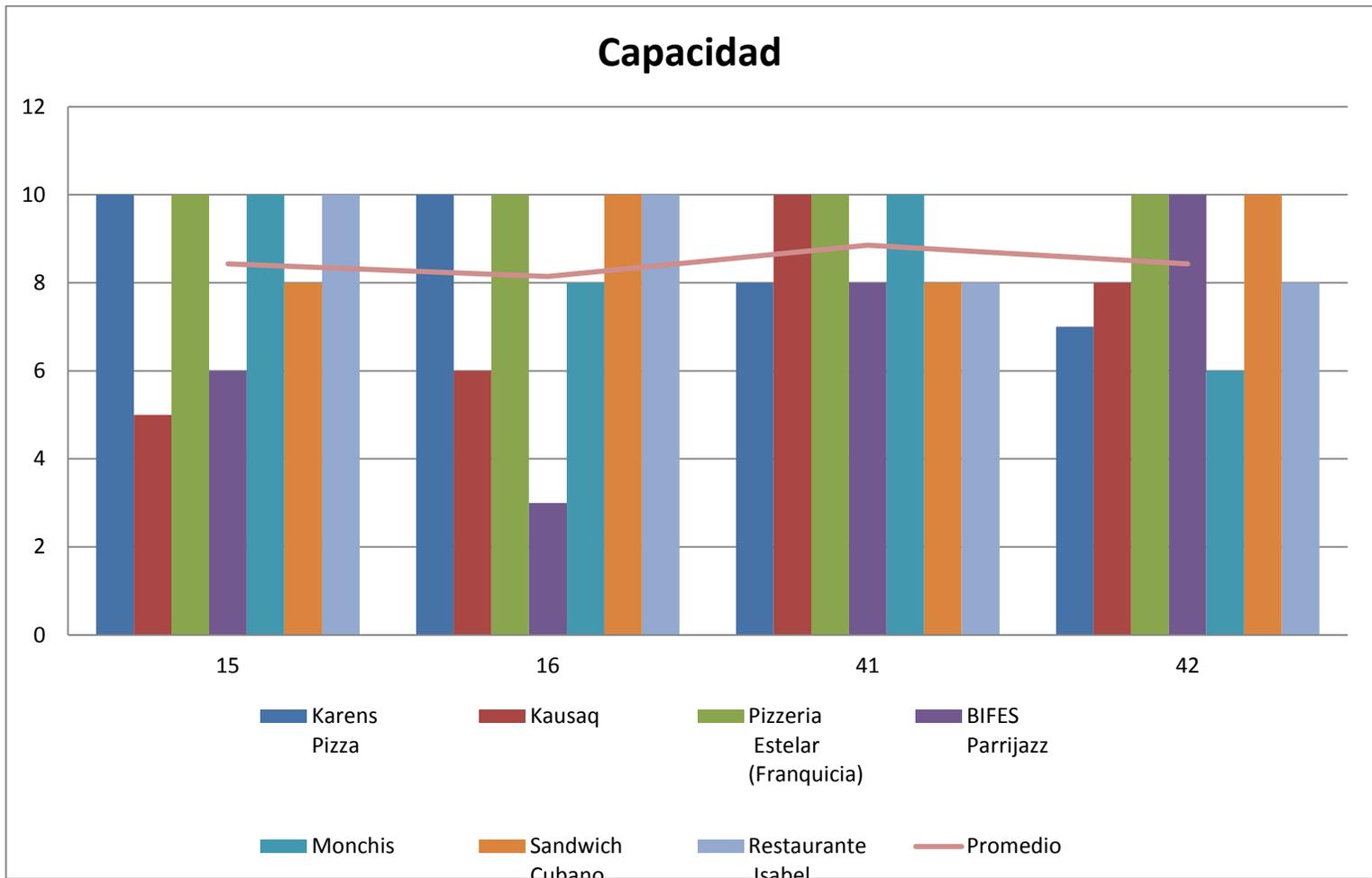


42 Resultados de calidad

Fuente: Autor

Como puede observarse en la grafica de las columnas, todos los restaurantes están pendientes de la calidad en sus operaciones, todos cumplen con los pagos legales como Sayco y Acinpro, cumplen con buenas prácticas de manufactura, con el uso de suelos, implementan los requisitos del decreto 3075 de 1997, tienen los riesgos de salud e higiene bajo control, se preocupan por saber como se sintió el cliente cuando recibió el servicio y cumplen con las exigencias de régimen simplificado o común, sea que pertenezcan a uno o al otro. Como se puede observar la barra mas baja de toda la grafica es la de la pregunta 36 de Karens Pizza, en donde se pregunta por el porcentaje de entregas bien realizadas. La administradora dijo que eso se debía a que los meseros de Karens son jóvenes

