

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
Facultad de Ciencias e Ingenierías Físicas y Formales
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



**APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA QFD COMO MEJORA DE LA CALIDAD
DEL SERVICIO EN UNA EMPRESA DE ALIMENTACION EN LA CIUDAD DE
AREQUIPA.**

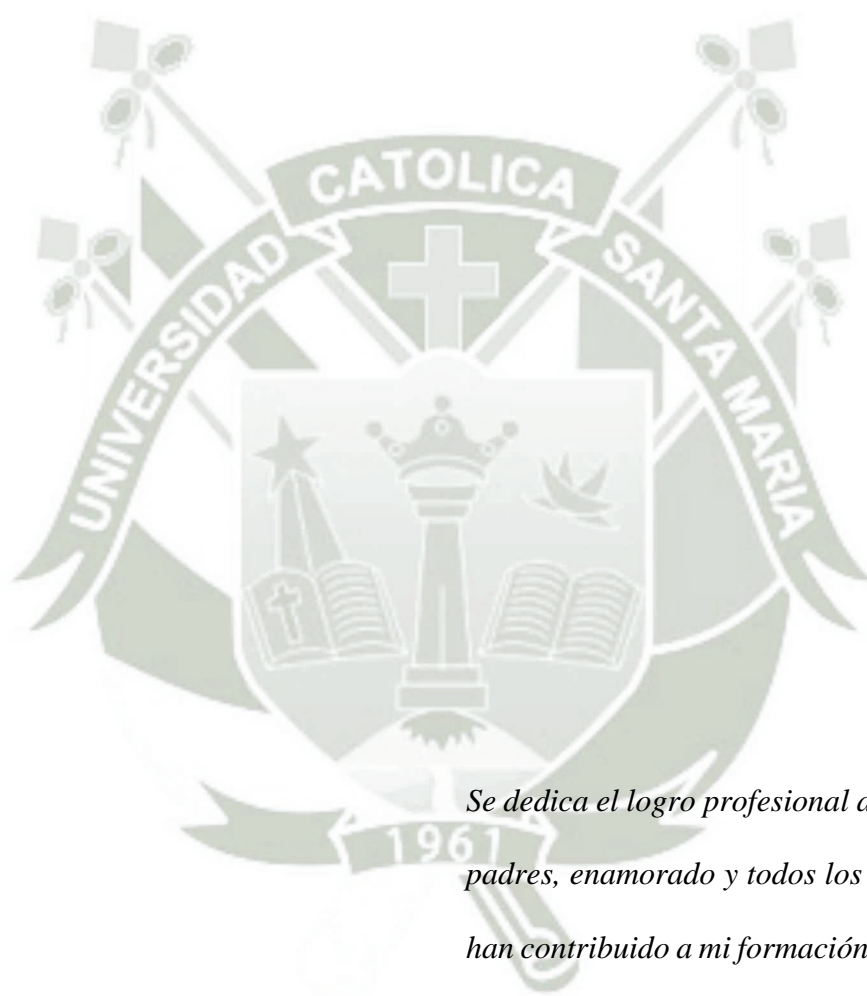
Tesis presentado por el Bachiller:

ANGELA SUSAN NIETO GONZALES

Para optar el Título de Ingeniero Industrial

AREQUIPA – PERU

2016



*Se dedica el logro profesional a mi abuelo,
padres, enamorado y todos los tutores que
han contribuido a mi formación académica
que han sido una guía e inspiración para
nuestro progreso y desarrollo profesional.*

RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objetivo analizar la voz del cliente con respecto al servicio de atención de una empresa que brinda el servicio de alimentación a personal que labora en zonas cercanas al parque Industrial de Arequipa.

Para el análisis, se obtuvieron los datos de entrada a través de encuestas evaluadas a través de la herramienta QFD (Despliegue de la Función de la Calidad) identificando los puntos débiles con respecto a la perspectiva del cliente y la competencia y con ello se plantearon alternativas de mejora para llegar al valor objetivo y la importancia relativa del servicio.

Se demostró que usando las herramientas de mejora detalladas se puede lograr un incremento de 20% en la capacidad de atención en la zona de cocina y con ello potencial incremento para abastecer a nuevos clientes e ingresar a nuevos nichos de mercado.

Se validó la factibilidad del proyecto con un análisis financiero cuyos ratios fueron positivos y una rentabilidad aceptable (VAN S/62,109.85).

Palabras Claves: Empresa de Alimentos, Calidad de Servicio, Metodología QFD

ABSTRACT

The present work had as objective to analyze the voice of the client with respect to the service of attention of a company that provides the service of food to personnel who work in zones near the Industrial park of Arequipa.

For the analysis, the input data were obtained through surveys evaluated through the QFD (Quality Function Deployment) tool, identifying the weak points with respect to the customer's perspective and the competition and with this, alternatives were proposed. Of improvement to reach the objective value and relative importance of the service.

It was demonstrated that using the improvement tools in detail can achieve a 20% increase in attention capacity in the kitchen area and with this potential increase to supply new customers and enter new market niches.

The feasibility of the project was validated with a financial analysis whose ratios were positive and an acceptable return (VAN S / .62,109.85).

Key Words: Food Company, Quality of Service, QFD Methodology

INDICE

CAPITULO I	1
1 FASE CONCEPTUAL	1
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	1
1.1.1 Determinación del Problema	1
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.2.1 Objetivo General	2
1.2.2 Objetivo Especifico	2
1.3 FORMULACION DE LA HIPOTESIS	2
1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	2
1.5 JUSTIFICACION	3
1.6 VARIABLE E INDICADORES	4
CAPITULO II	5
2 MARCO TEORICO	5
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN:	5
2.1.1 Despliegue de la Voz del Cliente – Metodología QFD	5
2.1.2 Despliegue de la función de la calidad	7
2.1.3 Análisis de Resultados	11
2.1.4 Herramientas de las 5s	16
2.1.5 POKA YOKE	17
CAPITULO III	19
3 ANALISIS SITUACIONAL	19
3.1 DEFINICIÓN DE LA EMPRESA	19
3.2 Visión	20
3.3 Misión	20
3.4 Organización	20
3.4.1 Organigrama de la Empresa	20
3.4.2 Responsabilidades	21
3.5 DIAGRAMA DE PROCESOS	24
3.5.1 Proceso del servicio en el restaurante	24
3.5.2 Proceso del servicio de delivery	27
3.5.3 Proceso del servicio en el concesionario	29
3.6 Diagrama DAP actividades Principales	32

3.6.1	Preparación de Pedidos en cocina principal	32
3.6.2	Preparación de Pedidos en barra exterior	35
3.6.3	Servicio Atención al cliente.....	35
3.6.4	Cajero.....	37
3.6.5	Despacho	38
3.7	ÁREAS DE LA EMPRESA.....	39
3.8	DIAGRAMA DE TIEMPOS	40
CAPÍTULO IV		44
4	APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA QFD	44
4.1	EVALUACIÓN DEL PROBLEMA	44
4.1.1	Obtener la Voz del Cliente.....	44
4.1.2	Clasificar la verbalizaciones.....	45
4.1.3	Estructurar las necesidades del cliente.....	46
4.1.4	Analizar la estructura de las necesidades del cliente	49
CAPÍTULO V.....		58
5	PLANTEAMIENTO DE MEJORAS EN EL PROCESO DE ACUERDO A LA METODOLOGÍA QFD.....	58
5.1	EVALUACIÓN DE LA CALIDAD A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA QFD 58	
5.1.1	Capacitación de personal.....	58
5.1.2	Generar programa de menú mensual	62
5.1.3	Tiempo de preparación de platos.....	62
5.1.4	Mantenimiento de orden y limpieza en zonas de trabajo	65
5.1.5	Incluir tecnología.....	91
5.1.6	Reducir desplazamiento de mozos	93
CAPITULO VI:.....		97
6	RESULTADOS OBTENIDOS Y MEJORAS AL SERVICIO	97
6.1	MEJORA DEL SERVICIO DE ATENCIÓN.....	97
6.2	CAPACIDAD DE ATENCION.....	102
CAPITULO VII:		106
7	ANALISIS FINANCIERO	106
7.1	INVERSION DEL PROYECTO	106
7.2	ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS	106
7.3	RATIOS FINANCIEROS.....	107
CONCLUSIONES.....		111

RECOMENDACIÓN	112
BIBLIOGRAFÍA	113
ANEXOS	114
ANEXO I FORMATO DE PEDIDO	114
ANEXO II ENCUESTAS	114
ANEXO III REPORTE DE ORDENES	114
ANEXO IV CHARLAS Y TALLER.....	114



INDICE DE CUADROS

Cuadro 1-1 Variable e Indicadores.....	4
Cuadro 3-1 Diagrama de Flujo del proceso de Servicio Restaurante y puntos Poka Yoke 26	
Cuadro 3-2 Preparación de Pedidos en cocina principal.....	33
Cuadro 3-3 Preparación de Menú	34
Cuadro 3-4 Preparación de Pedidos en barra exterior.....	35
Cuadro 3-5 Servicio Atención al cliente	36
Cuadro 3-6 Cajero.....	37
Cuadro 3-7 Despacho.....	38
Cuadro 3-8 Plano de distribución Actual.....	39
Cuadro 3-9 Platos atendidos en salón.....	41
Cuadro 3-10 Pedidos para llevar	42
Cuadro 3-11 Flujo de valor Platos atendidos en salón.....	43
Cuadro 3-12 Flujo de valor Pedidos para llevar	43
Cuadro 4-1 Preguntas de cuestionario	44
Cuadro 4-2 Resumen encuestas realizadas	45
Cuadro 4-3 Verbalización de las necesidades	47
Cuadro 4-4 Voz del cliente.....	48
Cuadro 5-1 Cronograma de capacitaciones.....	59
Cuadro 5-2 Cronograma de actividades	60
Cuadro 5-3 Plan de actividades diarias.....	61
Cuadro 5-4 Plan de actividades talleres	61
Cuadro 5-5 Preparación de alimentos.....	63
Cuadro 5-6: Preparación de alimentos (esperado).....	64
Cuadro 5-7 Inspección de Zonas de Trabajo.....	67
Cuadro 5-8 Ficha de inspección de Filtro	80
Cuadro 5-9 Ficha de inspección Servicios Higiénicos	81
Cuadro 5-10 Ficha de Ingreso y Salida de Materias Primas.....	82
Cuadro 5-11 ficha Stock Refrigerador o Conservadora.....	84
Cuadro 5-12 fichas de ingreso y salida de insumos.....	85
Cuadro 5-13 Check List de Inspección.....	88
Cuadro 5-14 Requerimiento de Equipos.....	92
Cuadro 5-15 Servicio Atención al cliente (Esperado)	96
Cuadro 6-1 Platos atendidos en salón (esperado).....	97
Cuadro 6-2 Mejora de servicio de atención (Platos atendidos en salón)	98
Cuadro 6-3 Platos para llevar (esperado)	99
Cuadro 6-4 Mejora Platos para llevar.....	100
Cuadro 6-5 Flujo de valor Platos atendidos en salón (Esperado).....	101
Cuadro 6-6 Flujo de valor Pedidos para llevar (Esperado).....	101
Cuadro 6-7 Personal Pedidos	102
Cuadro 6-8 Tiempo utilizado para preparación de pedido	103
Cuadro 6-9 Capacidad de atención (Actual).....	104
Cuadro 6-10 Tiempo utilizado para preparación de pedido (Mejora).....	104

Cuadro 6-11 Capacidad de atención (Mejora)	105
Cuadro 7-1 Estado de Ganancias y Pérdidas.....	106
Cuadro 7-2 Balance de Inversión.....	108
Cuadro 7-3 Flujo de Caja.....	109
Cuadro 7-4 Evaluación TIR, VAN, PAYBACK.....	110



INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 2-1 Diagrama QFD.....	7
Ilustración 2-2 Diagrama Flujo de Valor	14
Ilustración 2-3 Como impedir las fallas en la operación de un taller de automóviles.....	18
Ilustración 3-1 Organigrama de la Empresa	21
Ilustración 3-2 Diagrama de Flujo del proceso de Servicio Delivery y puntos Poka Yoke	28
Ilustración 3-3 Diagrama de Flujo del proceso de Servicio Concesionario y puntos Poka Yoke.....	31
Ilustración 4-1 Cuadro de los QUE	50
Ilustración 4-2 Cuadro de los QUE - Análisis Competitivo.....	50
Ilustración 4-3 Cuadro de los QUE - Valor Objetivo.....	51
Ilustración 4-4 Cuadro de los COMOs.....	52
Ilustración 4-5 Simbología COMOs	52
Ilustración 4-6 Dirección de Mejoramiento	53
Ilustración 4-7 Simbología Tradeoff.....	53
Ilustración 4-8 Relación COMO vs COMO	54
Ilustración 4-9 Simbología de los QUE vs COMO	54
Ilustración 4-10 Relación de los QUE vs COMO	55
Ilustración 4-11 Casa de la Calidad de las necesidades del cliente	56
Ilustración 5-1 Uniforme Mozo	89
Ilustración 5-2 Uniforme Cocina	90
Ilustración 5-3 Procedimiento de trabajo	91
Ilustración 5-4 Distribución de Equipos.....	93
Ilustración 5-5 Transporte actual	94
Ilustración 5-6 Transporte Esperado	95

CAPITULO I

1 FASE CONCEPTUAL

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1 Determinación del Problema

En el mercado de alimentación los principales puntos que vuelven más competitivo a una empresa con respecto a su competencia se da a través de la percepción que tienen los clientes con respecto a la atención recibida, el precio, localización, el ambiente, la calidad de comida, entre otros.

Dentro de evaluación realizada, se observó que la organización a evaluar tiene continuas quejas de los clientes por demoras en tiempo de atención y entrega de pedidos, pedidos errados, cancelación de pedidos, atención del personal, etc. Con el fin de evaluar los procesos y necesidades de los clientes como alternativas de mejora de una empresa que brinda servicio alimentación a través de la metodología QFD (Despliegue de la Función de la Calidad).

Considerando que la *“organización debe entender la prioridad de las necesidades de sus clientes y encontrar respuestas innovadoras a esas necesidades, a través de la mejora continua de los productos y servicios en búsqueda de maximizar la oferta de valor”* (Francisco Tamayo Enriquez y Verónica González Bosch -Asociación Latinoamericana de QFD, Mexico, p.3).

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Objetivo General

Aplicar la metodología QFD para mejorar la calidad del servicio en una empresa de alimentación en la ciudad de Arequipa.

1.2.2 Objetivo Especifico

- Realizar diagnóstico situacional de la organización con respecto a las necesidades del cliente.
- Aplicar la metodología QFD de acuerdo a la voz del cliente.
- Determinar propuestas para mejorar la calidad de atención.
- Reducir las disconformidades de la organización con respecto al servicio de atención.

1.3 FORMULACION DE LA HIPOTESIS

Mediante la aplicación de la metodología QFD en una empresa de alimentación en Arequipa, se podría mejorar la calidad del servicio e incrementar las ventas en un 20%.

1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Es factible la aplicación de la metodología QFD para determinar alternativas de mejora del servicio de atención en restaurantes?

1.5 JUSTIFICACION

El presente trabajo evalúa la voz cliente como parte de las características técnicas de calidad requeridas en el servicio para cubrir las expectativas y/o necesidades de los clientes y con ello cubrir nuevos nichos de mercados.

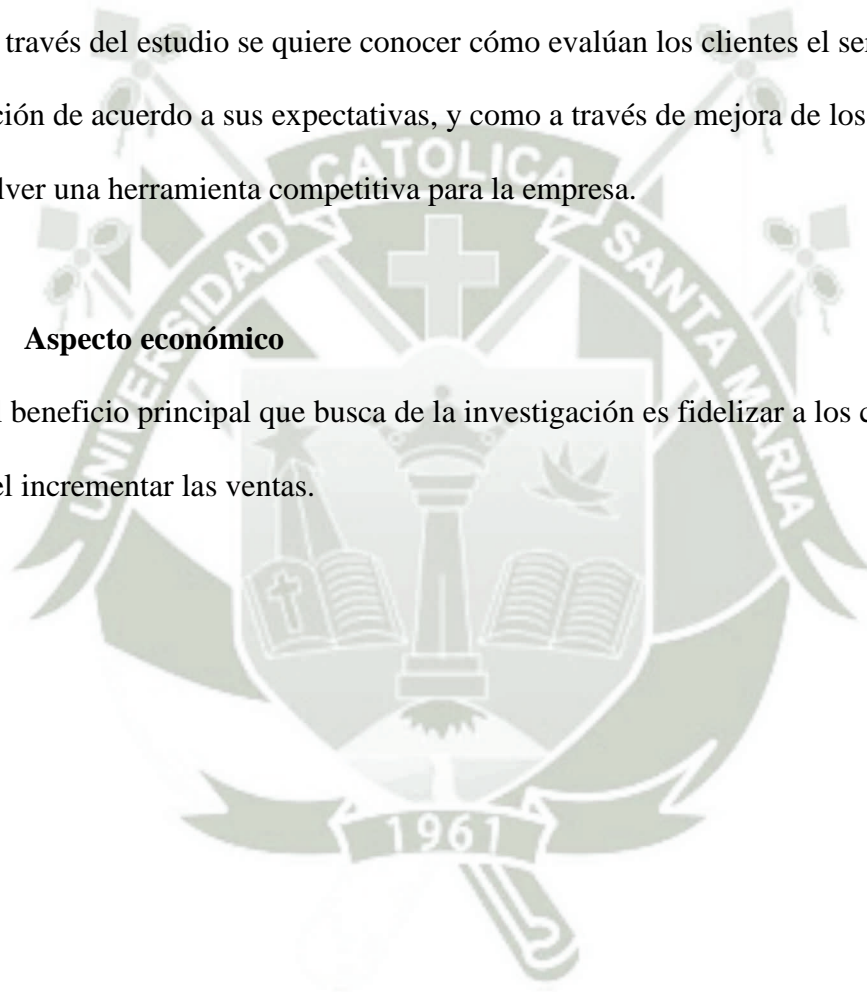
Podemos resumir la justificación de este trabajo de la siguiente manera:

- **Aspecto general:**

A través del estudio se quiere conocer cómo evalúan los clientes el servicio de alimentación de acuerdo a sus expectativas, y como a través de mejora de los procesos puede volver una herramienta competitiva para la empresa.

- **Aspecto económico**

El beneficio principal que busca de la investigación es fidelizar a los clientes y con ello el incrementar las ventas.



1.6 VARIABLE E INDICADORES

Cuadro 1-1 Variable e Indicadores

TIPO DE VARIABLES	VARIABLES	INDICADORES	HERRAMIENTAS
Dependiente	Capacidad de servicio	Porcentaje de horas hombre reducida	$\frac{\text{Horas Hombre (mejora)} + \text{Horas Hombre Línea de Producción} \times 100}{\text{Horas Hombre actual}}$
Independiente	Mejorar el servicio atención	Porcentaje reducido de tiempo total del servicio requerido por los clientes	$\frac{\text{Tiempo total reducido} \times 100}{\text{Tiempo total de servicio (real)}}$

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO II

2 MARCO TEORICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN:

2.1.1 Despliegue de la Voz del Cliente – Metodología QFD

El Despliegue de la Voz del Cliente es una metodología relacionada con el QFD (Despliegue de la Función de Calidad) cuyo objetivo es transformar las expresiones y demandas del cliente en calidad del diseño.

Se basa en técnicas de investigación cualitativa y su objetivo no es definir un conjunto de prioridades de mejora, sino identificar un completo rango de atributos que potencialmente inciden en la satisfacción del cliente.

El resultado ha de ser la obtención de una base bien fundamentada para desarrollar posteriormente una investigación cuantitativa mediante cuestionarios y encuestas.

El proceso de despliegue de la Voz del Cliente se lleva a cabo en varias fases:

- Obtención de la opinión del cliente.
- Análisis de la Voz del Cliente.
- Identificación y organización de atributos.

Obtención de la opinión del cliente

Debe utilizarse un proceso centrado y riguroso para obtener, estructurar y priorizar la voz del cliente que asegure datos relevantes sobre las necesidades y expectativas. Un instrumento especialmente eficaz en la obtención de información es la entrevista en el marco de grupos de discusión y, más concretamente, los grupos focalizados.

Los grupos focalizados constituyen un mecanismo para explorar la voz del cliente mediante un grupo de discusión semiestructurado. En el ámbito de la Calidad, un grupo focalizado está formado por una serie de clientes, o personas que representen los grupos de interés, que expresan sus ideas y opiniones sobre una organización, sus productos y servicios, así como sobre las expectativas que poseen.

En cuanto a las preguntas formuladas para estimular la discusión, pueden estar referidas a temas como:

- Razones de la satisfacción o insatisfacción generada por el producto/servicio.
- Descripción del servicio ideal.
- Significado, para los participantes, de la Calidad de Servicio.
- Expectativas respecto al producto/servicio.
- Prestaciones esperadas.