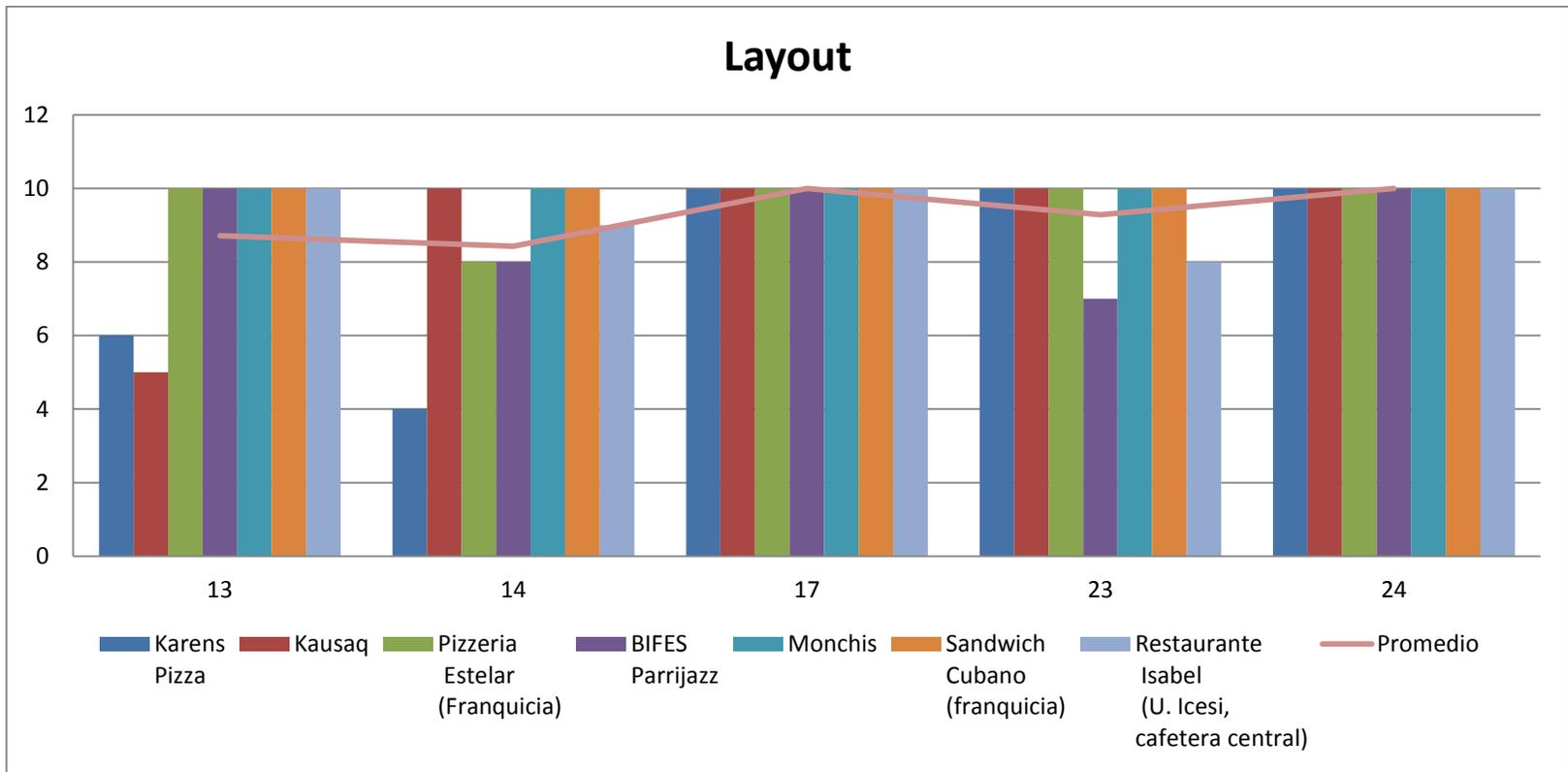
universitarios (En su mayoría es la primera vez que trabajan) y que muchas veces no ponen el ciento por ciento de la atención al escribir la comanda del pedido, entonces se equivocan con la entrega del pedido del cliente.



43 Resultados de capacidad

Fuente: Autor

En la pregunta 15 sobre la capacidad de las mesas en un horizonte a 5 años, Kausaq y Bifes parrijazz dijeron que no tenían suficiente capacidad de mesas para clientes ya que muchas veces la demanda es muy grande y hoy día se están quedando sin poder satisfacer a todos los clientes debido al alto crecimiento de las ventas. Ese tema les preocupa y están estudiando alternativas para ampliarse. Con respecto a la pregunta 16 sobre la capacidad a 5 años con respecto a la producción, Bifes parrijazz y Kausaq necesitan ampliarse y están mirando la manera de hacerlo porque las ventas cada día son mayores. Por su parte en Monchis también se considera que hay necesidad de ampliarse en cuanto a equipos de producción ya que abrieron domicilios y van a crecer las ventas. En cuanto a la pregunta 41 que relaciona la capacidad del área de servicio (mesas) frente a la cantidad de llegada de clientes, todos los restaurantes dijeron poder suplir la demanda la mayoría de las veces, pero algunos dijeron que siempre y otros como Karens Pizza, Bifes parrijazz, sándwich Cubano y el restaurante Isabel dijeron que a veces se quedan sin cupo. Por ejemplo en Sandwich Cubano, cuando hay promociones de dos por uno van más personas y algunas veces se quedan sin cupo en las mesas. Por su parte en Karens dijo la administradora, que cuando ello sucedía, se reparten fichas con turnos para mesas.