Aspectos considerados como inadecuados.

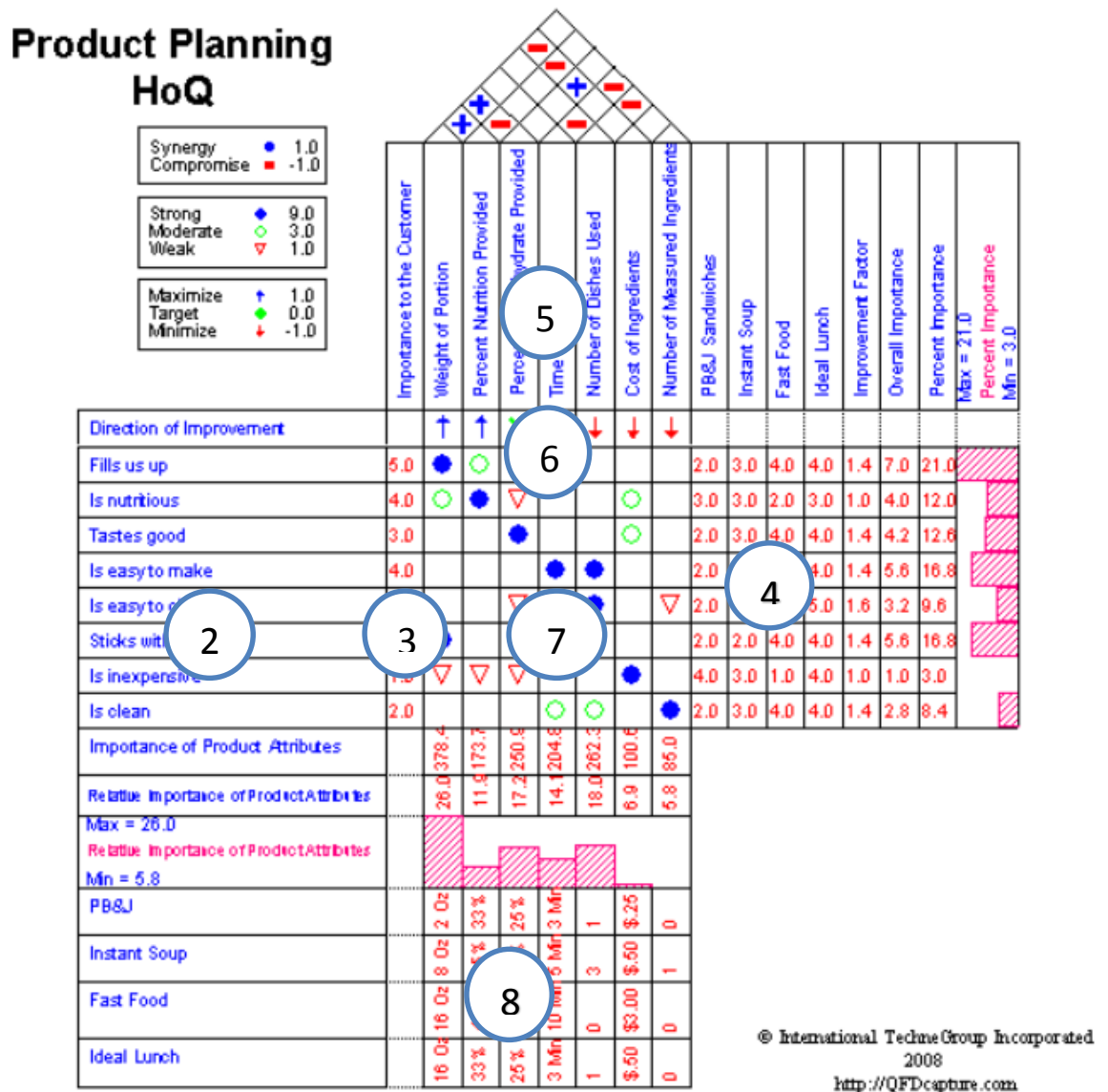
Las preguntas también pueden ser construidas bajo el principio 5W1H:

- ¿Quién (Who) está utilizando el servicio? ¿Quién podría utilizarlo en el futuro?
- ¿Para qué (What) está siendo utilizado el servicio? ¿Para qué podría ser utilizado?
- ¿Cuándo (When) se presta el servicio? ¿Cuándo podría prestarse?
- ¿Dónde (Where) se requiere el servicio? ¿En qué otros sitios se podría requerir?
- ¿Por qué (Why) se necesita el servicio? ¿Por qué otras razones se podría necesitar?
- ¿Cómo (How) se emplea el servicio? ¿Cómo podría utilizarse? ¹

¹ Aiteco consultores (s.f) (09 de julio 2016). Despliegue de la voz del Cliente – Metodología QFD Recuperado de <http://www.aiteco.com/despliegue-de-la-voz-del-cliente-qfd/>

2.1.2 Despliegue de la función de la calidad

Ilustración 2-1 Diagrama QFD



Fuente: International Technne Group Incorporated, 2008 Recuperado de [hpp://QFDcapture.com](http://QFDcapture.com)

PASO 1: FIJACIÓN DEL OBJETIVO. ²

² Ruiz-Falcó Rojas, P (12-23/32). Despliegue de la Calidad (QFD), Madrid 2009
Recuperado de: <http://web.cortland.edu/matresearch/QFD.pdf>

Normalmente la parte más difícil de un problema no es resolverlo sino plantearlo. Si el problema no está bien planteado no es posible resolverlo. Por tanto es necesario fijar claramente “a qué se va a aplicar la metodología QFD” mediante una definición clara y concreta, y que ésta sea entendida y compartida por los participantes. Es preciso por tanto llegar a una redacción del objetivo. Supongamos que una empresa está replanteándose el servicio de comedor de empleados y para ello va a aplicar QFD.

PASO 2: ESTABLECIMIENTO DE LA LISTA DE EXPECTATIVAS A SATISFACER, “QUÉS”.

El siguiente paso consiste en definir la lista de las expectativas, es de decir de los “Qués” que ha de satisfacer el producto o servicio. Para ello es conveniente establecer una sesión de tormenta de ideas en la que participen un grupo interdisciplinar. Interdisciplinar quiere decir, no solo que todas las áreas involucradas estén representadas (marketing, ingeniería, producción, etc.) sino que lo estén con igual peso en cuanto a número de personas y jerarquía.

PASO 3: ASIGNAR COEFICIENTE DE PESO A LOS “QUÉS”.

Todos los “Qués” son importantes pero no todos son igualmente importantes. Para jerarquizar los “Qués” se utilizan unas escalas de pesos como las indicadas en la Figura 7. Normalmente el problema reside en que el grupo se ponga de acuerdo en los factores de peso a asignar a cada “Qué”.

PASO 4: EVALUACIÓN DE LOS PRODUCTOS O SERVICIOS OFERTADOS POR LA COMPETENCIA

El futuro de un producto o servicio que nazca con unas características inferiores a las de sus competidores actuales es bastante obscuro. Por esta razón es evidente que conviene

ver si los productos o servicios ofertados por la competencia incorporan esos “Qués” y qué grado de excelencia tienen en los mismos. Para ello se utilizan escalas y se pueden aplicar las técnicas de consenso descritas anteriormente. Una vez realizada esta valoración (que se denomina habitualmente “benchmark de necesidades”), se tiene criterio para fijar unos objetivos de excelencia de cumplimiento de los “Qués”, tomando para ello normalmente la referencia del mejor competidor en cada “Qué”.

PASO 5: ESTABLECIMIENTO DE “CÓMOS” CON LOS QUE SE PUEDEN SATISFACER LOS “QUÉS” FIJADOS ANTERIORMENTE.

De manera similar al paso 1, el grupo elabora una lista de los “Cómos” necesarios para resolver los “Qués”. De manera análoga al caso de los “Qués”, debe estructurarse esta lista de una manera arborescente

PASO 6: ANÁLISIS DE LOS “CÓMOS” .

En este paso se estudia si existe alguna correlación entre los “Cómos”. Por ejemplo, si uno de los “Cómos” es “Catering externo precocinado” y otro “Cámara de almacenamiento de alimentos frescos”, está claro que ambos se correlacionan en el sentido que las necesidades de volumen de cámara serán menores con un servicio de catering externo que cocinando los alimentos en la propia empresa.

Para clarificar ideas, debajo de la fila de “Cómos” es conveniente incorporar un símbolo que indique la dirección del “Cómo” que resulta más favorable para el objetivo.

Además se estudia si para la satisfacción de los "Qués" es bueno que la cantidad asignada al "Cómo" crezca, decrezca o se sitúe en un valor objetivo. Esto se indica en la fila de debajo del tejado mediante flechas hacia arriba, hacia abajo o puntos

PASO 7: ESTABLECIMIENTO DE LA MATRIZ DE RELACIONES ENTRE “QUÉS” Y “CÓMOS”.

En este paso se trata de valorar la influencia que tienen los distintos “Qués” en la obtención de los distintos “Cómos”. Para ello se adopta una escala de correlación como la propuesta en la figura o también la clásica japonesa 1-3-9.

PASO 8: CUANTIFICAR OBJETIVOS DE LOS “CÓMOS”

En este paso se pretende llegar a la cuantificación de los valores objetivos de los “Cómos”, es decir llegar a algo tan concreto como “es que el cliente está usando o podría estar usando nuestro servicio”³. Para ello es conveniente, una vez más, observar qué es lo que hace la competencia (que se denomina habitualmente “benchmark técnico”).

PASO 9: PUNTUACIÓN FINAL Y ANÁLISIS

Se ha visto anteriormente que no todos los “Qués” tienen la misma importancia y que cada “Cómo” contribuye en la consecución de un “Qué” a través del coeficiente de la matriz de relaciones. Entonces podemos valorar el resultado de cada “Como” de la siguiente manera:

Resultado del "Cómo" = \sum (Peso de cada "Qué").(Coeficiente de correlación)

Qué: Hay que tener en cuenta además que tampoco todos los “Cómos” son iguales en el sentido que no todos tienen la misma probabilidad de éxito, unos consumen más recursos que otros, etc. Por esta razón es conveniente añadir un coeficiente de dificultad utilizando para ello una escala como la indicada en la figura.

³ Tabla de Segmentos del cliente, octubre 2016
www.qfdlat.com

Punt.absoluta del "Cómo"= \sum (Peso de cada "Qué").(Cof .de correlación)(Coef . de dificultad)

Qué

$$\frac{\sum(\text{Peso de cada "Que"}) (\text{Coef. de correlacion}) (\text{Coef. de dific}) \cdot \text{Punt. relativa del "Como"}}{\sum_{\text{Comos}} \sum_{\text{Que}}}$$

Finalmente se reordenan los distintos “Cómos” según la puntuación relativa obtenida. Esta ordenación indica el grado de prioridad en caso de que sea preciso optar entre ellos.⁴

2.1.3 Análisis de Resultados

- **Análisis del Mapeo del flujo de valor**

“la perfección se alcanza, no cuando no hay nada más que añadir, sino cuando ya no queda nada más que quitar” Antoine de Saint- Exupery.

Desperdicios que establece el pensamiento esbelto

Todos los sistemas son perfectibles y el objeto que buscan las empresas es lograr un proceso o servicio que logre dar solo lo necesario (para cada estrato del mercado) con la calidad que el cliente espera en el menor tiempo posible. Lo que mueve a las empresas esbeltas es dar solo lo que el Cliente está dispuesto a pagar si se detecta algún beneficio adicional que se pueda vender aun para un sector del mercado y sea rentable sin afectar el todo por una parte, se debe buscar hacerlo o una alternativa viable.

⁴ Ruiz-Falcó Rojas, P (12-23/32). *Despliegue de la Calidad (QFD)*, Madrid 2009
<http://web.cortland.edu/matresearch/QFD.pdf>

La reducción y eliminación de desperdicios conduce a maximizar ventajas competitivas dentro de la empresa buscando ser más competitivos.

Los siete desperdicios (Lista de Ohno) más comúnmente aceptadas en el sistema de producción, (aun cuando cada organización puede identificar/adaptar / o renombrar alguna Muda específica, como es el caso de Cindy Jimmerson “VSN for Healthcare Made Easy” agregando a la lista básica “confusión=confusión, desconcierto”:

1. Sobreproducción
2. El tener que Esperar
3. Transporte
4. Proceso Inadecuado
5. Inventarios Innecesario
6. Defectos
7. Movimiento

En lo personal considero que, el mayor de los desperdicios que puede existir y no lo mencionan numerosos autores es: EL DESPERDICIO DEL TALENTO HUMANO.⁵

¿Qué es un Mapa de flujo de valor? El VSM o Mapeo de Flujo de Valor es una herramienta que se basa en ver y entender un proceso e identificar sus desperdicios (waste). Con este tipo de herramientas se pueden detectar para desarrollar una ventaja competitiva y evitar fallos en el proceso, además de crear un lenguaje estandarizado dentro de la empresa para una mejor efectividad de los procesos y del personal. Por ello

⁵ Santesmases Mestre, M. (2006). *Improving Production with Lean Thinking (Mejorando la producción con lean thinking)*. Madrid, España

se podrá focalizar los esfuerzos en los procesos en los cuales se produzcan más fallos o simplemente aporten más valor a la producción.

Mediante la elaboración de un flujo de valor se establece la secuencia de los procesos que más impacto van a crear sobre el cliente, pues van a ser los que más va a valorar. Es la técnica de dibujar un “mapa” o diagrama de flujo, mostrando como los recursos y la información disponible fluyen por el proceso como outputs e inputs, desde que se reciben por el proveedor hasta que se dan al cliente, buscando en todo momento reducir y eliminar desperdicios.

¿Cómo realizar un Mapa de flujo de valor?

Hoy disponemos de múltiples formatos para el mapeo de procesos, destacar el SIPOC como el más difundido dentro de las organizaciones y como base teórica-práctica comenzar por el SIPOC siglas de Supplier- Input- Process- Output- Customer y más amoldable a las especificaciones para realizar un VSM.

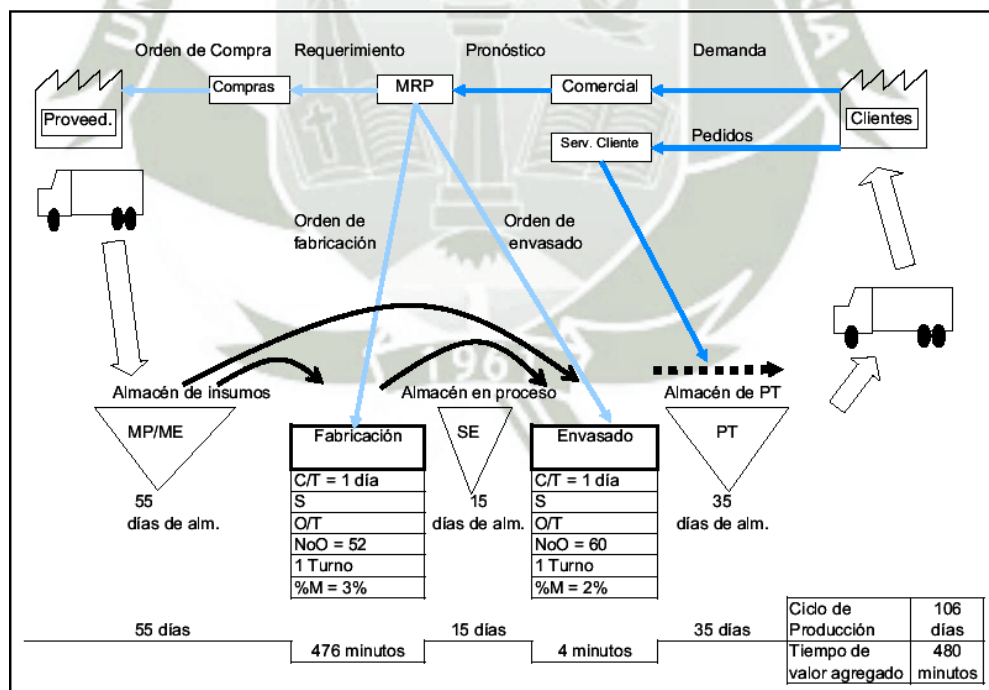
Entonces desde el comienzo del proceso se empieza a realizar esta metodología, viendo quién es el Supplier (proveedor) del proceso pudiendo ser interno o externo a la empresa, y a que proceso llegan los Inputs (entradas) que conlleva consigo, este proceso de transformación provocará que esas entradas se modifiquen en unas salidas que serán el Output, que pasarán a un cliente pudiendo ser otro proceso o el cliente final. Una vez realizado el mapeo completo del proceso con todos los proveedores, entradas, salidas y clientes, vemos donde se producen los procesos más críticos para el aplicar el VSM.

Este SIPOC contribuye a ver qué procesos se realizan en la organización, creando una secuencia lógica con un inicio y un fin donde se engloben los procesos. Pudiendo observar:

- Cuáles son las condiciones económicas de la línea de producción que contribuye con mayor impacto en ingresos.
- En base a desarrollar una línea de productos que está teniendo mayor auge en el mercado dentro de la gama de procesos que se manejan y que se provee podría modificar la estructura de ingresos.
- Otros aspectos destacables por la organización.

Cuando se detecta cuál va a ser el camino a estudiar no será necesario poner todos los componentes del SIPOC sino que nos basaremos únicamente en el proceso, se identificarán los tiempos en cada proceso y donde se producen cuellos de botella clave para la detección de fallos.

Ilustración 2-2 Diagrama Flujo de Valor



Fuente: Mapa de flujo de valor (Value Stream Mapping).

Las actividades que se realizan en un flujo de valor, son aquellas que añaden un valor agregado y que el cliente está dispuesto a pagar por ellas, puesto que cubren sus necesidades y satisfacen sus requerimientos. Dentro de estas actividades se pueden encontrar otras que no agregan valor al cliente pero si a la empresa desde un punto de vista as económico y funcional.

Lo que se debe hacer es reducir al máximo estas actividades sin que impacten en las políticas de la empresa, o pudiendo revisar estas para crear una organización más competitiva.

Y como decidimos si un proceso es clave o no para el cliente o la empresa, para ello se han desarrollado ventanas de decisión, también se pueden utilizar herramientas como análisis Kano, hacer un despliegue de QFD o Matriz de Pugh. Un ejemplo de ventana de decisión sería la siguiente, siempre se debe trabajar en equipo y crear el consenso como siempre mediante workshop

		¿LA ACTIVIDAD AGREGA VALOR ?	
		SI	NO
¿NECESARIA?	SI	MAXIMIZAR	MINIMIZAR
	NO	CREAR LA NECESIDAD PARA VENDERLA AL CLIENTE	ELIMINAR

Fuente: Mapa de flujo de valor (Value Stream Mapping).

Para concluir, habrá que revisar cada cierto tiempo la posibilidad de implementar la reingeniería de procesos y modificar en caso de que algún proceso se haya retocado para tener una base fehaciente de lo que se lleva a cabo en la organización.⁶

2.1.4 Herramientas de las 5s

Seire (Seleccionar) significa renovar de nuestra área de trabajo todo lo que no necesitamos para realizar nuestras operaciones productivas.

Seiton (Organizar) es ordenar los artículos que necesitamos para facilitar su uso e identificarlos en forma adecuada para localizarlos y, posteriormente, regresarlos a su lugar de origen.

Seiso (Limpiar) quiere decir mantener en buenas condiciones nuestro equipo de trabajo y conservar limpio nuestro medio ambiente.

Seiketsu (Estandarizar) es definir una manera consistente de llevar a cabo las actividades de selección, organización y limpieza.

Shitsule (Seguimiento) es crear las condiciones que fomenten el compromiso de los miembros de la organización para formar un hábito con las actividades relacionadas con las 5's.⁷

⁶ PDCA Home (s.f). (09 de julio 2016). *VSM – Mapa de flujo de valor (Value Stream Mapping)*. Recuperado de <http://www.pdcahome.com/vsm-value-stream-mapping-mapeo-del-flujo-de-valor/>

⁷ Socconini, L, Barrantes, M, (2005). *El Proceso de las 5's en Acción*, Tlalneptla, México

2.1.5 POKA YOKE

Los dispositivos *poka yoke* son métodos que evitan errores humanos en los procesos antes de que se conviertan en defectos, y permiten que los operadores se concentren en sus actividades.