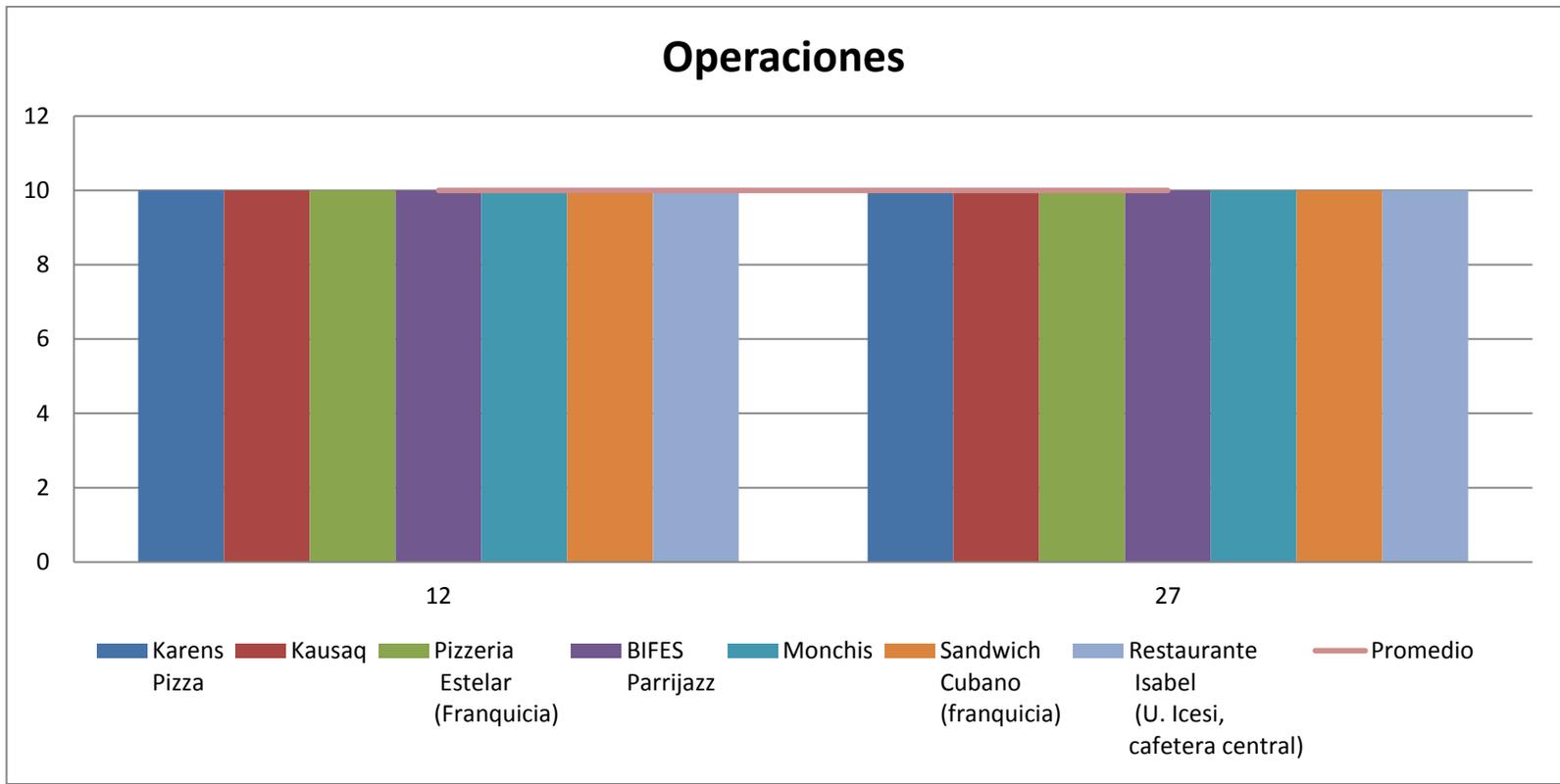


44 Resultados de layout

Fuente: Autor

En cuanto al layout, la zona de transformacion de alimentos es la apropiada con respecto al local y todos estan construidos con los materiales adecuados para prestar el servicio. En cuanto a la cocina, la Pizzeria Estelar esta mal distribuida porque hay mucho choque entre empleados. En Kausaq (13) estan inconformes con el tamaño de las

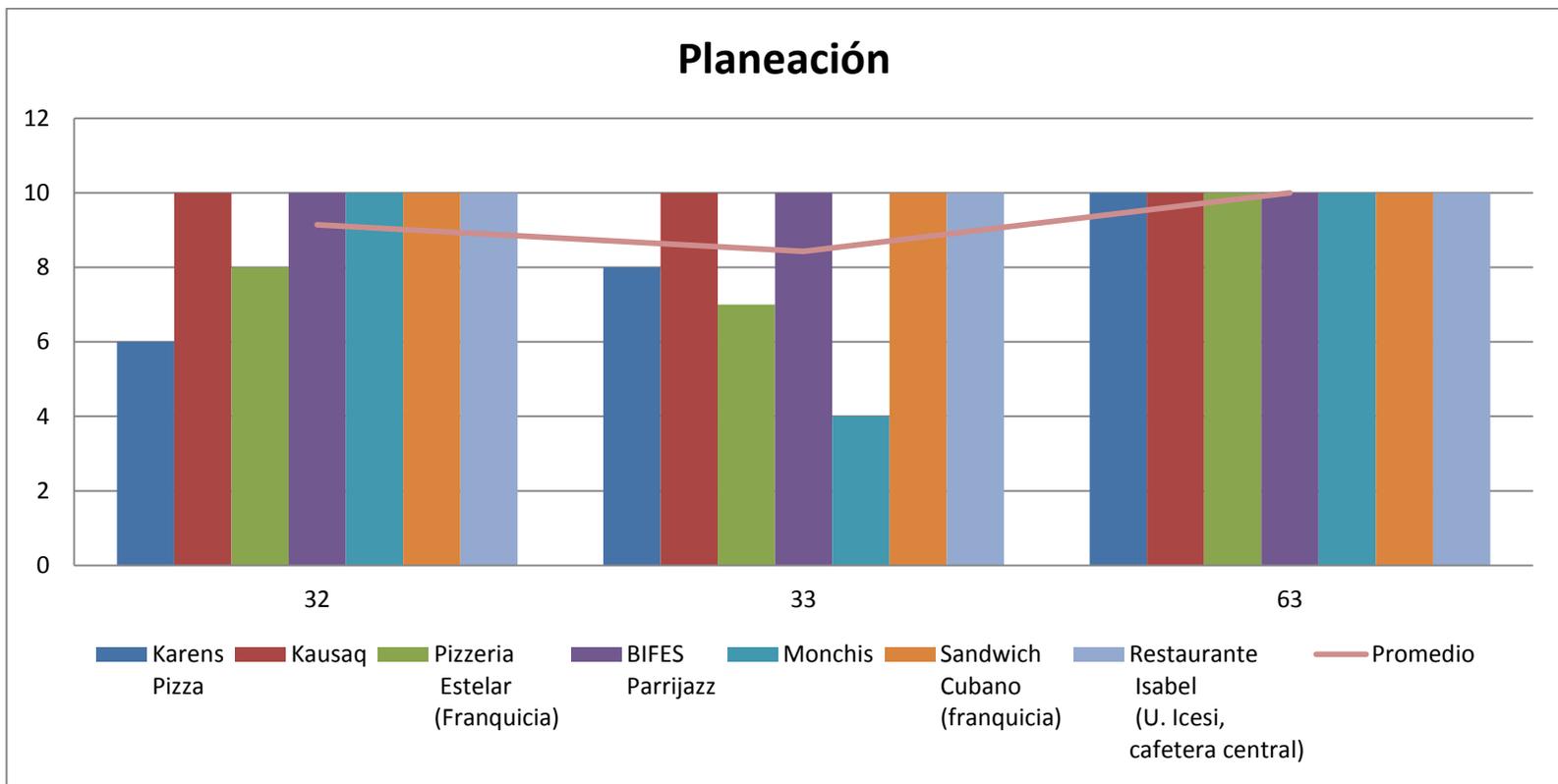
mesas porque dicen que son muy pequeñas. En Karens la cocina no es la apropiada (14) porque todo está muy alejado y en el área de servicio (13) tienen un problema ya que no hay forma en que un discapacitado pueda entrar a los baños, porque están ubicados en el segundo piso y no hay rampa ni ascensor para llegar allá. El dueño de Monchis explicó que su cocina funciona como un tipo taller, en donde los diferentes alimentos recorren diferentes rutas y a veces se cruzan entre sí. Monchis tiene separadas las zonas calientes de las zonas frías. En cuanto a Bifes Parijazz, el dueño dijo que quiere la cocina más completa, con más espacio para que sea más productiva.



45 Resultados de operaciones

Fuente: Autor

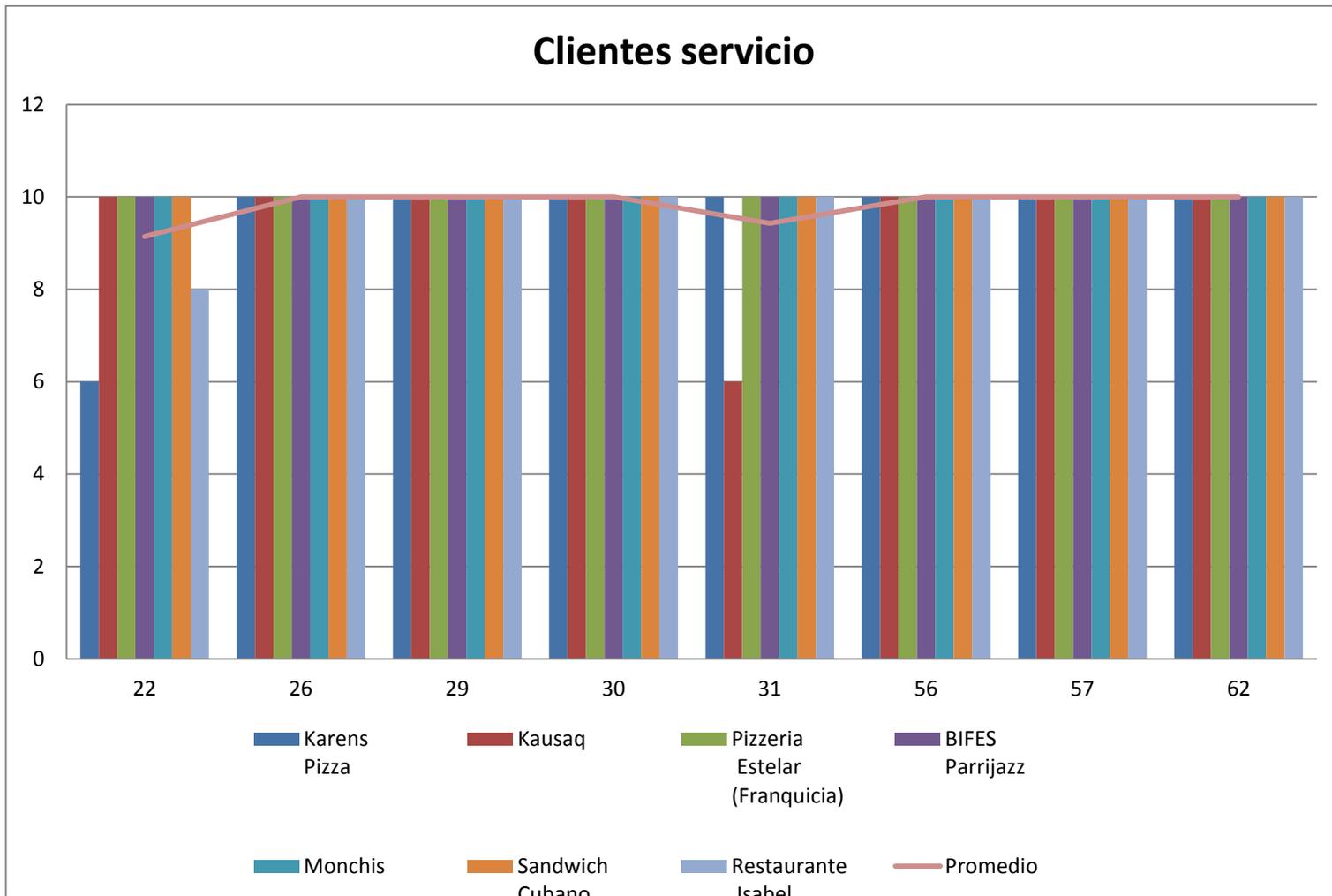
En las operaciones, todos los restaurantes tiene procesos de apoyo, procesos que agregan valor y procesos administrativos. Además, todos poseen las operaciones correctas de compras, recibimiento, almacenamiento, producción y calidad y servicio.