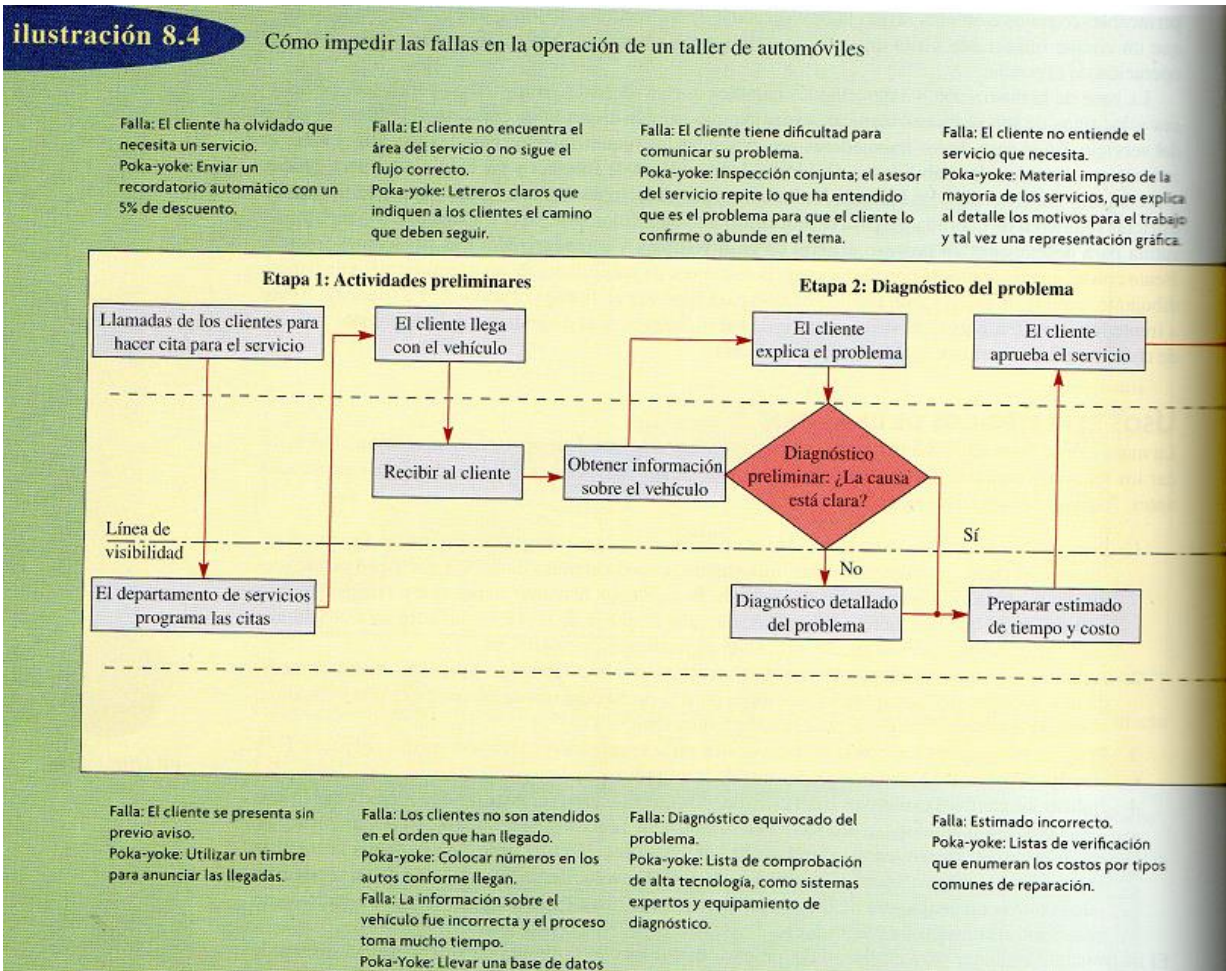
Los sistemas *poka yoke* permiten realizar la inspección al 100% y, por ende, tomar acciones inmediatas cuando se presentan defectos.⁸

El plano básico describe las características del diseño del servicio, pero no proporciona líneas directas que indiquen cómo lograr que el proceso se ajuste al diseño. Una forma de abordar este problema es aplicar poka-yokes; procedimientos que indiquen que los errores inevitables se conviertan en un defecto del servicio. Los poka-yokes (traducido del japonés quiere decir, más o menos, “evitar errores”) son comunes en fábricas y están compuestos por cosas como aditamentos para garantizar que las piezas solo se puedan unir del lado correcto, interrupciones electrónicos que desconectan automáticamente el equipo cuando ocurre un error, la presentación de las piezas antes de montarlas para asegurarse de que se utilizan las cantidades correctas y listas para comprobar que se sigue la secuencia correcta de pasos.⁹

⁸ Socconini, L (2013). *Lean Manufacturing Paso a Paso Séptima edición*, México

⁹ Lovelock, C, *Marketing de Servicios - Sección 2 Procesos de Servicios - Capítulo 8*, México

Ilustración 2-3 Como impedir las fallas en la operación de un taller de automóviles



Fuente: Lovelock, C, *Marketing de Servicios - Sección 2 Procesos de Servicios - Capítulo*

8, México

CAPITULO III

3 ANALISIS SITUACIONAL

3.1 DEFINICIÓN DE LA EMPRESA

CONZUMO S.R.L. es una empresa dedicada al servicio de alimentación y concesión de alimentos, ubicada en el Parque Industrial de la ciudad de Arequipa

Inicia sus operaciones desde el año 2013, con el fin de brindar el servicio de alimentación a personal que laboran dentro del Parque Industrial, dando alimentos naturales, de calidad y con el exquisito sabor de casa.

Presenta una carta variada con el sabor criollo que se caracteriza dentro de los platos predomina los sándwich tradicionales de lechón, pollo, sándwich de chicharrón, lomo saltado, asado a la olla, entre otros, jugos naturales, platos a la carta y servicio de almuerzo en un lugar higiénico, cómodo y agradable.

Adicionalmente ofrece el servicio de delivery dentro de la zona del parque industrial y concesión de alimentos adecuando su servicio a las exigencias y requerimientos de cada cliente.

Datos de la empresa

- RUC: 20558573342
- Razón Social: CONZUMO SRL
- Tipo de Empresa: Sociedad de Responsabilidad Limitada
- Dirección Legal: Calle Jacinto Ibañez 305 con calle Vinelli (MEGACENTRO)

- Distrito/Ciudad: Cercado - Arequipa
- Departamento: Arequipa

3.2 Visión

Llegar a ser reconocida en el mercado de servicios de alimentación por nuestro servicio de calidad, y que en nuestra propuesta nuestros clientes encuentren una solución para su alimentación y/o de su personal.

3.3 Misión

Brindar un servicio de alimentos de calidad, con puntualidad e higiene a cada cliente y/o empresa en el local o donde lo requiera.

3.4 Organización

3.4.1 Organigrama de la Empresa

A través del organigrama de la empresa (ilustración 3-1) se detallan las posiciones que conforma el grupo de trabajo de la organización.

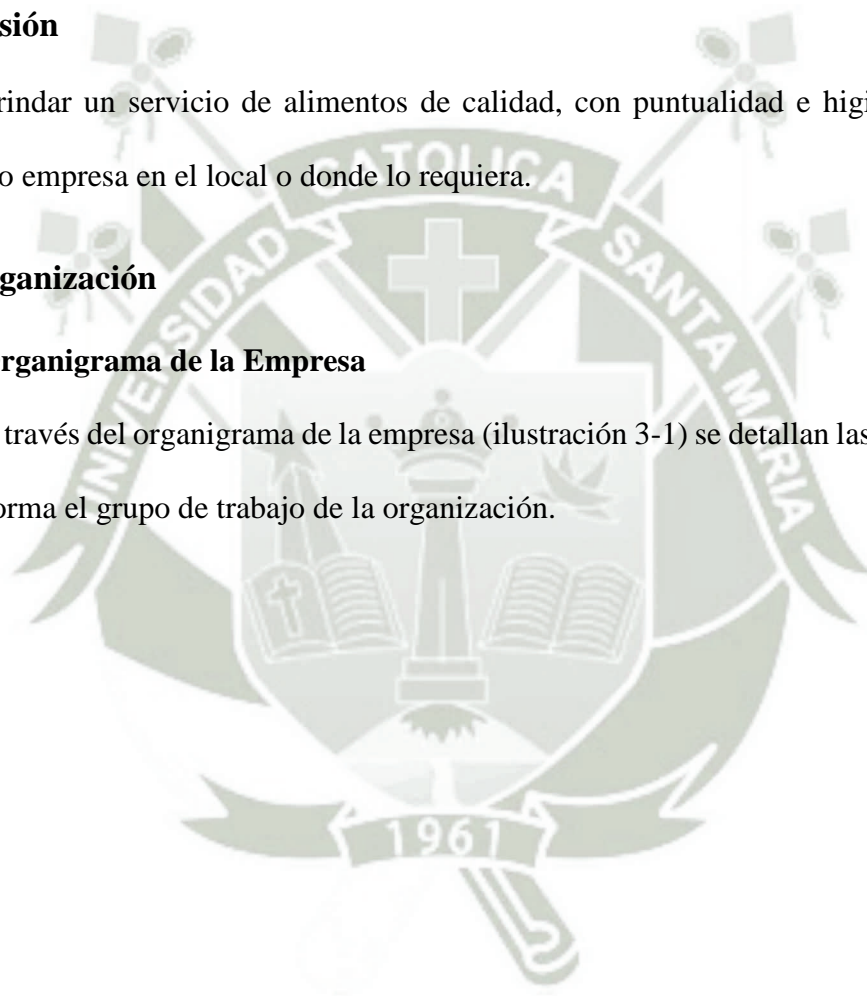
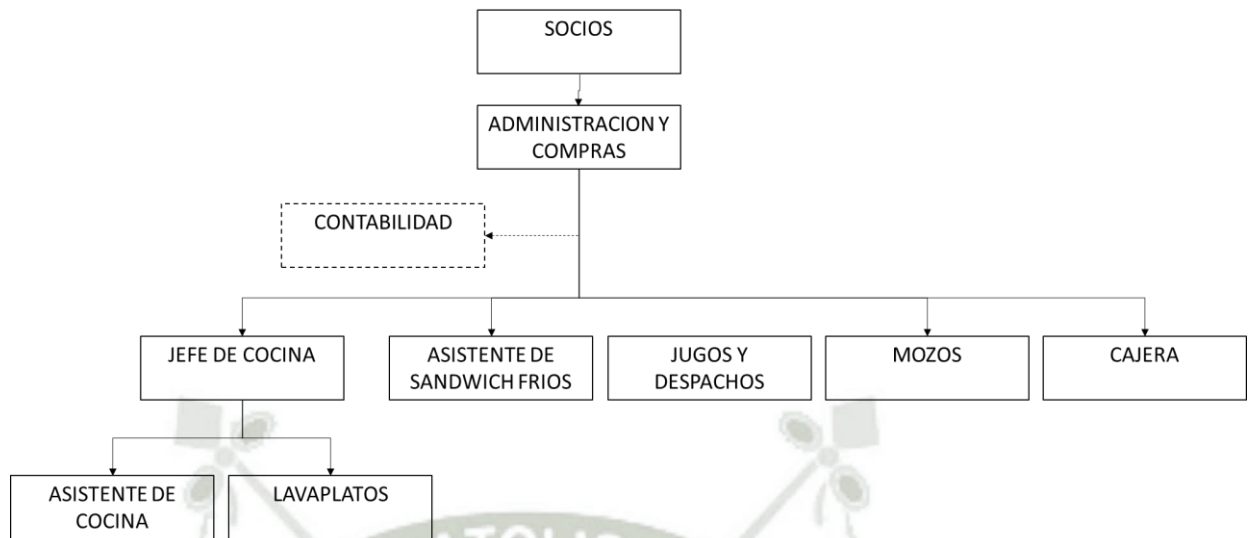


Ilustración 3-1 Organigrama de la Empresa



Fuente: Elaboración Propia

3.4.2 Responsabilidades

3.4.2.1 Socios

- Analiza el estado de compras y ventas diarias.
- Busca nuevos contratos para el servicio de concesionarios.
- Firma contratos.
- Hace seguimiento al pago de las facturas.
- Evalúa el ingreso de nuevo personal y sueldos.

3.4.2.2 Administración y Compras

- Responsable del correcto funcionamiento y coordinación con las áreas de trabajo.
- Responsable de las compras semanales y diarias.
- Lleva las Planillas y pagos de sueldos del personal.
- Organiza y distribuye al personal de acuerdo a las necesidades de las áreas.
- Realiza las compras de acuerdo a las ventas.

- Se encarga de la selección, contratación del personal.
- Atiende las reclamaciones y sugerencias de los clientes.

3.4.2.3 Contabilidad (externo)

- Prepara y presentar los estados financieros a la SUNAT
- Realiza el pago de las obligaciones y regulaciones fiscales.
- Lleva los libros contables.
- Realiza el pago y seguimiento de los seguros de los trabajadores.

3.4.2.4 Jefe de Cocina

- Se encarga de la planificación de menú semanal.
- Responsable de las preparaciones y decoración de platos.
- Responsable de los requerimientos de insumos.

3.4.2.5 Asistente de Cocina

- Realiza la preparación de la línea de producción de acuerdo a los requerimientos del jefe de cocina.
- Realiza las preparaciones de los platos de acuerdo a las solicitudes del jefe de cocina.
- Ayuda a la limpieza y mantenimiento de la zona de trabajo.

3.4.2.6 Lavaplatos

- Responsable de la limpieza de vajilla, ollas, utensilios de cocina.
- Ayuda a la limpieza y mantenimiento del local.

3.4.2.7 Asistente de Sándwich Fríos

- Responsable de la preparación de los insumos para los sándwich.
- Despacho de órdenes.
- Responsable de los requerimientos de insumos para su área de trabajo.
- Ayuda a la limpieza y mantenimiento de la zona de trabajo.

3.4.2.8 Jugos y Despachos

- Responsable de la recepción de pedidos telefónicos.
- Preparación de jugos.
- Armado y despacho de pedidos.
- Ayuda a la limpieza y mantenimiento de la zona de trabajo.

3.4.2.9 Mozos

- Realizan la atención a los clientes.
- Se encargan de la limpieza, recojo y reposición de elementos en las mesas.
- Limpieza y mantenimiento del comedor.

3.4.2.10 Cajera

- Realiza el cobro de las mesas.
- Realiza las boletas y facturas.
- Controla los pedidos de la concesión.
- Responsable de pagos de servicios y alquiler de local.
- Controla y hace inventario de las gaseosas, materiales de limpieza, etc.

- Realiza pedidos a proveedores de acuerdo a los requerimientos de cocina y sándwiches, en coordinación con el área de administración.

3.5 DIAGRAMA DE PROCESOS

3.5.1 Proceso del servicio en el restaurante

El servicio de atención inicia cuando el cliente ingresa al restaurante y se sienta en una mesa, posterior a ello el mozo entrega la carta y le pregunta si desea el menú del día.

Luego el mozo toma la orden y se dirige a las áreas para solicitar los pedidos (cocina, sándwich fríos y/o juegos). Una vez recibida la orden en las áreas proceden a la preparación, cuando la orden está lista los pedidos son dejados en la zona de entrega, el mozo se dirige a la zona correspondiente a recoger los pedidos verificando si los platos preparados son de sus pedidos de lo contrario solicitan a las áreas los platos pendientes.

Posterior de la verificación, el mozo lleva la orden a mesa y finalmente el cliente solicita la cuenta, para lo cual el mozo realiza el cierre de pedidos, lleva la cuenta al cliente y le pregunta si desea boleta o factura, paga el cliente y se retira del local.

Como medidas de control del proceso a través de la herramienta Poka Yoke se tienen los siguientes medidores utilizados:

- El área de caja monitorea las mesas que se encuentran disponibles y las que ya han realizado el cierre de cuentas con el fin que si el cliente no encuentra una mesa disponible pueda distribuirlo o indicarle alguna que estar por encontrarse disponible.

- Distribución de copia de orden de pedido de acuerdo a las áreas de trabajo, los mozos tienen una comanda para realizar el armado del total del pedido y otro para que realicen la distribución de las ordenes en las zonas ya sea cocina, barra de sándwich fríos, o jugos.
- Distribución de cantidad de mesas del restaurante por mozo, los mozos tienen una cantidad de mesas para atender y son responsables de la limpieza en sus áreas en los salones del restaurante con la finalidad de identificar a los clientes que no han sido atendidos y/o requieran de limpieza.



Cuadro 3-1 Diagrama de Flujo del proceso de Servicio Restaurante y puntos Poka Yoke



Fuente: Elaboración Propia

3.5.2 Proceso del servicio de delivery

El servicio de delivery se inicia con el ingreso de una llamada telefónica la cual es recepcionada por el área de despachos. La recepcionista pregunta al cliente si tiene su pedido de lo contrario se le indica los platos de la carta o el menú del día de acuerdo a sus requerimientos, luego de la confirmación del pedido se realiza la confirmación del lugar de entrega, nombre del solicitante, monto con el que paga. Posterior a ello se envía la orden para solicitar los pedidos (cocina, sándwich fríos o juegos) realizan la preparación y servido en tápers descartables y es entregado al área de despachos el cual realiza el empaclado, conteo y verificación de pedido. Finalmente el área de despachos lleva el pedido si se encuentra dentro de la zona de entrega, de lo contrario llama a una empresa de delivery externo según datos de pedido y el cliente realiza el pago.

A través de la herramienta Poka Yoke se ha implementado un cuaderno de pedidos el cual sirve como ayuda memoria durante la recepción de llamada, la cual realiza las siguientes preguntas: nombre, empresa, ubicación, especificaciones pedido, hora de ingreso, monto con el que paga, etc. con la finalidad que se tenga toda la información requerida para la entrega de pedido.

Ilustración 3-2 Diagrama de Flujo del proceso de Servicio Delivery y puntos Poka Yoke



Fuente: Elaboración Propia

3.5.3 Proceso del servicio en el concesionario

El servicio del concesionario inicia con el ingreso de un contrato, semanalmente vía correo electrónico se envía el programa de menú incluyendo tres tipos de platos y una dieta.

La empresa contratista diariamente vía telefónica confirma la cantidad de menús normales, dietas y/o modificaciones que requiera se realicen en el plato con un máximo de ingreso de pedidos hasta las 8:30am., la cual es recepcionada por el área de despachos. Luego el área de despachos envía la orden a las áreas de cocina y juegos las cuales realizan el servido de los menús en tápers descartables, envasado de refrescos, frutas y utensilios. Posterior a ello se entrega al área de despachos y se realiza el empacado, conteo y verificación de pedido. Para finalmente ser transportado a la zona de entrega según contrato y se hace firmar orden de pedido en conformidad de entrega a la empresa contratista.

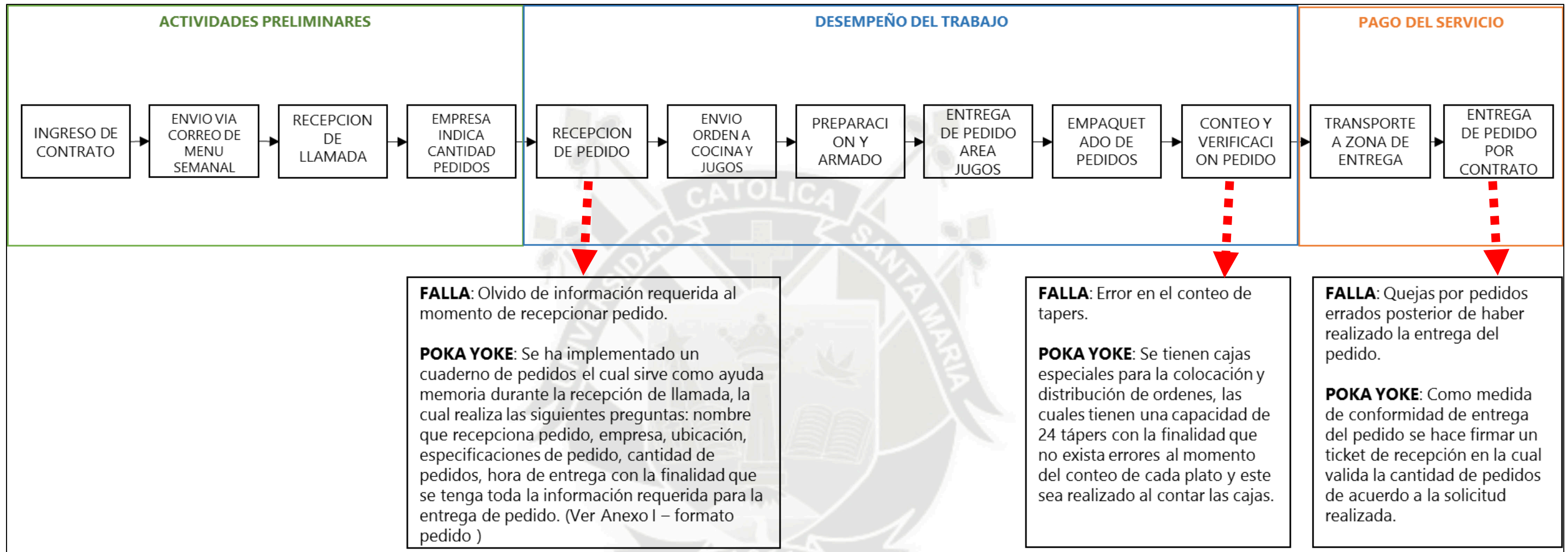
Como medidas de control del proceso a través de la herramienta Poka Yoke se tienen los siguientes medidores utilizados:

- Se ha implementado un cuaderno de pedidos el cual sirve como ayuda memoria durante la recepción de llamada, la cual realiza las siguientes preguntas: nombre que recepciona pedido, empresa, ubicación, especificaciones de pedido, cantidad de pedidos, hora de entrega con la finalidad que se tenga toda la información requerida para la entrega de pedido.