46 Resultados de planeación

Fuente: Autor

En todos los restaurantes se desarrolla una planeacion de los recursos a partir del analisis de los momentos de verdad(63) , En todos los restaurantes tienen acceso a la informacion que les permite tomar decisiones inmediatas frente al entono(32). El unico restaurante que no tiene acceso a las noticias de ultima hora (33) es en Monchis ya q

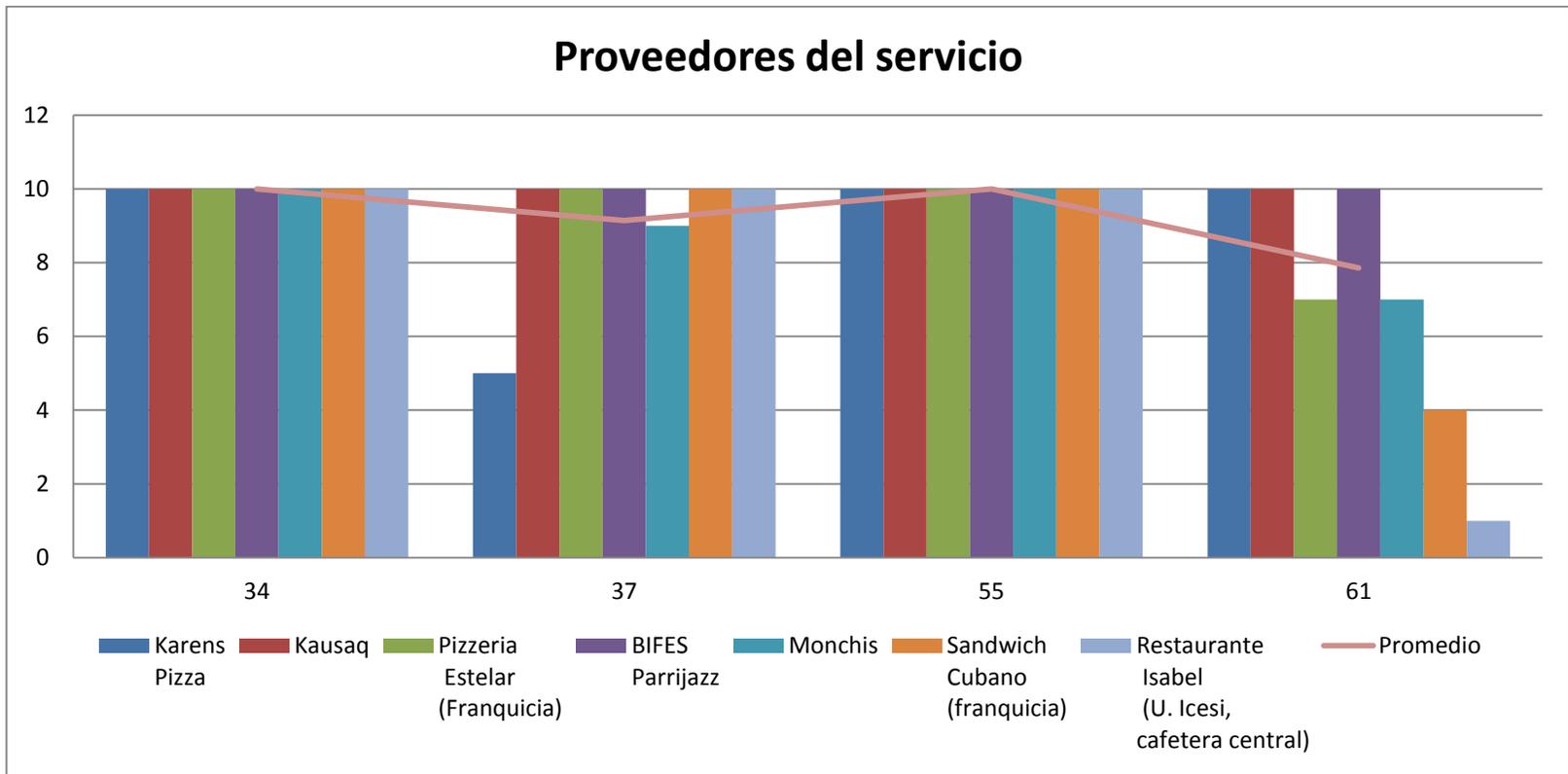


47 Resultados del servicio a clientes

Fuente: Autor

En todos los restaurantes el clima del ambiente es corporalmente confortable(22), aunque en las mesas de Isabel a veces hace mucho calor, y en las de Karen`s tambien, sobre todo al medio día. En las de Karen`s habian puesto unos aspersores que soltaban aire con mucha humedad para refrescar el ambiente, pero a las señoras se les dañaba el blower, entonces eso ha sido un problema a veces con ciertas clientes.