- Se tienen cajas especiales para la colocación y distribución de órdenes, las cuales tienen una capacidad de 24 tapers con la finalidad que no exista errores al momento del conteo de cada plato y este sea realizado al contar las cajas.
- Como medida de conformidad de entrega del pedido se hace firmar un ticket de recepción en la cual valida la cantidad de pedidos de acuerdo a la solicitud realizada.



Ilustración 3-3 Diagrama de Flujo del proceso de Servicio Concesionario y puntos Poka Yoke



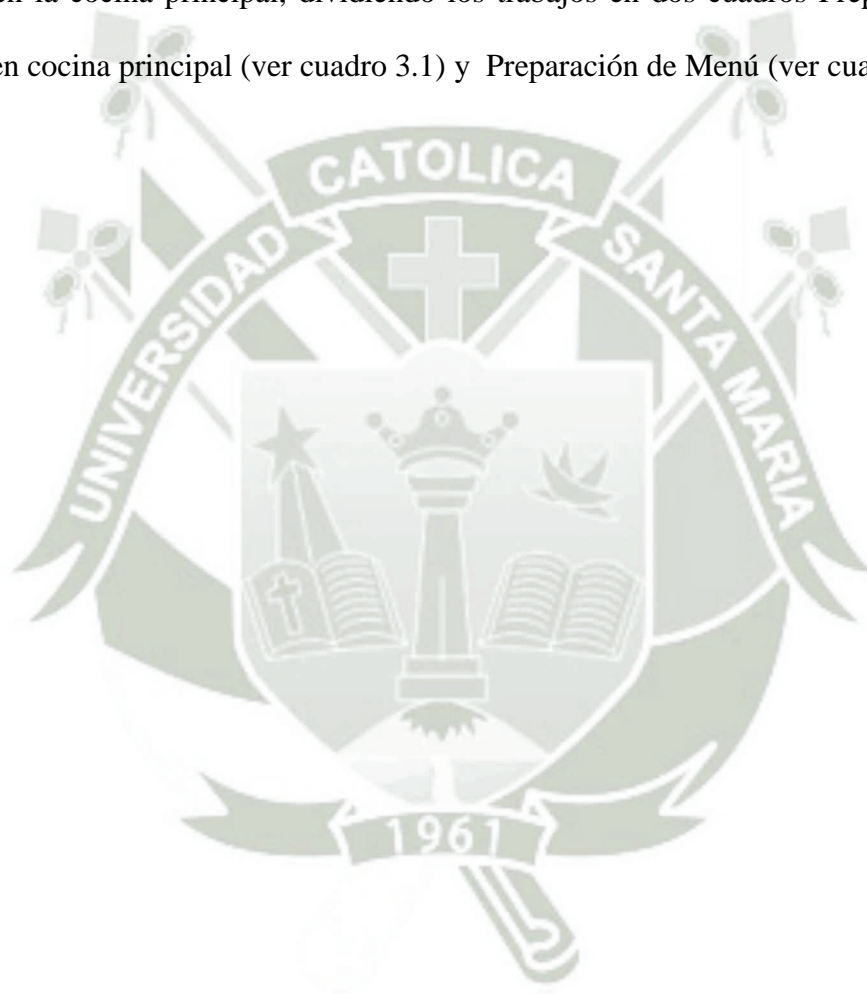
Fuente: Elaboración Propia

3.6 Diagrama DAP actividades Principales






En los siguientes Diagrama de Procesos (DAP) se detallan las operaciones y/o actividades que se realizan en cada proceso en las zonas de operación del restaurante.

3.6.1 Preparación de Pedidos en cocina principal

Para el análisis DAP se han realizado el análisis de los tipos de pedidos que se realizan en la cocina principal, dividiendo los trabajos en dos cuadros Preparación de Pedidos en cocina principal (ver cuadro 3.1) y Preparación de Menú (ver cuadro 3.2).



Cuadro 3-2 Preparación de Pedidos en cocina principal

Operario/material/equipo						
Diagrama N°: 1 Hoja N°: 1	RESUMEN					
Objeto:	Actividad	Actual	Prop	Econ		
Proceso de Preparación de platos calientes	Operación	6				
	Inspección	1				
	Espera	1				
Actividad:	Transporte	3				
Preparación de Pedidos Calientes	Almacena	1				
	Distancia	4.8				
Método: Actual						
Lugar: Cocina Principal						
Operario: 4	Mano de Obra	1				
Compuesto por: Fuente propia.						
Fecha: 15 Mayo 2016	Total					
						DISTANCIA (Mts)
Ingreso Pedido	●					
Espera turno de pedido		●				
Se distribuye el pedido de acuerdo a Tipo de plato		●				
Transporte para recojo de insumos			●			2
Corte y picado de insumos	●					
Transporte a zona de cocina			●			2
Preparación de pedido	●					
Transporte a mesa para Armado de Plato			●			0.8
Armando de Plato	●					
Entrega de Pedido	●					
Limpieza de zona	●					
Almacenamiento de insumos no utilizados					●	

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 3-3 Preparación de Menú

Operario/material/equipo						
Diagrama Nº: 1	Hoja Nº: 1	RESUMEN				
Objeto:	Actividad	Actual	Prop	Econ		
Proceso de Preparación Menú	Operación	6				
	Inspección	2				
	Espera	0				
Actividad:	Transporte	4				
Preparación de Pedidos Calientes	Almacena	0				
	Distancia	11				
Método: Actual						
Lugar: Cocina Principal						
Operario: 4	Mano de Obra	4				
Compuesto por: Fuente propia.						
Fecha: 15 Mayo 2016	Total					
						DISTANCIA (Mts)
Verificación de Menu						
Preparación de insumos de menú de acuerdo a promedio de pedidos esperados por día.						
Transporte a zona de cocina						2
Preparación de menú en área de cocina						
Transporte a zona de corte						2
Preparación de insumos						
Transporte a cocina						2
Preparación de menú en área de cocina						
Solicita confirmación al área de despachos de cantidad de menús y tipo de plato solicitado.						
Verificación de cantidades solicitadas con respecto a pedidos confirmados.						
Envasado de pedidos						
Transporte a zona de despacho						5

Fuente: Elaboración Propia

3.6.2 Preparación de Pedidos en barra exterior

Para el análisis DAP se realizó la evaluación de los pedidos fríos armados desde la barra exterior del restaurante.

Cuadro 3-4 Preparación de Pedidos en barra exterior

Operario/material/equipo						
Diagrama Nº: 1	Hoja Nº: 1	RESUMEN				
Objeto:	Actividad	Actual	Prop	Econ		
Proceso de Preparación de Sadwich Fríos	Operación	6				
	Inspección	1				
	Espera	1				
Actividad:	Transporte	0				
Preparación de Pedidos Fríos	Almacena	0				
	Distancia	0				
Método: Actual						
Lugar: Barra exterior						
Operario: 1	Mano de Obra	1				
Compuesto por: Fuente propia.						
Fecha: 15 Mayo 2016	Total					
						DISTANCIA
Preparación de insumos	●					
Ingresa Pedido	●					
Espera turno de pedido			●			
Verificación de pedido		●				
Armado de sandwich frío	●					
Empaquetado y/o arrglgado en plato	●					
Entrega de Pedido	●					
Limpieza de zona	●					

Fuente: Elaboración Propia

3.6.3 Servicio Atención al cliente

Para el análisis DAP se realizó la evaluación de las actividades que realizan los mozos dentro de los salones del restaurante.

Cuadro 3-5 Servicio Atención al cliente






Operario/material/equipo						
Diagrama N°: 1	Hoja N°: 1	RESUMEN				
Objeto:	Actividad	Actual	Propuesto	Econ		
Proceso de Atención de mesas	Operación	8				
	Inspección	1				
	Espera	1				
Actividad:	Transporte	11				
Atención al cliente	Almacena	1				
	Distancia	49				
Método: Actual						
Lugar: Salones restaurante						
Operario: 4	Mano de Obra	1				
Compuesto por: Fuente propia.						
Fecha: 15 Mayo 2016	Total					
						DISTANCIA (Mts)
Ingreso de Cliente	●					
Transporte para entrega de carta				●		2
Toma de Pedido	●					
Transporte para solicitud de pedido a Cocina				●		5
Solicitud de Pedido a cocina	●					
Transporte para entrega de utensilios ,salsas, etc				●		2
Entrega de utensilios, salsas, etc a mesa	●					
Transporte para seguimiento hasta entrega de Pedido				●		5
Seguimiento hasta entrega de Pedido			●			
Transporte a salón				●		5
Transporte a cocina				●		5
Recepción de platos	●					
Confirmación de platos solicitados		●				
Transporte de pedido a mesa				●		15
Entrega de Pedido a Mesa	●					
Armado de cuenta	●					
Transporte para entrega de cuenta a mesa				●		2
Transporte para pago a caja				●		3
Transporte para entrega de vuelto a mesa				●		3
Limpieza de Mesa	●					
Transporte para almacenamiento de salsas				●		2
Almacenamiento de salsas					●	

Fuente: Elaboración Propia

3.6.4 Cajero

Para el análisis DAP se realizó la evaluación de las actividades que el área de caja.

Cuadro 3-6 Cajero

Operario/material/equipo		RESUMEN					
Diagrama N°: 1	Hoja N°: 1	Actividad	Actual	Prop	Econ		
Proceso en caja	Operación		4				
	Inspección		2				
	Espera		1				
Actividad:	Transporte		0				
Atención al cliente	Almacena		1				
	Distancia		0				
Método: Actual							
Lugar: Caja							
Operario: 1	Mano de Obra		1				
Compuesto por: Fuente propia.							
Fecha: 15 Mayo 2016		Total					
							DISTANCIA
Ingreso de cuenta de Pedido		●					
Verificación de suma de Pedido			●				
Llenado manual de Boleta o Factura		●					
Verificación de dinero			●				
Entrega de vuelto		●					
Entrega boleta o factura		●					
Guardado de dinero en caja					●		

Fuente: Elaboración Propia

3.6.5 Despacho

Para el análisis DAP se realizó la evaluación de los pedidos fríos armados desde la barra exterior del restaurante.

Cuadro 3-7 Despacho

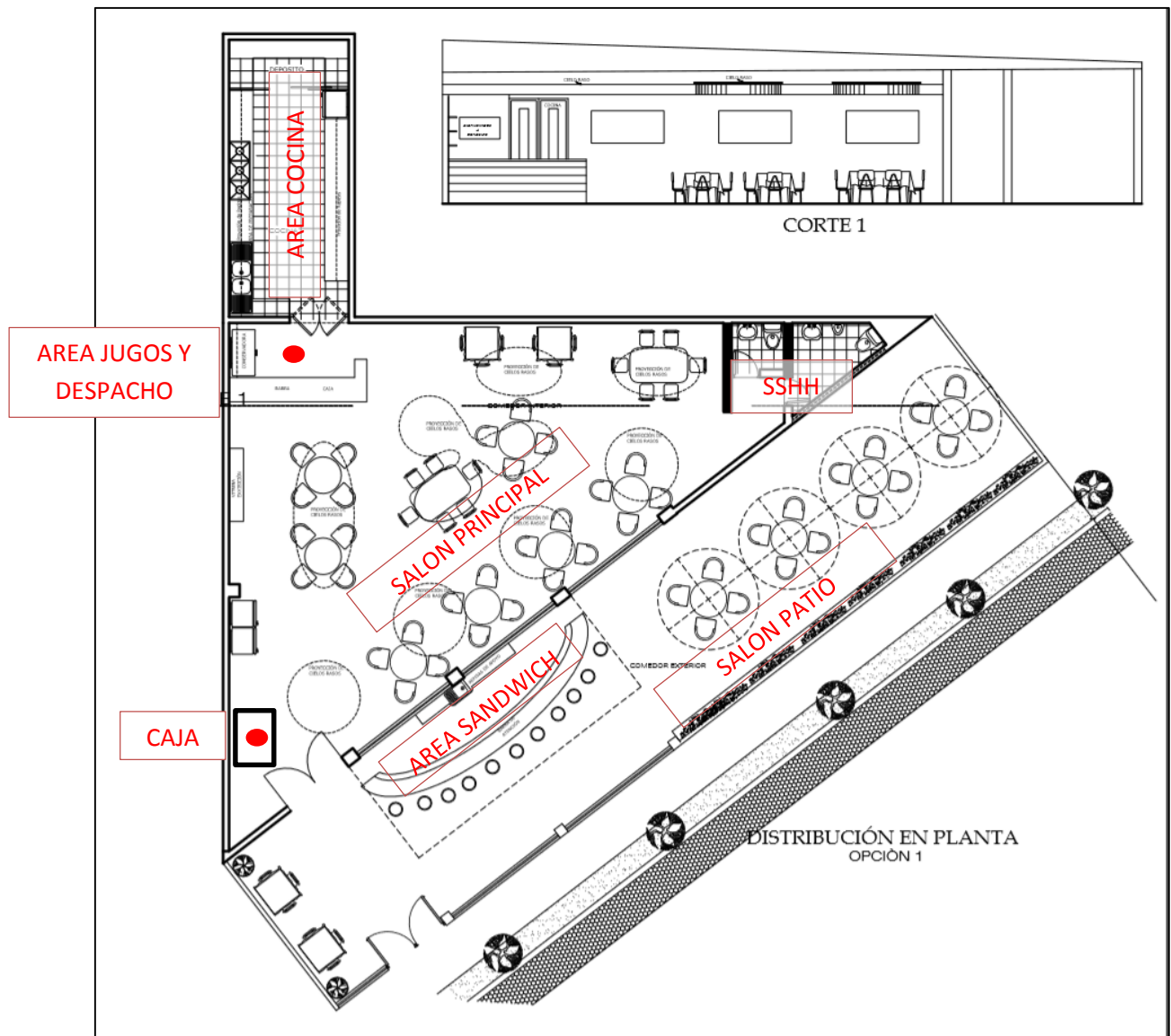
Operario/material/equipo						
Diagrama Nº: 1	Hoja Nº: 1	RESUMEN				
Objeto:	Actividad	Actual	Prop	Econ		
Proceso en delivery	Operación	3				
	Inspección	0				
	Espera	1				
Actividad:	Transporte	2				
Despachos	Almacena	0				
	Distancia	2.5				
Método: Actual						
Lugar: Barra interna						
Operario: 2	Mano de Obra	1				
Compuesto por: Fuente propia.						
Fecha: 15 Mayo 2016	Total					
						DISTANCIA (Mts)
Recepción de pedido de manera telefónica	●					
Transporte para solicitud de pedido				●		2.5
Solicitud de pedido en Cocina o Barra exterior	●					
Armado de pedido	●					
Espera hasta envío de pedido			●			
Envío de Pedido				●		

Fuente: Elaboración Propia

3.7 ÁREAS DE LA EMPRESA

En el cuadro 3-7 se detallan las ubicaciones de las zonas del restaurante.

Cuadro 3-8 Plano de distribución Actual



Fuente: Elaboración Propia

3.8 DIAGRAMA DE TIEMPOS

A través del diagrama de flujo de valor se realizó el estudio de tiempos durante el desarrollo y preparación de pedidos los cuales fueron agrupados de acuerdo a la zona preparación y tipo de plato de la siguiente manera:

- Platos Extras: requiere una preparación mayor y tiempo de cocimiento, son servidos desde la cocina.
- Menú: Plato servido en el horario de almuerzo 11:30am hasta las 2:00pm el cual consta de dos opciones de segundo, una entrada y sopa. La preparación es realizada antes del inicio de la atención y son servidos desde la cocina.
- Sándwich especiales: son sándwich que requieren una cocción al momento, estos son servidos desde la cocina.
- Sándwich tradicionales: son sándwich fríos, la cocción se realiza antes del inicio del servicio los cuales son atendidos desde la barra exterior.

Luego se realizó la distribución en dos tipos de servicio: servido en salón (ver Cuadro 3.10 Diagrama Flujo de valor Platos atendidos en salón) y servicio para llevar (ver Cuadro 3.11 Diagrama Flujo de valor Pedidos para llevar).

Se identificaron los procesos desde que el cliente ingresa al restaurante, realiza la orden, consume y se retira del local de acuerdo al punto 3.5 Análisis de procesos, considerando para el análisis los procesos que generan valor o son percibidos por el cliente fueron incluidos en la parte superior del diagrama y los procesos que no generan valor o no son percibidos por el cliente se ubicaron en la parte inferior del diagrama.

Finalmente se analizaron los tiempos promedio que demanda un operario en realizar cada proceso, los cuales fueron extraídos de la evaluación de tiempos realizada en hora punta (mayor demanda) en el restaurante.

En el Cuadro 3 8 Platos atendidos en salón se resumen los tiempos totales obtenidos en el Diagrama Flujo de valor Platos (Cuadro 3.10) para efectos del análisis los valores han sido convertidos de segundos a minutos.

Los tiempos totales que demandan al consumidor para hacer uso del servicio solo 40 min a 19 min del servicio son percibidos por el cliente y el resto según el tipo de plato no son percibidos.

Cuadro 3-9 Platos atendidos en salón

	Tiempo total de procesos que <u>generan Valor</u>	Tiempo total de procesos que <u>no generan Valor</u>	Total tiempo de servicio
Platos Extras	20 min	20 min	40 min
Menú	19 min	8 min	27 min
Sándwich Especial	10 min	12 min	22 min
Sándwich Tradicionales	10 min	9 min	19 min

Fuente: Elaboración Propia

De la misma manera en el *Cuadro3-9 Pedidos para llevar*, se resumen los tiempos totales obtenidos en el *Diagrama Flujo de valor Pedidos para llevar* (Cuadro 3 .11), que viene a ser los tiempos que demanda al cliente en hacer uso del servicio de los cuales solo 1.3min son percibidos por el cliente el resto no genera valor para el cliente y son considerados como parte de las demoras en el servicio.