En estos restaurantes todos los meseros realizan el tipo de servicio adecuado para atender a los clientes(26), El servicio es comodo y satisfactorio(29), todos poseen momentos de verdad satisfactorios y poseen herramientas tecnologicas que facilitan el flujo de informacion a traves de la cadena de la suministro. Por ejemplo en La Pizzeria Estelar los meseros manejan un ipad que tiene instalado un software que envia directamente la informacion del pedido a la cocina y calcula el costo por si solo. Todos los restaurantes tienen parametros para recuperar el servicio mal dado, tambien tienen garantias y estudian los momentos de verdad para poder brindar siempre un mejor servicio.



48 Resultados de proveedores del servicio

Fuente: Autor

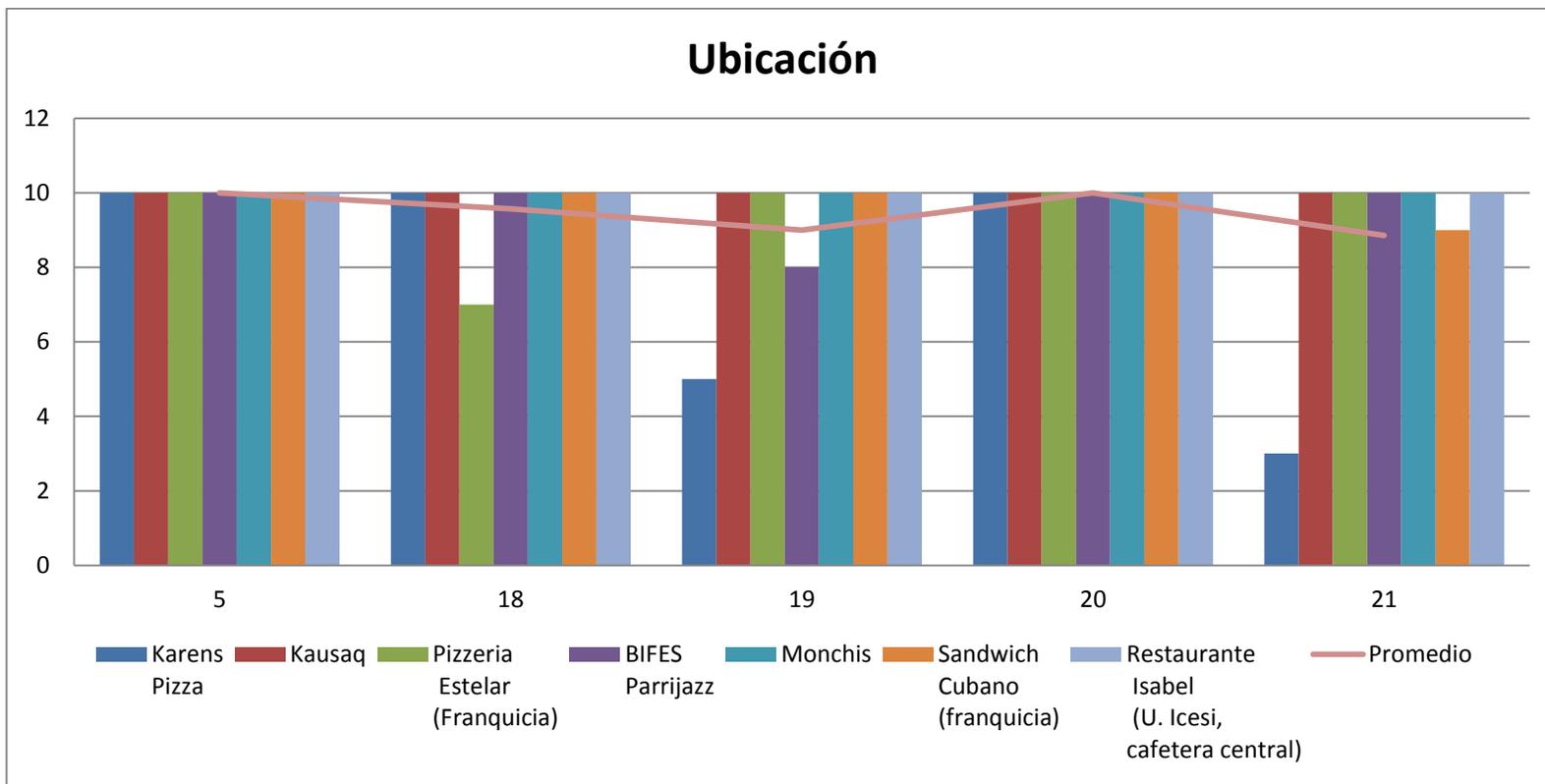
En todos los restaurantes de la grafica las funciones laborales estan distribuidas con respecto a los cargos(34). Tambien en todos se manejan recompensas y motivaciones con los proveedores del servicio como estrategia administrativa(55).