Cuadro 3-10 Pedidos para llevar

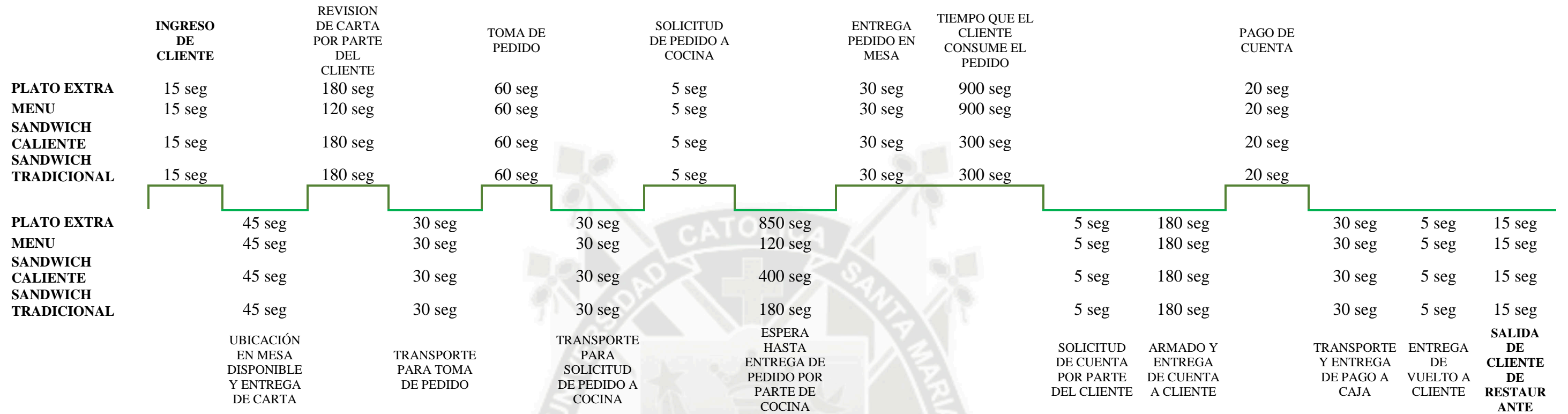
	Tiempo total de actividades que <u>generan Valor</u>	Tiempo total de actividades que <u>no generan Valor</u>	Total tiempo de servicio
Platos Extras	1.3 min	18.9 min	20.2 min
Menú	1.3 min	5.3 min	6.5 min
Sándwich Especial	1.3 min	11.4 min	12.7 min
Sándwich Tradicionales	1.3 min	7.8 min	9.1 min

Fuente: Elaboración Propia

Al realizar el análisis de los cuadros 3-10 y 3-11 de los procesos que no generan valor se pudo determinar tiempos que pueden ser reducidos como parte de las mejoras, como son:

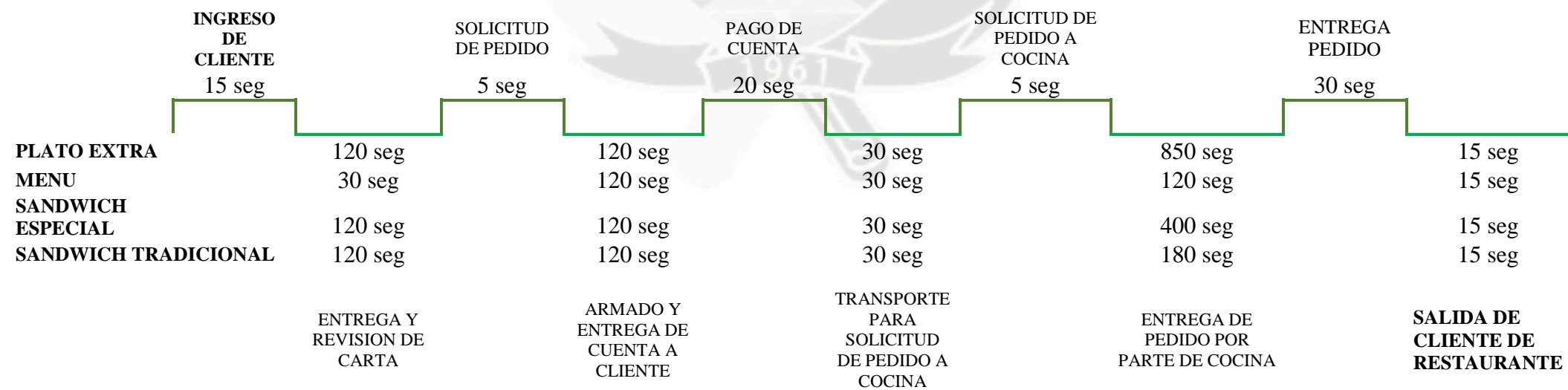
- Transporte solicitud de pedido a cocina: luego de la toma del pedido el mozo se dirige a la zona cocina o platos fríos para solicitar el pedido.
- Espera hasta entrega de pedido por parte de cocina: el tiempo que demora el área de cocina y/o platos fríos en hacer entrega del pedido, de igual forma el mozo hace seguimiento a su solicitud de pedido hasta que esta se entrega al cliente.
- Armado y entrega de cuenta a cliente: luego de la solicitud de la cuenta, el mozo realiza el arqueo de manera manual del pedido, y se realiza la entrega al cliente.

Cuadro 3-11 Flujo de valor Platos atendidos en salón



Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 3-12 Flujo de valor Pedidos para llevar



Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO IV

4 APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA QFD

4.1 EVALUACIÓN DEL PROBLEMA

El presente capítulo se realiza la aplicación del modelo QFD, el análisis se realizó a través de la obtención de la voz del cliente, se evaluaron las necesidades y finalmente se desarrolló la casa de la Calidad QFD.

4.1.1 Obtener la Voz del Cliente

Los datos de entrada de la voz del cliente fueron realizados a través de encuestas a una muestra de 50 clientes en un periodo de 20 días.

En total fueron 14 preguntas con respuesta de 1 a 4; con ponderación 1 muy mala y 4 muy buena calidad.

Cuadro 4-1 Preguntas de cuestionario

PREGUNTA	ASPECTO QUE SE EVALUA
P1	Con que frecuencia visita Conzumo
P2	La comida es servida caliente y/o fresca
P3	El menú presenta suficiente variedad de productos
P4	La comida es suficientemente sabrosa
P5	La cantidad de comida es adecuada
P6	Los mozos son pacientes tomando nota

P7	Los mozos hablan claramente
P8	Los mozos son educados y corteses
P9	El servicio es puntual
P10	Atención Recibida
P11	Calidad de la comida
P12	Tiempo de espera
P13	Precio
P14	Horario

Fuente: Elaboración Propia

4.1.2 Clasificar la verbalizaciones

De acuerdo a las respuestas dadas en las encuestas se obtuvieron los siguientes resultados:

Cuadro 4-2 Resumen encuestas realizadas

	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTAL ENCUESTAS
La comida es servida caliente y/o fresca	0	0	43	7	50
El menú presenta suficiente variedad de productos	3	31	11	5	50
La comida es suficientemente sabrosa	0	6	43	1	50
La cantidad de comida es adecuada	0	7	13	30	50

Los mozos son pacientes tomando nota	0	31	18	1	50
Los mozos hablan claramente	5	28	16	1	50
Los mozos son educados y corteses	0	27	22	1	50
El servicio es puntual	6	23	18	3	50
Atención Recibida	1	17	20	12	50
Calidad de la comida	0	2	32	16	50
Tiempo de espera	2	21	16	11	50
Precio	3	3	20	24	50
Horario	0	2	22	25	49

Fuente: Elaboración Propia

En el Cuadro 4.2 se detalla las ponderaciones obtenidas de los clientes a cada una de las preguntar respondidas en la encuesta.

4.1.3 Estructurar las necesidades del cliente

Una vez realizada la clasificación de las respuestas, en el Cuadro 4 3 se evaluaron las preguntas con mayor ponderación en los puntos (1) Totalmente en desacuerdo y (2) en desacuerdo, luego se realizó el análisis de cada respuesta verbalizando de acuerdo a la necesidad del cliente como parte de la mejoras de la calidad de atención del servicio, de los cuales se obtuvo lo siguiente:

Cuadro 4-3 Verbalización de las necesidades

	TOTAL MENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	NECESIDAD
La comida es servida caliente y/o fresca	0%	0%	86%	14%	-
El menú presenta suficiente variedad de productos	6%	62%	22%	10%	Variedad de platos en menú
La comida es suficientemente sabrosa	0%	12%	86%	2%	-
La cantidad de comida es adecuada	0%	14%	26%	60%	-
Los empleados son pacientes tomando nota	0%	62%	36%	2%	Mejorar la calidad de atención
Los empleados hablan claramente	10%	56%	32%	2%	Mejorar la calidad de atención
Los empleados son educados y corteses	0%	54%	44%	2%	Mejorar la calidad de atención
El servicio es puntual	12%	46%	36%	6%	Rapidez del servicio
Atención Recibida	2%	39%	37%	22%	Mejorar la calidad de atención
Calidad de la comida	0%	2%	68%	29%	-
Tiempo de espera	5%	46%	27%	22%	Rapidez del servicio
Precio	5%	7%	37%	51%	-
Horario	0%	3%	45%	53%	-

Fuente: Elaboración Propia

En la encuesta se incluyó una pregunta abierta sobre “Que mejoraría en el servicio de atención de la empresa Conzumo” de la cual se obtuvieron las siguientes respuestas (Ver Cuadro 4.4 voz del cliente) y de la misma manera que en el Cuadro 4.3, se analizaron las respuesta y se verbalizaron de acuerdo a las necesidades analizadas.

Cuadro 4-4 Voz del cliente

VOZ DEL CLIENTE	NECESIDADES RELACIONADAS
Es importante la rapidez del servicio, limpieza, sabor de la comida.	Rapidez del servicio. Orden y limpieza. Mejorar la calidad de atención.
Entregas a tiempo, variedad de platos, sabor de comida	Rapidez del servicio. Variedad de platos en menú Mejorar la calidad de atención.
Comida más saludable	Mejorar la calidad de atención.
Variar los platos del menú	Mejorar la calidad de atención.
Atención rápida	Rapidez del servicio.
Sanidad en platos y eliminar errores de entrega de pedidas	Orden y limpieza. Reducción de pedidos errados
Alimentación balanceada, limpieza de servicio y pedidos correctos	Mejorar la calidad de atención. Reducción de pedidos errados
Atención eficiente, variedad de comida, limpieza en áreas del restaurante	Rapidez de servicio. Mejorar la calidad de atención. Orden y limpieza.

	Reducción de pedidos errados.
Mayor ración de comida al mismo precio	Mejorar la calidad de atención.
Ser más rápidos	Rapidez de servicio.
No tener errores	Reducción de pedidos errados.
Variedad de platos en el menú	Variedad de platos.

Fuente: Elaboración Propia

4.1.4 Analizar la estructura de las necesidades del cliente

Los valores fueron analizados a través del software capture QFD, que sirvió de herramienta para analizar e identificar las necesidades de los clientes y poderlos traducir a través de requerimientos técnicos y con ello identificar las actividades que requieren ser mejoradas.

Los datos incluidos en el software se realizaron de la siguiente manera:

- **QUEs:** Se inicia el ingreso de información en el software Capture QFD en la celda de los QUE en la cual se incluyen la información de las necesidades desarrolladas en los Cuadros 4.3 Verbalización de las necesidades y Cuadro 4.4. Voz del cliente.

Ilustración 4-1 Cuadro de los QUE

Current Cell:		Related Data Entries	
		0	1
	0		Importancia de los QUE
List Entries	1	Variedad de Platos en Menú	34,0
	2	Limpieza en servicio	3,0
	3	Calidad de atención	31,0
	4	Rapidez del servicio	21,0
	5	Pedidos sin errores	4,0
	6		

Fuente: Software Capture QFD – Información Propia

- **Análisis competitivo:** Luego en el software se incluyen las ponderaciones del servicio con respecto a la competencia. De acuerdo al análisis realizado se consideró que la competencia directa para el restaurante es el quiosco “Doña Justa” y el restaurante “Concesionario Megacentro”.

Se usaron ponderaciones del 1 al 4 para realizar el análisis del estado en el cual se encuentra con respecto a los QUE la competencia y la empresa.

Ilustración 4-2 Cuadro de los QUE - Análisis Competitivo

Current Cell:		Related Data Entries								
		0	1	2	3	4	5	6	7	8
	0		Importancia de los QUE	CONZUMO	Sangucheria Doña Justa	Concesionario Megacentro	Valor Objetivo	Improvement Factor	Overall Importance	Percent Importance
List Entries	1	Variedad de Platos en Menú	34,0	2,0	1,0	3,0	3,0	1,2	40,8	34,8
	2	Limpieza en servicio	3,0	2,0	1,0	3,0	4,0	1,4	4,2	3,6
	3	Calidad de atención	31,0	2,0	1,0	2,0	3,0	1,2	37,2	31,7
	4	Rapidez del servicio	21,0	2,0	4,0	3,0	4,0	1,4	29,4	25,1
	5	Pedidos sin errores	4,0	1,0	3,0	3,0	3,0	1,4	5,6	4,8
	6									

Fuente: Software Capture QFD – Información Propia

Y finalmente en el cuadro de los que se determina el valor objetivo que es como se pretende lograr mejorar el servicio con respecto al escenario actual de la organización y la competencia.

Ilustración 4-3 Cuadro de los QUE - Valor Objetivo

		Related Data Entries								
		0	1	2	3	4	5	6	7	8
			Importancia de los QUE	CONSUMO	Sanguchería Doña Justa	Concesionario Megacentro	Valor Objetivo	Improvement Factor	Overall Importance	Percent Importance
List Entries	0									
	1	Variedad de Platos en Menú	34.0	2.0	1.0	3.0	3.0	1.2	40.8	34.8
	2	Limpieza en servicio	3.0	2.0	1.0	3.0	4.0	1.4	4.2	3.6
	3	Calidad de atención	31.0	2.0	1.0	2.0	3.0	1.2	37.2	31.7
	4	Rapidez del servicio	21.0	2.0	4.0	3.0	4.0	1.4	29.4	25.1
	5	Pedidos sin errores	4.0	1.0	3.0	3.0	3.0	1.4	5.6	4.8
	6									

Fuente: Software Capture QFD – Información Propia

Automáticamente el software da la razón de la mejora que viene a ser el porcentaje de incremento o reducción que se ha planificado como tema objetivo, dentro de los resultados obtenidos como punto de partida para el análisis del QFD y realizar las mejoras se concluyó que los clientes entrevistaron requieren en un 34.8% verificar la variedad de platos que sirven en el menú, con un 31.7% mejorar la calidad de atención, con un 25.1% verificar la rapidez del servicio, con 4.8% que los pedidos sean entregados sin errores y finalmente con 3.6% limpieza.

- **COMOs:** Se incluye en el software la manera como se va mejorar los “QUE” incluidos anteriormente en el software, las cuales son características técnicas que fueron evaluadas para poder mejorar los QUES.

Ilustración 4-4 Cuadro de los COMOs

Current Cell:		Related Data Entries			
		0	1	2	3
List Entries	0		Dirección de mejoramiento	Importancia de los atributos del servicio	Importancia relativa de las atribuciones del producto
	1	Generar programa de menus mensual	↑	599,0	26,6
	2	Capacitación de personal	↑	691,1	30,7
	3	Tiempo de preparación de platos	↓	546,2	24,3
	4	Incluir Tecnología	✘	14,3	0,6
	5	Reducir desplazamientos de mozos	↓	257,5	11,4
	6	Mantenimiento orden y limpieza en	↑	141,8	6,3

Fuente: Software Capture QFD – Información Propia

En el punto Dirección de mejoramiento o que interesa controlar con respecto a los como incluidos, el software automáticamente considera los siguientes valores: +1 significa entre mas es mejor, 0 no hay mejora, -1 entre menos es mejor.

Ilustración 4-5 Simbología COMOs

Available Symbols		
Maximize	↑	1.00
Target	✘	0.00
Minimize	↓	-1.00
Clear Value		

Fuente: Software Capture QFD

A través de la información incluida de acuerdo a la ilustración 4-5, se tiene la siguiente Ilustración 4 6 - Dirección de Mejoramiento.

Ilustración 4-6 Dirección de Mejoramiento

Related Data Entries				
	0	1	2	3
		Dirección de Mejoramiento	Importancia de los atributos del servicio	Importancia relativa de las atribuciones del producto
List Entries	1	Generar programa de menus mensual	↑	599,0
	2	Capacitación de personal	↑	691,1
	3	Tiempo de preparación de platos	↓	546,2
	4	Incluir Tecnología	×	14,3
	5	Reducir desplazamientos de mozos	↓	257,5
	6	Mantenimiento orden y limpieza en	↑	141,8

Fuente: Software Capture QFD – Información Propia

Automáticamente el software calcula el valor de importancia de los atributos del servicio y la importancia relativa de las atribuciones del producto, el cual con un 30.7% es considerada la capacitación como parte de las mejoras requeridas de los QUE.

- **TRadeoff:** En esta parte se realizan las relaciones de los cómo, del cual el signo 1 significa que tienen relación, el signo – o -1 es una relación inversamente proporcional y el punto blanco significa que no tiene relación.

Ilustración 4-7 Simbología Tradeoff

Available Symbols		
Synergy	+	1.00
Compromise	-	-1.00
Clear Value		

Fuente: Software Capture QFD

A través de la información incluida de acuerdo a la ilustración 4-7, se tiene la siguiente Ilustración 4 8 – Relación de los COMO vs COMO.

Ilustración 4-8 Relación COMO vs COMO

	0	1	2	3	4	5	6	7
0		Generar programa de menus mensual	Capacitación de personal	Tiempo de preparación de platos	Incluir Tecnología	Reducir desplazamientos de mozos	Mantenimiento orden y limpieza en zonas de trabajo	
1	Generar programa de menus mensual		+					
2	Capacitación de personal	+		+			+	
3	Tiempo de preparación de platos		+		+			
4	Incluir Tecnología		+	+		+		
5	Reducir desplazamientos de mozos				+			
6	Mantenimiento orden y limpieza en		+					
7								

Fuente: Software Capture QFD – Información Propia

- Relación entre los QUE y COMO:** En esta parte se efectúan las relaciones de los QUE con respecto a los COMO, de acuerdo a los valores dados por el software se considera el valor 9 como una relación fuerte, 3 relación moderada, 1 relación muy baja y en blanco si no tiene relación.

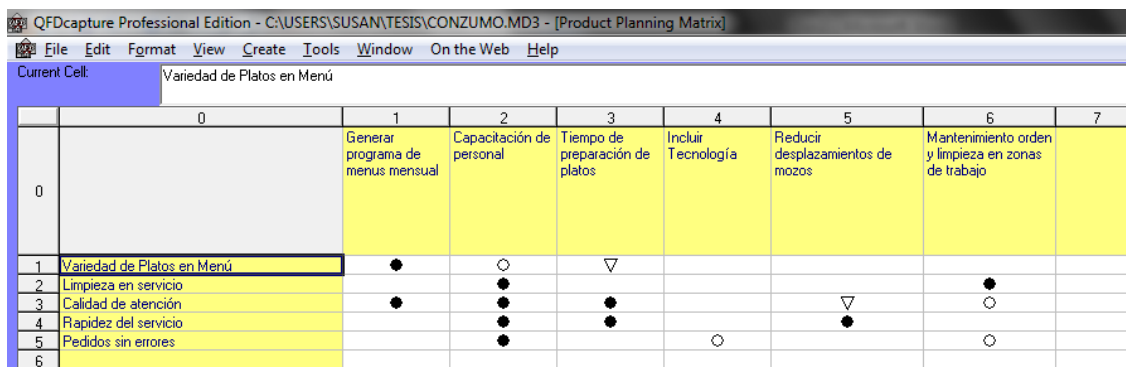
Ilustración 4-9 Simbología de los QUE vs COMO

Available Symbols		
Strong	●	9.00
Moderate	○	3.00
Weak	▽	1.00
Clear Value		

Fuente: Software Capture QFD

A través de la información incluida de acuerdo a la ilustración 4-9, se tiene la siguiente Ilustración 4.10

Ilustración 4-10 Relación de los QUE vs COMO



	0	1	2	3	4	5	6	7
0		Generar programa de menus mensual	Capacitación de personal	Tiempo de preparación de platos	Incluir Tecnología	Reducir desplazamientos de mozos	Mantenimiento orden y limpieza en zonas de trabajo	
1	Variedad de Platos en Menú	●	○	▽				
2	Limpieza en servicio		●				●	
3	Calidad de atención	●	●	●		▽	○	
4	Rapidez del servicio		●	●				
5	Pedidos sin errores		●			●	○	
6					○			

Fuente: Software Capture QFD – Información Propia

Luego de haber llenado todos los datos el software da la siguiente grafica conocida como la Casa de la Calidad QFD con respecto a las necesidades del cliente:

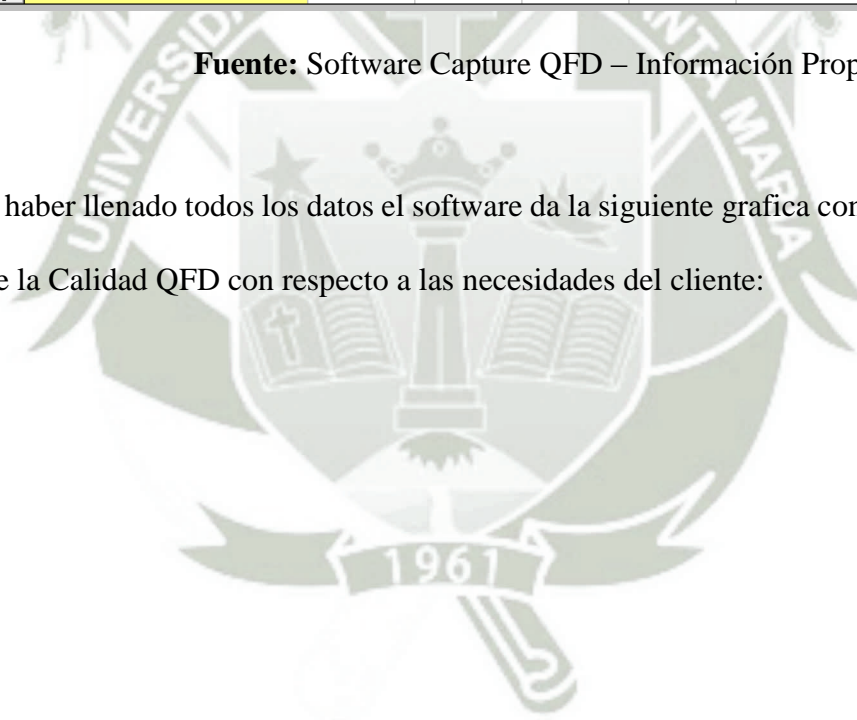
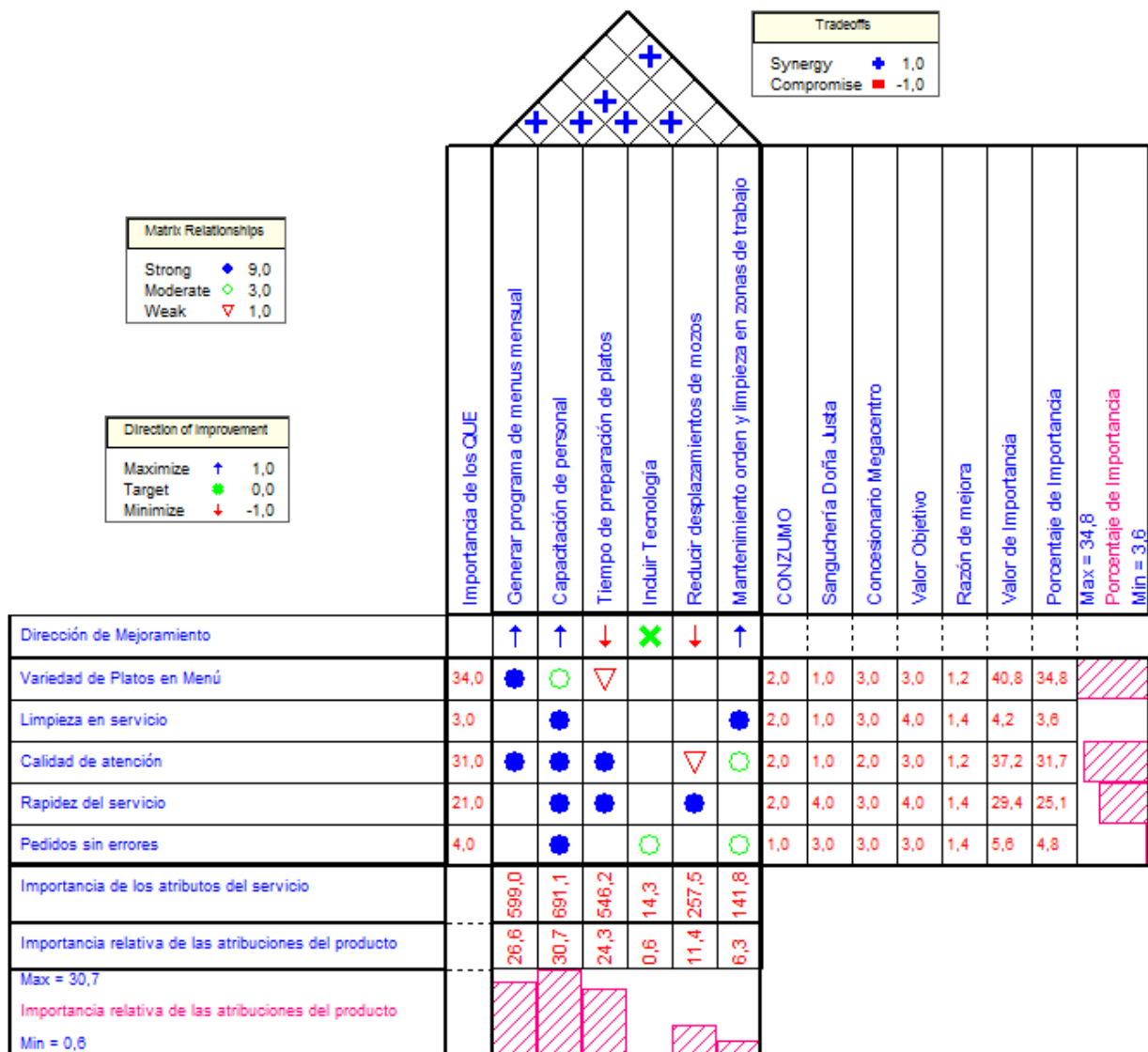


Ilustración 4-11 Casa de la Calidad de las necesidades del cliente



Fuente: Software Capture QFD – Información Propia

De acuerdo a la evaluación realizada en el diagrama se determina según el análisis que para mejorar los QUE con respecto a la competencia se necesita poner énfasis en:

- Mejorar la variedad de platos que se sirven en el menú del restaurante.
- Mejorar la calidad de atención
- Ser más rápidos en la atención al cliente.

La manera COMO se va mejorar los QUE, esto los estaremos desarrollando en el capítulo siguiente de acuerdo a los resultados con mayor ponderación identificados en el diagrama.

Como son:

- Capacitación al Personal
- Generar programa de menús mensual
- Tiempo de preparación de platos
- Reducir desplazamientos de los mozos
- Mantenimiento orden y limpieza en zona de trabajo
- Instalación de tecnología.



CAPÍTULO V

5 PLANTEAMIENTO DE MEJORAS EN EL PROCESO DE ACUERDO A LA METODOLOGÍA QFD

5.1 EVALUACIÓN DE LA CALIDAD A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA QFD

5.1.1 Capacitación de personal

El plan de capacitaciones se desarrolló tomando en consideración los resultados del análisis QFD y el balance de flujo de valor, de acuerdo a lo siguiente:

- Capacitación en la preparación de línea de producción, procesamiento de insumos y almacenamiento: El propósito de realizar la capacitación es enseñar al personal de cocina técnicas de pre cocciones, cortado de insumos, almacenado, pesado, etiquetado etc. de acuerdo a los platos de la carta que tienen mayor rotación.

Personal involucrado: Personal cocina y barras

Expositor de capacitación: Chef contratado

Tiempo de capacitación: 3 horas

Cuadro 5-1 Cronograma de capacitaciones

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Capacitación						

Fuente: Elaboración Propia

De esta manera se reducirá el tiempo “entrega de pedido por parte de cocina del Cuadro 3 10 Flujo de valor Platos atendidos en salón y Cuadro 3 11 Flujo de valor Pedidos para llevar.

- Capacitación de mozos en la atención al cliente: este punto ha sido solicitado por los clientes como una necesidad, por ello se ha planificado un programa de actividades diarias según Cuadro 5-3 Plan de actividades diarias, las cuales involucra la participación de todo el personal de la empresa según el cronograma de actividades (ver Cuadro 5-2).

Para el caso de los talleres serán realizados dos veces por mes los cuales se estarán dando de acuerdo al cuadro 5-4 Plan de actividades de talleres.

Personal involucrado: todos

Monitor: Socio

Tiempo: 40 min

Cuadro 5-2 Cronograma de actividades

	MARTES	JUEVES	SABADO
SEMANA 1	CHARLA: Todo comienza por una buena impresión. Cargo: Área Administrador y Ventas	CHARLA: Satisfaga a todos y cada uno de sus clientes. Cargo: Jugos y despachos	TALLER: “Nuestra opinión”, “nuestro compromiso”. Moderador: Socio
SEMANA 2	CHARLA: Deje su vida personal en casa. Cargo: Mozos	CHARLA: No se congregate en el salón de ventas. Cargo: Barra Sándwich	
SEMANA 3	CHARLA: Salude a cada cliente. Cargo: Caja	CHARLA: Nunca califique a sus clientes por su apariencia. Cargo: Mozos	
SEMANA 4	CHARLA: Deje que el cliente tenga su espacio. Cargo: Jugos y despachos	CHARLA: No interrumpa. Cargo: Cocina	TALLER: Comunicación efectiva. Moderador: Socio
SEMANA 5	CHARLA: Baile al ritmo de la música. Cargo: Área Administrador y Ventas	CHARLA: Luzca profesional – vístase adecuadamente. Cargo: Jugos y despachos	
SEMANA 6	CHARLA: Muestre toda la mercadería. Cargo: Caja	CHARLA: “La amabilidad refleja la predisposición a atender de manera inmediata al cliente”. Cargo: Mozos	
SEMANA 7	CHARLA: Se prioriza la atención presencial del cliente. Cargo: Cocina	CHARLA: El personal deberá ser siempre accesible para el cliente y estar siempre a la vista. Cargo: Barra Sándwich	TALLER: Taller Orden y limpieza. Moderador: Socio
SEMANA 8	CHARLA: La relación con los clientes será de “usted”. Cargo: Mozos	CHARLA: Las llamadas telefónicas se responderán con la mayor brevedad posible, si es posible antes del tercer tono. Se debe generar una imagen de interés. Cargo: Jugos y despachos	
SEMANA 9	CHARLA: El personal aclara las dudas del cliente y verifica la comprensión de las mismas. Cargo: Barra Sándwich	CHARLA: Las quejas de los clientes se recogerán por escrito. Cargo: Caja	
SEMANA 10	CHARLA: Cuando se entrega la carta se informa de los platos no disponibles. Cargo: Jugos y despachos	CHARLA: El responsable asigna tareas de limpieza en los momentos en menores prejuicios a los clientes. Cargo: Cocina	TALLER: Taller Trabajo en equipo Moderador: Socio

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 5-3 Plan de actividades diarias

TIEMPO	TEMA	DESCRIPCION
6:30 – 6:40	Compartir del día	Situaciones positivas o negativas con clientes. Estado Orden y Limpieza de acuerdo a monitoreo realizado. Número de pedidos errados generados y/o disconformes.
6:41 – 6:50	Tema de acuerdo al cronograma (ver cuadro 5-2 cronograma de actividades)	Serán dados de acuerdo al cronograma de charlas y taller (ver Anexo IV).
6:51 – 6:55	Menú del día	Platos del menú del día Ingredientes principales
6:56 – 7:15	Inspección zona de trabajo	Revisión de uniformes Check list de equipos e insumos antes de iniciar el trabajo.

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 5-4 Plan de actividades talleres

TIEMPO	TEMA	DESCRIPCION
15:00 – 15:10	Compartir de la quincena	Situaciones positivas o negativas. Estado Orden y Limpieza de acuerdo a monitoreo realizado. Número de pedidos errados generados y/o disconformes.
15:11 – 16:00	Taller	Serán dados según cuadro 5-2 cronograma de actividades)

Fuente: Elaboración Propia

- Asesoría en nutrición con respecto a calorías y ración en menú: se contará un asesor en nutrición externo, el cual ayudará a armar el menú mensual, así como dietas solicitadas por los clientes.

Personal involucrado: Personal cocina

Asesor: Nutricionista

Periodo de asesoreamiento: cada 2 meses

5.1.2 Generar programa de menús mensual

Se estará realizando un programa de menús mensual, el cual considera las calorías y raciones por plato, evaluando los platos que tengan mayor demanda por los consumidores. Para lo cual se estará realizando lo siguiente:

- Reporte de platos servidos en restaurante
- Generación de listado de platos para menús
- Armado de cronograma de platos para menú
- Envío vía correo a clientes y página de menús que se estarán sirviendo durante la semana.
- Atención personalizada a clientes que requieran de una dieta especial.

5.1.3 Tiempo de preparación de platos

Para el análisis de las actividades de preparación de pedidos (escenario actuales) realizados en la cocina, se utilizó el diagrama de flujo de valor en la cual se analizaron

las actividades generadas durante la preparación de los pedidos incluyendo en la parte superior del diagrama las actividades que generan valor y en la parte inferior las actividades que no generan valor es decir no son percibidas por el cliente interno (ver cuadro 5.4).

A través del diagrama se observó que para la preparación de un plato extra demora 14.2 min y para un sándwich caliente 7 min.

Cuadro 5-5 Preparación de alimentos



	Tiempo total de actividades que <u>generan Valor</u>	Tiempo total de actividades que <u>no generan Valor</u>	Total tiempo de servicio
Platos Extras	6 min	8.2 min	14.2 min
Sándwich Caliente	2 min	5 min	7 min

Fuente: Elaboración Propia

La generación de una línea de producción es decir considerando cortes de la materia prima (carnes, verduras, papas, etc), pesado, empaquetado en porciones de cada plato de acuerdo a la capacitación realizada en preparación de línea de producción, procesamiento de insumos y almacenamiento se planifica una reducción en los tiempos de corte de insumos el cual fue analizado en el cuadro 5.5 Preparación de alimentos (esperado).

Cuadro 5-6: Preparación de alimentos (esperado)



	Tiempo total de actividades que <u>generan Valor</u>	Tiempo total de actividades que <u>no</u> <u>generan Valor</u>	Total tiempo de servicio
Platos Extras	6 min	6 min	12 min
Sándwich Caliente	2 min	2 min	4 min

Fuente: Elaboración Propia

A través del análisis realizado se pudo ver una reducción de 2.2 min con respecto a la preparación de platos extras, y una reducción de 3 min con respecto a la preparación de sándwich calientes.

5.1.4 Mantenimiento de orden y limpieza en zonas de trabajo

A través de la herramienta de las 5s se realizó la evaluación de la sanidad del servicio y las mejoras como parte de las principales necesidades del cliente identificadas a través de la herramienta QFD.

5.1.4.1 Seiri SELECCIÓN:

Se evaluaron las áreas del restaurante en las cuales se realizaron las siguientes actividades:

- Reconocimiento de las áreas de trabajos, se realizaron inspecciones en las áreas de trabajo durante la jornada de trabajo (ver Cuadro 5. 6 Inspección de Zonas de Trabajo), dentro de las cuales se encontró lo siguiente:
 - ✓ Estado de los equipos: en el área de cocina y barra externa se hallaron utensilios en mal estado, vajilla picada, insumos sobrestoqueados. En el área de despacho y jugo se encontró un almacén temporal de bolsas, tápers almacenados de manera desordenada.

En las áreas comunes se inspeccionaron pisos, puertas baños, grifos, sistema de gas, en la cual se encontró que el sistema de almacenaje y abastecimiento de gas es inadecuado con respecto a la cantidad de cocinas y las contingencias que se necesita tener al momento de realizar el cambio del balón ya que este está ubicado en el patio del restaurante.

En el almacén se encontró una inadecuada clasificación de los productos perecibles de los no perecibles así como los de limpieza.

Adicionalmente se vio que el personal de cocina y barra externa no realiza limpieza continua durante la preparación de sus pedidos.

Con respecto al personal de atención al cliente (mozas) no usan el uniforme de manera adecuada ya que se les encontró con pantalonetas de colores, asimismo están con el cabello suelto o desordenado.

- Selección de herramientas necesarias de las que no lo son: se realizó un listado de equipos, herramientas necesarias en el área de cocina, jugos, barra de sándwich fríos, mesas y caja. La verificación se realizó con simulaciones de utensilios, insumos y equipos necesarios.
- Luego de la selección los productos identificados como “no necesarios” y que se encuentran en buen estado fueron almacenados en el depósito, los que se encuentran inoperativos fueron eliminados.

Cuadro 5-7 Inspección de Zonas de Trabajo

AREA DE COCINA

ANTES



Se encontró que la zona de armado y preparación de insumos en la zona de cocina se encuentra desordenada, y sin un área limpia para poder realizar el corte de insumos y armado de platos de una manera adecuada.

Adicionalmente se hallaron baldes, pisos mojados en zona de tránsito de personal, los cuales obstruían al personal.

AREA DE COCINA

DESPUES



Se reorganizaron en las mesas de preparado y armado de platos los insumos requeridos para la preparación de pedidos.

Se eliminaron los productos que no se usaban durante los procesos.

AREA DE COCINA

DESPUES



Se desmovilizaron los baldes y ollas que se encontraban en la zona de tránsito de personal.

Se coordinó con el personal de cocina para que mantengan las zonas de trabajo limpias y ordenadas.

SALON PRINCIPAL

ANTES



En el salón principal se encontró una zona de almacén temporal de bolsas de plásticos, servilletas, botellas, etc de forma desordenada, la cual era vista por los clientes ya que la zona se encuentra en el salón principal.

SALON PRINCIPAL

DESPUES



Se eliminó de la zona el mueble donde se almacenaban las servilletas, botellas, etc.

Se colocó en la mesa los insumos necesarios para la atención del personal como son las servilletas dobladas, bandejas, cubiertos y trapos de limpieza.

BARRA JUGOS

ANTES



En la barra principal se encontró que el personal de atención deja los vasos y jarras en la barra interna cuando realiza la limpieza de las mesas.



Adicionalmente se evidenció que la zona se encuentra desordenada y sin un área de la barra para poder poner los jugos que son para pedido y para atención de los clientes que hacen sus pedidos para llevar.

BARRA JUGOS

DESPUES



Se coordinó con el personal para que mantenga la barra sin vasos y jarras, y pueda realizar la limpieza continuamente.

Adicionalmente se incluyó en lista de actividades del responsable de despachos la limpieza de la zona ya que se pudo observar que solo realizaba el lavado del servicio el personal encargado de los jugos.



Adicionalmente se instaló detrás de la barra una mesa donde almacenarán los vasos limpios para el secado y de fácil acceso para el personal de atención al cliente.

BARRA EXTERIOR

ANTES



En la barra exterior se encontró que el personal almacena detrás de la barra las bolsas de pan, objetos personales, vasos sucios, etc.

DESPUES



Se solicitó que realicen la clasificación de las herramientas e insumos que son requeridas durante la jornada de trabajo, los otros objetos sean retirados de la barra.

ALMACEN**ANTES**

En la inspección realizada se encontró en almacén desordenado y no se realizaba una debida organización de los productos. Se observó bolsas de plástico en varias zonas, los panes secos al lado de las cajas de las frutas, los tapes, servilletas en diferentes lugares, el mueble donde el personal guarda sus pertenencia desordenadas, entre otros. Adicionalmente se encontró en el piso cebollas y se encontraba mojado al momento de la inspección.

ALMACEN

DESPUES



Se hizo una clasificación de los productos dentro del almacén, en la cual se distribuyó los productos perecibles de los que presentan fecha de vencimiento y se realizó limpieza general de la zona.

Fuente: Elaboración Propia

5.1.4.2 Seiton ORGANIZAR

Se organizaron los materiales y herramientas de cada zona de acuerdo a la rotación y frecuencia de uso de la siguiente manera:

- Se generó un listado de los materiales y ubicaciones dentro de la cocina.
- Se reorganizó la distribución de los almacenes que se encontraban dentro del salón, de la misma manera se reorganizó la distribución del almacén principal los cuales fueron clasificadas de acuerdo al siguiente criterio:
 - ✓ Bolsas, vasos descartables
 - ✓ Útiles de limpieza
 - ✓ Zona cubiertos y servilletas
 - ✓ Salsas
 - ✓ Frutas
 - ✓ Vasos sucios
 - ✓ Vasos limpios
 - ✓ Zona cartas
- Se incluyó un registro “kardex” de rotación de productos, en la cual se lleva el registro de ingreso y salida de productos en el almacén principal, los cuales fueron clasificados de la siguiente manera:
 - ✓ Artículos de limpieza: detergente, lejía, jabón líquido, papel higiénico, servilletas, bolsas para basura.
 - ✓ Productos no perecibles: baldes de mostaza, ketchup, aceite, sal, azúcar, fideos, etc.
 - ✓ Productos perecibles: Sacos de papa, camote, zapallo, zanahoria, etc.

5.1.4.3 Seiso LIMPIEZA

○ Programa de orden y Limpieza

El programa de orden y limpieza ha sido diseñado según la Norma Sanitaria para los Restaurantes y Servicios Afines NTS N° 516-2016-MINSA/DIGESA-V.01 de fecha 21 de junio de 2016, el cual consta de lo siguiente:

- **Ubicación:** El restaurante se encuentra ubicado en la Calle Jacinto Ibañez 315 con Calle Vinelli, en un ambiente el cual cumple medidas de seguridad y sanitarias requeridas para realizar las actividades de alimentos.
- **Ambiente:** el establecimiento cuenta con áreas adecuadas para realizar las operaciones con alimentos las cuales han sido diseñadas de forma tal que facilitan la limpieza, desinfección y conservación de las instalaciones. El personal según área de trabajo es responsable de mantener el orden, pisos secos y limpieza de sus zonas de trabajo, las cuales son supervisadas por el socio y el administrador del restaurante.

Cualquier evidencia encontrado el socio y/o administrador comunicará a la zona afectada para que realicen la limpieza antes de realizar sus demás labores y serán comunicadas las reuniones diarias.

- **Abastecimiento de agua:** El establecimiento utiliza agua potable apta para el consumo humano, de la misma manera cuenta con filtros como tratamiento terciario para la purificación del agua que es usada para jugos

y refrescos, el cual envía una alerta cuando se requiere cambio de filtro y se realiza un mantenimiento mensual.

Cuadro 5-8 Ficha de inspección de Filtro

	FECHA DE MANTENIMIENTO O CAMBIO DE FILTRO	OBSERVACIONES
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		

Fuente: Elaboración Propia

- Disposición de aguas residuales y residuos Sólidos:** Se tienen instalado trampas de grasas para la disposición de las aguas residuales los cuales son trasladados mediante tuberías de HDPE al desagüe municipal de la ciudad de Arequipa. A estas trampas de grasas se les hace su inspección mensual y mantenimiento trimestral o cuando lo requiera a través de una empresa externa.
- Servicios higiénicos:** Los mozos son responsables de mantener los servicios operativos y en buen estado de conservación e higiene, con iluminación y ventilación adecuada para el uso, para cual se llenará la Ficha de inspección Servicios Higénicos (Cuadro 5-8), la cual se se

- **Manipulación de Alimentos**

Recepción de las materias primas: El administrador y compras realiza la distribución de la materia prima de acuerdo al responsable de almacenamiento los cuales se dividen en productos perecibles los cuales son entregados a la zona de cocina y los productos no perecibles son entregados a responsable de la caja para su almacenamiento y distribución correspondiente, para lo cual se llenar la siguiente ficha de ingreso y salida de materias primas.