Por ejemplo en Isabel hacen rifas de licuadoras para la zona del local que este mas aseada, pues las señoras que trabajan alli estan distribuidas por zonas. En Sandwich cubano se establecen metas con incentivos hacia los empleados como por ejemplo salidas.

La estructura organizacional esta explicita en todos los restaurantes(37), excepto en Karen`s, pero asi sea implicita no hay errores debido a ello.

El empoderamiento (61) con los proveedores del servicio se da en Karen`s pizza, Kausaq, Bifes parrijazz, Monchis y la pizzeria Estelar. El el Sandwich Cubano y en Isabel responde la administradora y no los proveedores de servicio.

En Kausaq los meseros tienen la opcion de invitar a un cliente o de no cobrarle si consideran que el servicio no ha sido satisfactorio. El dueño de Monchis dijo que con la catedra los empleados se van empoderando, que al principio ellos llaman a pedirle ayuda el dueño, pero con el tiempo van aprendiendo que hacer y a actuar por si solos.



49 Resultados de ubicación

Fuente: Autor

Todos los restaurantes están ubicados cerca al mercado meta. También todos poseen disponibilidad de servicios públicos. Tienen vías de acceso fáciles para llegar, La zona donde se ubican los restaurantes es ambientalmente limpia(21), excepto por algunas consideraciones y condiciones de estar al aire libre como en el caso de Karen's

donde puede caer cierta polucion en las mesas ya que la calle osee un trafico alto. La zona aledaña al restaurante es segura en todos los negocios, pero en Karen's no tanto ya que hay muchas discotecas y estancos a los alrededores con muchos borrachos.

8.6. ANALISIS DE RESULTADOS:

La guía se comporto de manera apropiada ya que recopiló mucho de lo que se hace en todos los restaurantes, se efectuó en cadenas, en restaurantes de libre competencia con servicio a mesa y en un restaurante de circuito cerrado en un campus universitario. La pregunta 23 y la pregunta 34 no fueron muy claras a la hora de llevarse a cabo porque la 23 habla sobre la flexibilidad, el tipo de equipo y el volumen de producción, lo que la hace muy subjetiva y poco comprensible para quien esta dando las respuestas, pues si no es ingeniero industrial no esta muy entendido con el tema. Por otra parte el autor del proyecto no tuvo acceso a las cocinas, para mirar y poner una calificación bajo su propio criterio. La pregunta 23 es muy valiosa pero se pierde a la hora de ser respondida por el desconocimiento de los factores que la pregunta abarca. Por otra parte, la pregunta 34 no tiene mucho sentido operacional y es de poco interés para la investigación, además que tras de estar fuera de contexto es enredada para quien la contesta y quien la pregunta, pues se refiere a si los cargos están distribuidos respecto a las funciones.

La evaluación se ve limitada a la comprensión del evaluado sobre las operaciones de su restaurante y a la honestidad de la persona que esta respondiendo. Si no cumple con las normas de calidad, lo mas seguro s que no lo vaya a decir, pues este tipo de negocios dependen mucho de la limpieza y de su transparencia en cuanto a papeles y utensilios, así que siempre dirán que son los mas higiénicos, porque de lo contrario correrían el riesgo de tirarse la imagen de su restaurante.

Por otra parte un restaurante puede que no cumpla con las normas de BPM, y puede que su gerente no lo sepa porque no las conozca, entonces por ignorancia dio una calificación de 10 y una persona en otro restaurante si conoce las BPM y sabe que su restaurante las cumple en un 80% y da una calificación de 8, entonces el restaurante que si las cumple quedara con una calificación mas baja que el que no las cumple por motivos de desconocimiento a nivel administrativo.

La guía en si, se puede aplicar a cualquier restaurante porque es compendio de operaciones básicas y necesarias para manejar este tipo de negocios.

9. CONCLUSIONES

La guía metodológica para el sector de servicios de alimentación esta basada en operaciones administrativas y de transformación de los alimentos, para poder elaborarla se llevo a cabo un análisis de la teoría en servicios con énfasis en restaurantes, sumado a la experiencia y a una evaluación operativa en siete restaurantes de la ciudad.

Después de hacer el análisis de las operaciones existentes en las empresas de servicios de alimentación se concluye que existen seis operaciones que son de vital importancia para el crecimiento y expansión del negocio. Estas son las compras, el almacenamiento, la producción, la calidad, el servicio y la contabilidad.

Para entender como funciona la teoría en servicios, se hizo la aplicación con respecto a un caso real, que fue el restaurante Quinde, donde se hizo un análisis detallado de su funcionamiento y fue muy benéfico para poder integrar la practica con la teoría y viceversa.

Después de entender la teoría y su adaptabilidad en la practica, se diseño una guía metodológica para operaciones, la cual es apropiada para quien vaya a iniciar o a administrar un restaurante. Esta guía contiene información sobre compras, almacenamiento, producción, calidad y servicio al cliente.

Para verificar que la guía realmente se aplica y funciona en la práctica, se desarrollo una evaluación de 67 preguntas sacadas de la guía con el objetivo de evaluar junto a los gerentes y administradores de otros restaurantes, que tanto de la guía se aplica de 1 a 10 en su negocio.

Finalmente, al observar los resultados de las evaluaciones: la guía si dio los resultados que se esperaban ósea que si se aplica en cualquier restaurante y además la evaluación ha servido como herramienta para que los gerentes descubran en que esta fallando su negocio.

La guía operacional de compras, almacenaje, producción y calidad fue exitosa ya que se pudo contrastar que realmente se usa en todos los restaurantes que se evaluaron, pues todos consideran de vital importancia estos aspectos y siguen metodologías lógicas para sacar el máximo provecho de ellos. En compras actúan teniendo proveedores de calidad, que manejen bajos costos, confiables, rápidos, responsables. En almacenaje se mantienen teniendo excelente higiene e infraestructura para la manipulación y conservación de los alimentos, separando zonas frías de zonas calientes y permitiéndole a los alimentos un espacio apropiado para no contaminarse y para

alargar su ciclo de vida. Para la parte productiva se preocupan por tener un flujo sin mayores inconvenientes, en donde estén eliminados los cuellos de botella y la ruta de transformación de alimentos sea la más apropiada. En cuanto a calidad, cumplen con los requisitos básicos para poder manipular alimentos y practican las buenas prácticas de manufactura para asegurar el éxito frente a los clientes y brindarles un servicio responsable.

En cuanto al área de servicio todos los restaurantes manejan una buena ubicación, unos buenos valores, una misión, una visión, una estrategia, todos implementan al máximo la calidad en el servicio, motivan a los meseros con recompensas y buen trato, tienen identificados los procesos del servicio y también conocen el paquete de beneficios que el restaurante entrega como valor al cliente. También, los restaurantes tienen muy en cuenta la organización y la satisfacción del cliente en el área de mesas, casi todos mantienen informados con noticias de última hora y utilizan herramientas tecnológicas para aumentar el valor dentro de la cadena de suministro, además se encargan analizar y capacitar a sus empleados para afrontar los momentos de verdad.

Con la guía se puede descubrir que los restaurantes se diferencian operacionalmente entre sí por el servicio, pues todos hacen actividades muy similares en compras, almacenamiento, producción y calidad, pero su ambiente y estilo varía dependiendo del servicio que se le brinda a los clientes.

10. RECOMENDACIONES

- Ojala todo gerente de restaurante tuviera conciencia de las operaciones del negocio.
- Todos los proveedores de servicios deberían ser motivados y recompensados como método estratégico para lograr un satisfactorio servicio al cliente.
- La calidad debería estar presente en todas las operaciones, desde el trato entre empleados, pasando por la buena manipulación de alimentos, buen cuidado de instalaciones hasta la interacción con los clientes.
- Tener en cuenta que el cliente es responsable en mas del 50% de las fallas de servicio, por lo tanto debería explicárseles como funciona el servicio e ir educándolos con el tiempo
- Debería hacerse una retroalimentación constante sobre los momentos de verdad como parte del buen servicio y crecimiento del negocio.

11. BIBLIOGRAFIA

BROWN, D. R.. The Restaurant manager's handbook. How to set up, operate and manage a financially successful food service operation. 4 ed. Ocala, Florida, USA: Atlantic Publishing. 2007. p. 1052.

COLLIER, D. A., & EVANS, J. Administración de operaciones Bienes, servicios y cadenas de valor. 2da edición. México: 2009. CENGAGE Learning. p. 828.

FITZSIMMONS, J. A. & FITZSIMMONS, M. J. Service management operations, strategy and information technology. 3 ed. New York: McGraw-Hill Companies, Inc. 2001. p. 646.

HEIZER, J. & RENDER, B. Dirección de la producción y de operaciones. 8 ed. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A. 2007. P. 571.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIÓN (ICONTEC). Guía técnica colombiana GTC 93. Guía para la ejecución de la revisión ambiental inicial (RAI) y del análisis de diferencias (GAP ANALYSIS), como parte de la implementación y mejora de un sistema de gestión ambiental. Primera actualización. Bogota. 2007. p. 23.

JOHNSTON, R & CLARK, G. Service operations management improving service delivery. 3 ed. Gosport, Hampshire: Prentice Hall. 2008. p. 533.

LOVELOCK, C. & WIRTZ, J. Marketing de servicios personal, tecnología y estrategia. Sexta Edición. México. 2009. PEARSON EDUCACIÓN.

PAYNE- PALACIO, J & THEIS, M. Purchasing. Foodservice Management Principles and Practices. 12 ed. New Jersey, USA: PEARSON EDUCATION, INC. 2012. p. 569.

SIPPER, D. & BULFIN. Jr. R. Planeación y control de la producción. 2da edición. México DF. 1998. p. 657.

VALLSMADELLA, J. M. Técnicas de marketing y estrategias para restaurantes. Madrid: 2002. PEARSON EDUCACIÓN. p. 274..

ORGANIZACIÓN SAYCO- ACINPRO. ¿Quiénes somos? [En línea]. s.f. [citado 27-04-2012]. Disponible en internet: <http://www.saycoacinpro.org.co/quienessomos.php>

CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Registro mercantil, registros públicos. [En línea]. s.f. [citado 27-04-2012]. Disponible en internet: <http://camara.ccb.org.co/contenido/contenido.aspx?conID=244&catID=790>