Cuadro 5-10 Ficha de Ingreso y Salida de Materias Primas

	FECHA INGRESO	FECHA DE SALIDA	CANTIDAD	NOMBRE DE PRODUCTO	FECHA DE VENCIMIENTO
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					

Fuente: Elaboración Propia

Almacenamiento de materias primas e insumos de limpieza: el almacenamiento de las materiales primas e insumos de limpieza se almacenan de acuerdo al tipo de producto como son:

- Carnes: antes del almacenamiento el área de cocina realiza la preparación o cortes para su almacenamiento, los cuales son rotulados y almacenados en tapers o bolsas de plásticos en la conservadora o si van a ser usado en el día se almacena en el refrigerador los cuales son incluidos en la ficha stock refrigerador o conservadora.
- Vegetales y frutas: antes del almacenamiento el área de cocina para el caso de vegetales y despacho para frutas, realiza la preparación o cortes para su almacenamiento, los cuales son rotulados y almacenados bolsas de plásticos en el refrigerador. Todos los insumos almacenados en el refrigerador son registrados en la ficha Stock Refrigerador la cual se encuentra ubicada en la parte frontal del equipo.

La verificación del stock de los productos se realiza de manera diaria antes de iniciar la jornada de trabajo.

Cuadro 5-11 ficha Stock Refrigerador o Conservadora

FECHA DE ACTUALIZACIÓN:				
Nº	FECHA INGRESO	NOMBRE DE PRODUCTO	CANTIDAD	FECHA DE VENCIMIENTO
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				

Fuente: Elaboración Propia

- Materia Prima varios y productos de limpieza: se consideran a los insumos adicionales como menestras, aceites, leches, papas, etc los cuales son entregados a caja para su almacenamiento en el almacén principal los cuales son registrados sus ingresos en fichas de ingreso y salida de insumos.

Cuadro 5-12 fichas de ingreso y salida de insumos.

PRODUCTO:						
	FECHA INGRESO	FECHA DE VENCIMIENTO	CANTIDAD DE INGRESO	FECHA SALIDA	CANTIDAD DE SALIDA	NOMBRE DE PERSONA A QUIEN SE ENTREGA
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						

Fuente: Elaboración Propia

Procesamiento de alimentos crudos y cocidos: incluye las operaciones de limpieza, corte, pesado, pelado de insumos previo al almacenamiento. Según el tipo de procesamiento ya sea de frutas, verduras, pescados, etc. se realiza por separado con utensilios limpios para realizar este tipo de preparaciones.

Antes del almacenamiento final los insumos procesados son rotulados considerando las siguientes características:

PRODUCTO:.....
.....
FECHA DE INGRESO:.....
FECHA DE SALIDA:.....

Fuente: Elaboración Propia

Los productos descongelados deben ser usados el mismo día y que no se podrá volver a congelar.

Los aceites y grasas usado para la cocción de los alimentos no deben calentarse a más de 180° y durante la reutilización deben de filtrarse a menos que se encuentren cambios de color, olor, turbidez, sabor entre otros deben desecharse.

Los residuos orgánicos del procesamiento son dispuestos en recipientes con tapas para su disposición final.

- **Elaboración Final:** la zona de cocimiento de los productos debe encontrarse limpia y ordenada, evitando riesgos de contaminación con otras zonas o insumos.

Las mesas de servido deben encontrarse limpias antes de realizar el servido de los platos.

- **Atención al Consumidor:** el servicio de atención al cliente debe tener el mobiliario en buen estado de conservación e higiene.

La zona del restaurante cuenta con recipientes de basura los cuales no podrán rebasar su capacidad.

Los mozos y personal que realiza la atención al cliente deberán mantener las manos limpias y desinfectarse continuamente las manos antes de hacer la entrega de los platos, utensilios, etc.

Si el cliente informa de es hipersensible o alérgico a algún alimento, se informa al área de cocina para que se apliquen las medidas del caso para evitar el uso y transferencias de esos insumos al momento de preparación y servido de platos.

- **Capacitación:** las capacitaciones se estarán dando de acuerdo al punto 5.1.1 Capacitación del personal del presente documento.
- **Programa de inspecciones:** A través del check list de inspecciones el cual será llenado por personal de la empresa en dos etapas al inicio de la jornada laboral según y a la mitad de la jornada laboral.

Cuadro 5-13 Check List de Inspección

FECHA DE INSPECCION:.....

	SI	NO	OBSERVACIONES
SALON			
El personal se encuentra con su uniforme limpio y ordenado			
los baños se encuentran limpios			
Los pisos se encuentran limpios, secos y sin desperdicios.			
Las áreas de almacenamiento y deposición de materiales se encuentran señalados			
la zona se encuentra ordenada			
COCINA			
El personal se encuentra con su uniforme limpio y ordenado			
Los pisos se encuentran limpios, secos y sin desperdicios.			
Las áreas de almacenamiento y deposición de materiales se encuentran señalados			
la zona se encuentra ordenada			
ALMACEN			
Las áreas de almacenamiento y deposición de materiales se encuentra señalado			
Se encuentra el área ordenada y limpia			
BAÑOS			
Tienen Jabón, papel higiénico			
Los pisos se encuentran limpios, secos y sin desperdicios.			

Fuente: Elaboración Propia

De igual forma se realizó el listado de partes que llevan los uniformes dentro de las áreas, las cuales fueron instaladas en los puntos de trabajo de la siguiente manera:

Ilustración 5-1 Uniforme Mozo



Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 5-2 Uniforme Cocina



Fuente: Elaboración Propia

Finalmente se incluyeron plantillas de maneras de trabajo de forma limpia y ordenada:

- Mantener su área de trabajo limpia y ordenada
- Revisar lo que necesito antes de iniciar a trabajar.
- Lo que uso lo limpio.
- Mantener los ambientes siempre limpios.
- Mi compromiso es tener mi sitio de trabajo limpio y ordenado.
- Alto! Haz tus requerimientos con anticipación.

5.1.4.4 Seiketsu ESTANDARIZAR

- Mantener todo en su sitio y en orden.
- Se establecieron formas y planes para mantener orden y Limpieza.

Ilustración 5-3 Procedimiento de trabajo

Fuente: Elaboración Propia

5.1.5 Incluir tecnología

Se ha evaluado que para mejorar la comunicación del personal y hacer más eficiente la toma de pedido y cierre de mesas sistema es usar un base de datos My SQL, de acuerdo a las empresas que se encuentran en el mercado se optó por trabajar el software Camaleón Systems® Versión Camaleón Profesional con base de datos. El sistema de trabajo es moderno, amigable, fácil de usar y adaptable a los distintos requerimientos del restaurante, el cual constará de la instalación de los siguientes componentes:

- Instalación del Sistema
- Configuración equipos CPU, Impresoras
- Configuración de Menú, Precios y Modificadores

El software ayudará a realizar las siguientes actividades:

- Pedidos, lo cuales serán generados desde la pantallas ubicadas en caja y en el salón principal, el cual por medio de red se enviará a las impresoras de acuerdo al pedido ubicadas en la barra de sándwich fríos, barra de jugos y la cocina (ver Ilustración 5 4 Distribución de Equipos).

Cuadro 5-14 Requerimiento de Equipos

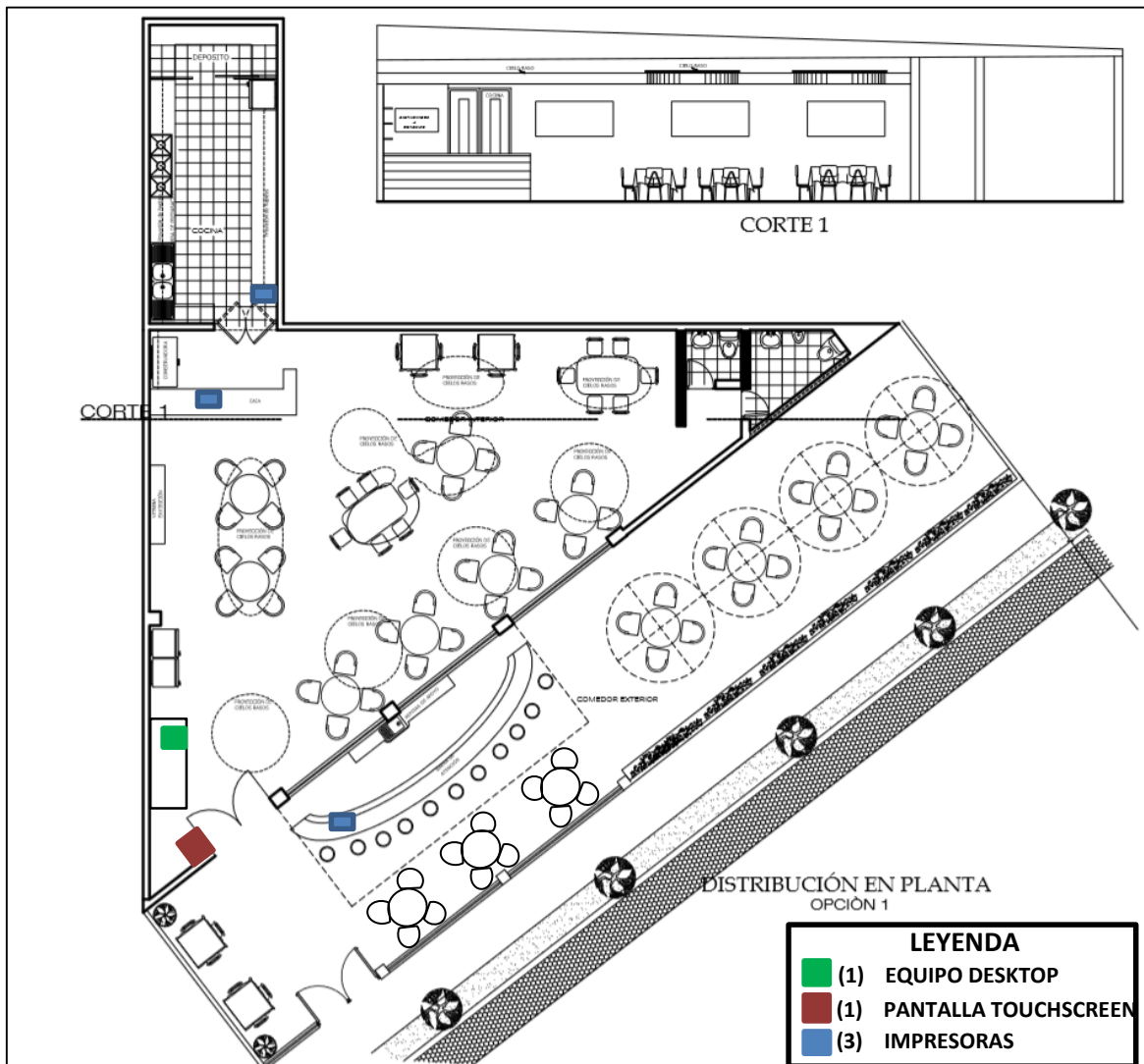
	Impresora	CPU	Pantalla Touchscreen
Cocina Principal	1		
Barra Interior	1		
Barra Exterior	1		
Caja		1	
Salón			1

Fuente: Elaboración Propia

- Facturación, a través del sistema se puede hacer el cierre de mesas y/o pedidos, de una manera rápida se realizará facturas y/o boletas.
- Inventarios, ayudará a llevar inventarios de los stock de los insumos que se utilizan en el restaurante
- Control de Asistencia

- Reportes, el software ayudará a generar reportes del movimiento de platos, los cuales ayudarán a hacer estadística, control y realizar mejoras.

Ilustración 5-4 Distribución de Equipos

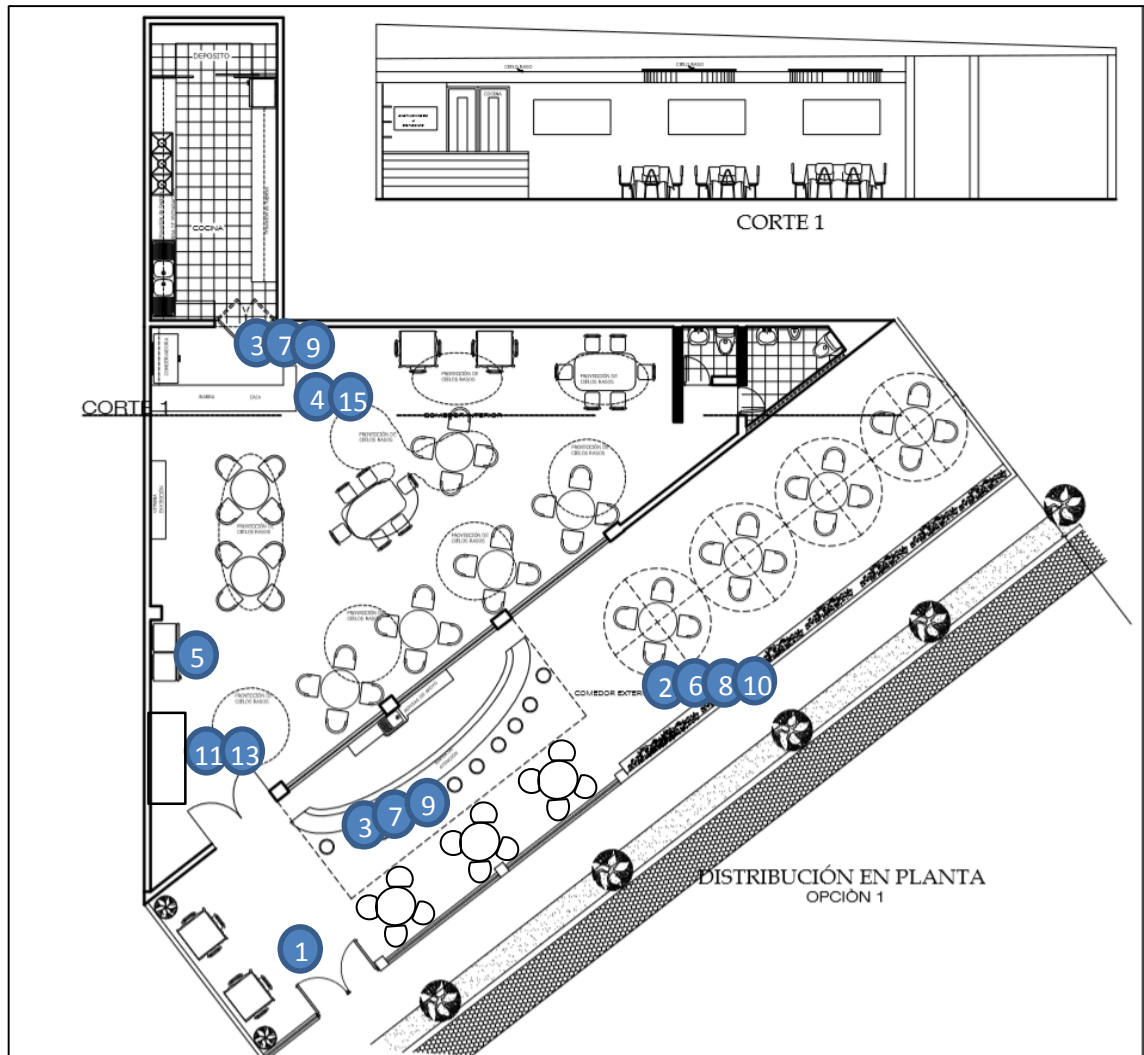


Fuente: Elaboración Propia

5.1.6 Reducir desplazamiento de mozos

Se realizó el diagrama Transporte actual (Ilustración 5-5) de acuerdo a la información incluida en el diagrama DAP (ver cuadro 3 4 Servicio Atención al cliente) en la cual se encontró un total de 15 desplazamiento que realiza un mozo para realizar el servicio de atención de un pedido.

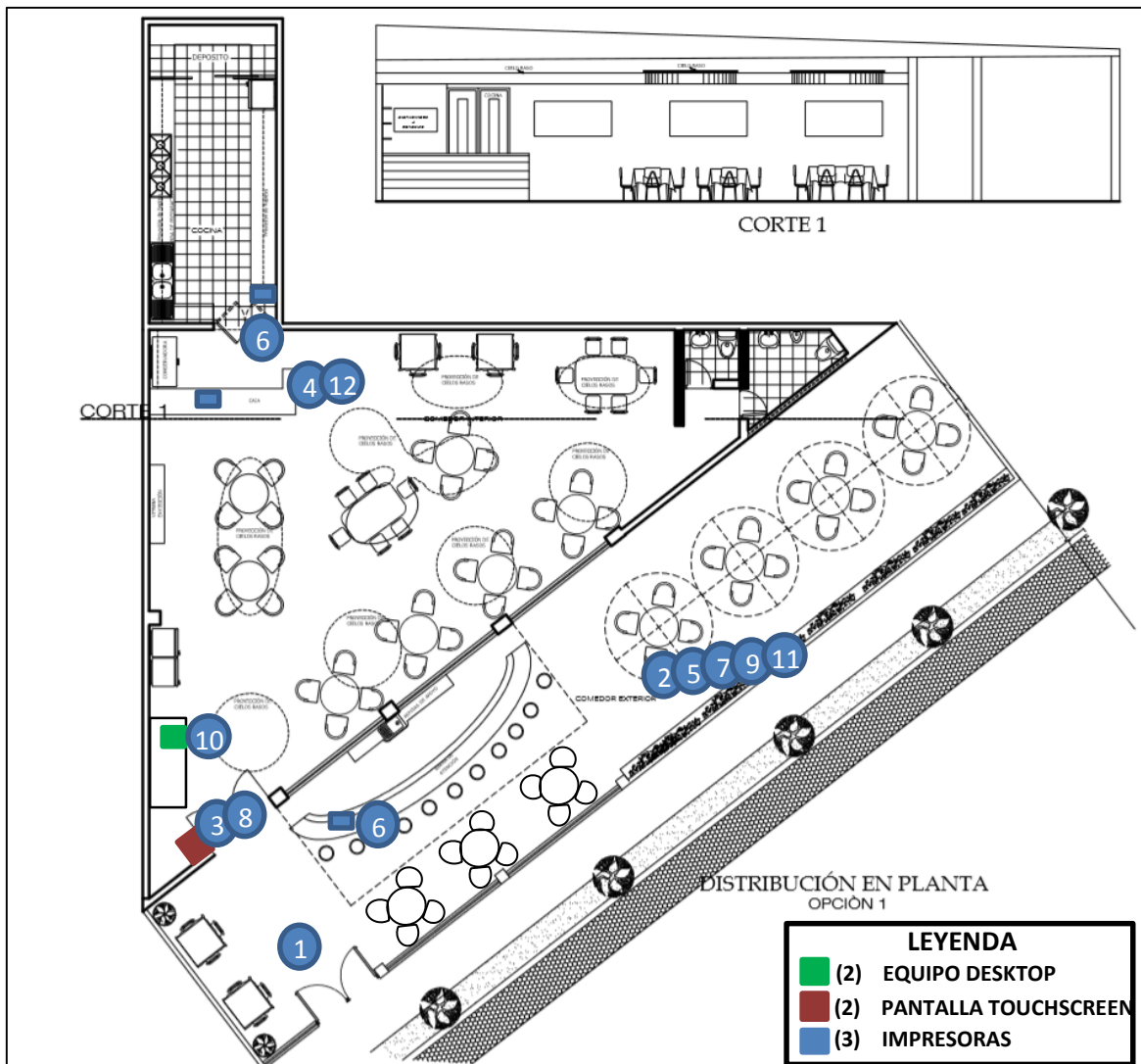
Ilustración 5-5 Transporte actual



Fuente: Elaboración Propia

Con las capacitaciones según el punto 5.2 de presente documento, se pudo evaluar que con la aplicación de tecnología podría reducirse los transportes de los mozos para solicitar pedidos en la zona de cocina, barra interna y externa y el seguimiento que realizaban hasta la entrega de su pedido (ver ilustración 5-6 Transporte esperado). A través de la tabla pudo encontrar una reducción a 12 transporte que realiza el mozo con respecto a los 15 trasportes que en la actualidad se vienen realizando.

Ilustración 5-6 Transporte Esperado



Fuente: Elaboración Propia

Y finalmente nuevamente se realizó el análisis a través del diagrama DAP (cuadro 5-8 Servicio Atención al cliente (Esperado)) de las actividades realizadas como parte de la atención al cliente en la cual se vio un reducción propuesta de 11 a 9 transportes y una reducción en las distancias de 49 m a 35.5 m.

Cuadro 5-15 Servicio Atención al cliente (Esperado)

Operario/material/equipo						
Diagrama N°: 1	Hoja N°: 1	RESUMEN				
Objeto:	Actividad	Actual	Propuesto	Econ		
Proceso de Atención de mesas	Operación	8	8			
	Inspección	1	1			
	Espera	1	1			
Actividad:	Transporte	11	9			
Atención al cliente	Almacena	1	1			
	Distancia	49	35.5			
Método: Actual						
Lugar: Salones restaurante						
Operario: 4	Mano de Obra	1				
Compuesto por: Fuente propia.						
Fecha: 15 Mayo 2016	Total					
						DISTANCIA (Mts)
Ingreso de Cliente	●					
Transporte para entrega de carta				●		2
Toma de Pedido	●					
Transporte a pantalla				●		1.5
Generación de pedido	●					
Transporte para entrega de utensilios ,salsas, etc				●		2
Entrega de utensilios, salsas, etc a mesa	●					
Espera de acuerdo a tiempo estimado de programa			●			
Transporte a cocina				●		5
Recepción de platos	●					
Confirmación de platos solicitados		●				
Transporte de platos a mesa				●		15
Entrega de Pedido a Mesa	●					
Cierre de mesa	●					
Transporte para entrega de cuenta a mesa				●		2
Transporte para pago a caja				●		3
Transporte para entrega de vuelto a mesa				●		3
Limpieza de Mesa	●					
Transporte para almacenamiento de salsas				●		2
Almacenamiento de salsas					●	

Fuente: Elaboración Propia

CAPITULO VI:

6 RESULTADOS OBTENIDOS Y MEJORAS AL SERVICIO

6.1 MEJORA DEL SERVICIO DE ATENCIÓN

De acuerdo a las alternativas de mejoras evaluadas en el capítulo V, se pudo encontrar mejoras en el tiempo de atención del servicio, por ello se realizó nuevamente el análisis de tiempo de los procesos a través del diagrama de flujo de valor Esperado (ver Cuadro 6 3 Flujo de valor Platos atendidos en salón (Esperado) y Cuadro 6 4 Flujo de valor Pedidos para llevar (Esperado).

A través del Cuadro 6 1 Platos atendidos en salón (esperado) se detalle en resumen los tiempos totales de las actividades que generan valor para el cliente de las que no generan valor, del cual se concluye de la siguiente manera:

Cuadro 6-1 Platos atendidos en salón (esperado)

	Tiempo total de actividades que <u>generan Valor</u>	Tiempo total de actividades que <u>no</u> <u>generan Valor</u>	Tiempo Total de servicio
Platos Extras	20 min	14 min	34 min
Menú	19 min	4 min	23 min
Sándwich Especial	10 min	6 min	16 min
Sándwich Tradicionales	10 min	5 min	15 min

Fuente: Elaboración Propia

- El tiempo total de servicio que un cliente requiere cuando es atendido en el restaurante y solicita un plato extra se redujo con las mejoras implementadas de 40 min a 34 min, que viene a ser un 15% menos de tiempo requerido por el cliente.
- El servicio que un cliente requiere cuando es atendido en el restaurante y solicita un menú se redujo el proceso con las mejoras implementadas de 27 min a 23 min, que viene a ser un 15% menos de tiempo requerido por el cliente.
- El tiempo total de servicio que un cliente requiere cuando es atendido en el restaurante y solicita un sándwich especial se redujo el proceso con las mejoras implementadas de 22min a 16 min, que viene a ser un 22% menos de tiempo requerido por el cliente.
- El tiempo total de servicio que un cliente requiere cuando es atendido en el restaurante y solicita un sándwich tradicional se redujo el proceso con las mejoras implementadas de 19 min a 15 min, que viene a ser un 16% menos de tiempo requerido por el cliente.

Cuadro 6-2 Mejora de servicio de atención (Platos atendidos en salón)

	Tiempo Total de servicio	Tiempo Total de servicio (Esperado)	Mejora de tiempo de atención
Platos Extras	40 min	34 min	6 min
Menú	27 min	23 min	4 min
Sándwich Especial	22 min	16 min	6 min
Sándwich Tradicionales	19 min	15 min	3 min

Fuente: Elaboración Propia

A través del Cuadro 6-2 Platos para llevar (esperado) se detalla de manera resumen el tiempo total de las actividades que generan valor para el cliente de las que no generan valor, del cual se concluye de la siguiente manera:

Cuadro 6-3 Platos para llevar (esperado)

	Tiempo total de actividades que <u>generan Valor</u>	Tiempo total de actividades que <u>no generan Valor</u>	Tiempo Total de servicio
Platos Extras	2 min	15 min	17 min
Menú	2 min	3 min	5 min
Sándwich Especial	2 min	6 min	8 min
Sándwich Tradicionales	2 min	4 min	6 min

Fuente: Elaboración Propia

- El tiempo total de servicio que un cliente requiere cuando realiza un pedido para llevar de un plato extra se redujo el proceso con las mejoras implementadas de 20.25 min a 17 min, que viene a ser un 16% menos de tiempo requerido por el cliente.
- El tiempo total de servicio que un cliente requiere cuando realiza un pedido para llevar de un menú se redujo el proceso con las mejoras implementadas de 6.25 min a 5 min, que viene a ser un 20% menos de tiempo requerido por el cliente.
- El tiempo total de servicio que un cliente requiere cuando realiza un pedido para llevar de un sándwich especial se redujo el proceso con las mejoras implementadas de 12.25 min a 8 min, que viene a ser un 35% menos de tiempo requerido por el cliente.
- El tiempo total de servicio que un cliente requiere cuando realiza un pedido para llevar de un sándwich tradicional se redujo el proceso con las mejoras

implementadas de 9.25 min a 6 min, que viene a ser un 35% menos de tiempo requerido por el cliente.

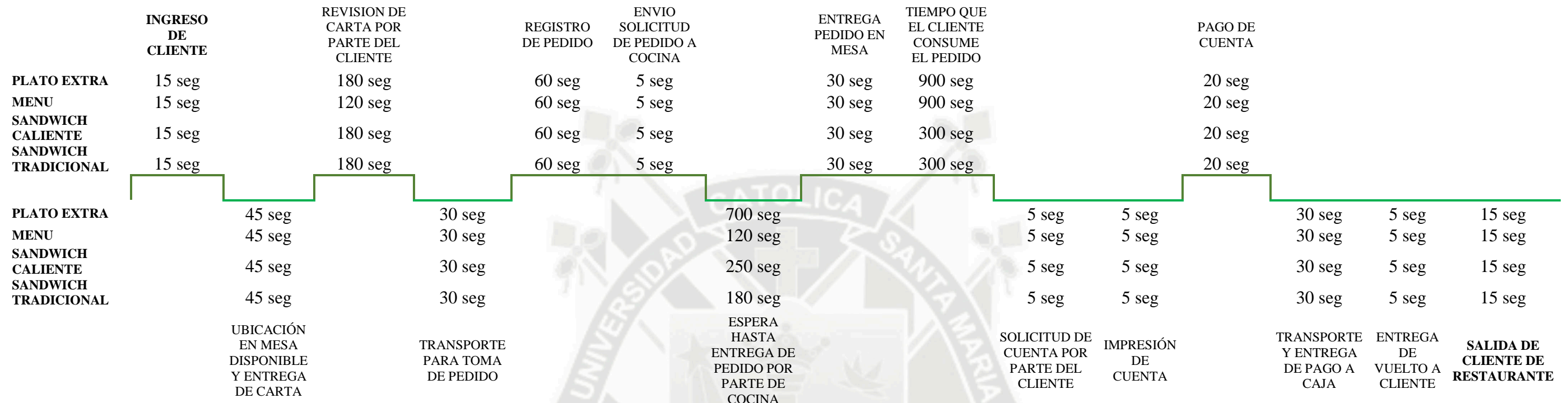
Cuadro 6-4 Mejora Platos para llevar

	Tiempo Total de servicio	Tiempo Total de servicio (Esperado)	Total tiempo de servicio
Platos Extras	20.2 min	17 min	3.2 min
Menú	6.5 min	5 min	1.5 min
Sándwich Especial	12.7 min	8 min	4.7 min
Sándwich Tradicionales	9.1 min	6 min	3.1 min

Fuente: Elaboración Propia

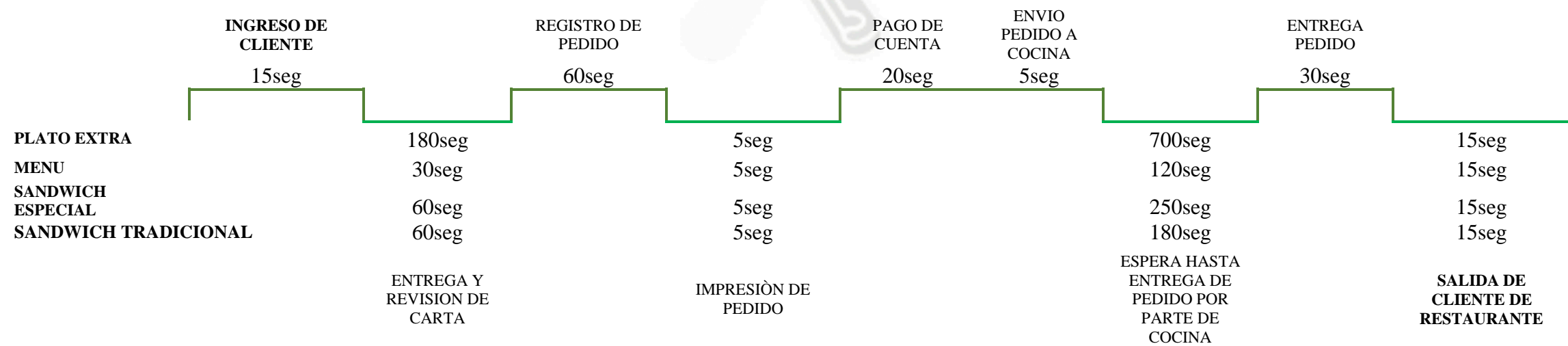


Cuadro 6-5 Flujo de valor Platos atendidos en salón (Esperado)



Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 6-6 Flujo de valor Pedidos para llevar (Esperado)



Fuente: Elaboración Propia

6.2 CAPACIDAD DE ATENCION

Para la evaluación de la mejora de la capacidad de atención, se extrajeron las cantidades promedio de pedidos producidos en un día de trabajo realizando la evaluación con respecto a los valores encontrados en el diagrama flujo de valor en la zona de cocina y barra externa.

Para el análisis se consideró 5 personas en el área de cocina y 1 persona en la barra externa con un periodo de trabajo de 8 horas diarias.

Cuadro 6-7 Personal Pedidos

	PERSONAL COCINA	PERSONAL BARRA EXTERNA
CHEF PRINCIPAL	1	-
ASISTENTE DE COCINA	3	1

Fuente: Elaboración propia

En el *cuadro 6-8 Tiempo utilizado para preparación de pedido* se incluyó el total de unidades de pedidos realizados en un día de trabajo el cual se dividió de acuerdo al tipo de plato (plato extra, menú, sándwich especial o tradicional), el siguiente punto de la tabla tiempo de atención es el tiempo total que requiere la zona de cocina o barra externa en realizar el tipo de pedido el cual fue extraído del Cuadro 5 4 *Preparación de alimento*.

El tiempo total de atención usado para la realización de pedidos viene a ser la multiplicación de las unidades de pedidos por el tiempo de atención en minutos y luego convertido en horas.

Cuadro 6-8 Tiempo utilizado para preparación de pedido

	UNIDADES DE PEDIDOS (Und)	TIEMPO DE ATENCION (min)	TIEMPO TOTAL USADO PARA PREPARACIÓN DE PEDIDOS (min)	TIEMPO TOTAL USADO PARA PREPARACIÓN DE PEDIDOS (h)
PLATO EXTRA	32	14	453	8
MENU	194	2	388	6
SANDWICH ESPECIAL	127	7	847	14
SANDWICH TRADICIONAL	136	3	408	7

Fuente: Elaboración propia

Luego de tener los resultados del cuadro 6-8, se realizó el cuadro 6-9 *Capacidad de atención* en el cual se incluyeron las horas hombre día que viene la multiplicación del total de personal por zona por las 8 horas de trabajo diario.

Las horas hombre utilizadas, viene a ser la sumatoria de tiempo total usado para preparación de pedidos (h) del cuadro 6-8 de acuerdo a la zona de preparación.

El punto capacidad de atención actual del cuadro viene a ser el porcentaje de las horas hombres utilizados con respecto a las horas hombre día, de la cual se tiene una capacidad de atención de pedidos del 88% en el área de cocina y un 85% de la barra externa.

Cuadro 6-9 Capacidad de atención (Actual)

	HORAS HOMBRE DIA	HORAS HOMBRE UTILIZADAS	CAPACIDAD DE ATENCION ACTUAL
COCINA	32	28	88%
BARRA	8	7	85%

Fuente: Elaboración propia

De la misma manera se realizó los cálculos del Cuadro 6 10 *Tiempo utilizado para preparación de pedido (Mejora)* considerando para el análisis el tiempo de atención a través del Cuadro 5-5 *Preparación de alimento (Esperado)*.

Cuadro 6-10 Tiempo utilizado para preparación de pedido (Mejora)

	UNIDADES DE PEDIDOS	TIEMPO DE ATENCION (min)	TIEMPO TOTAL USADO PARA REALIZACIÓN DE PEDIDO (min)	TIEMPO TOTAL USADO PARA PREPARACIÓN DE PEDIDO (h)
PLATO EXTRA	32	12	373	6
MENU	194	2	388	6
SANDWICH ESPECIAL	127	4	529	9
SANDWICH TRADICIONAL	136	3	408	7

Fuente: Elaboración propia

De igual manera en el Cuadro 6 11 *Capacidad de atención (Mejora)* se realizó el mismo procedimiento que el cuadro 6-9, solo que incluyendo en la tabla las horas hombre de línea de producción que viene a ser una (01) hora requerida por el personal para que realicen sus preparaciones y/o precociones antes de la preparación de los pedidos la cual se multiplica con respecto al total de personal por zona de trabajo.

Para el cálculo de la capacidad de atención se realiza la suma de las horas hombre utilizadas más las horas hombre de línea de producción entre las horas hombre por día multiplicada por 100.

Cuadro 6-11 Capacidad de atención (Mejora)

	HORAS HOMBRE DIA	HORAS HOMBRE UTILIZADAS	HORAS HOMBRE LINEA DE PRODUCCION	CAPACIDAD DE ATENCION MEJORADO
COCINA	32	21	4	78%
BARRA	8	7	-	85%

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la mejora realizada en el capítulo anterior se comprueba que con la implementación realizada en el área de cocina se puede tener una reducción de un 10% con respecto a la capacidad de atención generando de esta manera poder abastecer nuevos clientes y con ello incrementar las ventas.

CAPITULO VII:

7 ANALISIS FINANCIERO

7.1 INVERSION DEL PROYECTO

En el cuadro 7.2 Balance de Inversión se incluyen el presupuesto general de las mejoras desarrolladas en el presente documento, el cual tendrá una inversión total de S/.22,145.60 en un periodo de 12 meses.

7.2 ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS

Cuadro 7-1 Estado de Ganancias y Pérdidas

		REAL		ESPERADO	
INGRESOS		PROMEDIO MES			
	Sandwich Fríos	S/.	17,299.20	S/.	17,299.20
	Sandwich Calientes	S/.	18,897.60	S/.	22,677.12
	Platos Extras	S/.	12,288.00	S/.	14,745.60
	Menú	S/.	44,532.00	S/.	53,438.40
	Jugos	S/.	12,000.00	S/.	12,000.00
TOTAL INGRESOS		S/.	105,016.80	S/.	120,160.32
GASTOS DIRECTOS					
	Compra de insumos	S/.	72,000.00	S/.	82,800.00
GASTOS ADMINISTRATIVOS					
	Alquiler	S/.	5,964.00	S/.	5,964.00
	Servicios agua y luz teléfono, internet, Celular	S/.	1,500.00	S/.	1,815.00
	Salarios	S/.	13,450.00	S/.	13,450.00
	Seguros	S/.	2,690.00	S/.	2,690.00
TOTAL EGRESOS		S/.	95,804.00	S/.	106,919.00
RESULTADOS					
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		S/.	9,212.80	S/.	13,241.32
IMPUESTO A LA RENTA		S/.	1,658.30	S/.	2,383.44
UTILIDAD TOTAL		S/.	7,554.50	S/.	10,857.88

Fuente: Elaboración Propia

7.3 RATIOS FINANCIEROS

A continuación se detalla el flujo de caja y ratios como el VAN, PAYBACK, TIR, que permite conocer que tan viable es el proyecto previo a la implementación, encontrando en los cálculos el valor del VAN positivo, lo que significa que el viable el proyecto.



Cuadro 7-2 Balance de Inversión

	UNIDAD	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
1. CAPACITACIÓN													
1.1 Capacitación en la preparación de línea de producción	1 chef especialista en línea de producción	S/. 1,000.00	S/. -	S/. -	S/. 1,000.00	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
1.2 Capacitación de mozos en la atención al cliente	1 utiles para la realización de las capacitaciones	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 100.00
1.3 Asesoría en nutrición con respecto a calorías y ración en menú	1 especialista en nutrición	S/. 450.00	S/. -	S/. 450.00	S/. -	S/. 450.00	S/. -	S/. 450.00	S/. -	S/. 450.00	S/. -	S/. 450.00	S/. -
	SUBTOTAL	S/. 1,550.00	S/. 100.00	S/. 550.00	S/. 1,100.00	S/. 550.00	S/. 100.00	S/. 550.00	S/. 100.00	S/. 550.00	S/. 100.00	S/. 550.00	S/. 100.00
2. MANTENIMIENTO ORDEN Y LIMPIEZA													
2.1 Uniformes	(12 personas)	S/. 1,200.00	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
2.2 Letreros		S/. 500.00	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
2.3 Otros		S/. 200.00	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
	SUBTOTAL	S/. 1,900.00	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
3. INCLUIR TECNOLOGÍA													
3.1 Compra de Licencias	2 licencias	S/. 5,841.00	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
3.2 impresoras	3 unidades	S/. 3,504.60	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
3.3 equipo CPU	1 unidad	S/. 1,500.00	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
3.4. Pantalla Touchscreen	1 unidad	S/. 3,300.00	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
3.5 Otros		S/. 200.00	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
	SUBTOTAL	S/. 14,345.60	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
	TOTAL	S/. 17,795.60	S/. 100.00	S/. 550.00	S/. 1,100.00	S/. 550.00	S/. 100.00	S/. 550.00	S/. 100.00	S/. 550.00	S/. 100.00	S/. 550.00	S/. 100.00

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 7-3 Flujo de Caja

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
INGRESOS POR VENTAS	S/. 105,016.80	S/. 120,160.32	S/. 120,160.32	S/. 120,160.32	S/. 120,160.32	S/. 120,160.32	S/. 120,160.32	S/. 120,160.32	S/. 120,160.32	S/. 120,160.32	S/. 120,160.32	S/. 120,160.32
COSTOS DIRECTOS												
COMPRA DE INSUMOS	S/. 72,000.00	S/. 82,800.00	S/. 82,800.00	S/. 82,800.00	S/. 82,800.00	S/. 82,800.00	S/. 82,800.00	S/. 82,800.00	S/. 82,800.00	S/. 82,800.00	S/. 82,800.00	S/. 82,800.00
COSTOS INDIRECTOS												
ALQUILER	S/. 5,250.00	S/. 5,250.00	S/. 5,250.00	S/. 5,250.00	S/. 5,250.00	S/. 5,250.00	S/. 5,250.00	S/. 5,250.00	S/. 5,250.00	S/. 5,250.00	S/. 5,250.00	S/. 5,250.00
SERVICIOS AGUA Y LUZ	S/. 1,500.00	S/. 1,815.00	S/. 1,815.00	S/. 1,815.00	S/. 1,815.00	S/. 1,815.00	S/. 1,815.00	S/. 1,815.00	S/. 1,815.00	S/. 1,815.00	S/. 1,815.00	S/. 1,815.00
TELEFONO, INTERNET, CELULAR	S/. 200.00	S/. 200.00	S/. 200.00	S/. 200.00	S/. 200.00	S/. 200.00	S/. 200.00	S/. 200.00	S/. 200.00	S/. 200.00	S/. 200.00	S/. 200.00
SALARIOS	S/. 9,900.00	S/. 9,900.00	S/. 9,900.00	S/. 9,900.00	S/. 9,900.00	S/. 9,900.00	S/. 9,900.00	S/. 9,900.00	S/. 9,900.00	S/. 9,900.00	S/. 9,900.00	S/. 9,900.00
SEGUROS	S/. 1,980.00	S/. 1,980.00	S/. 1,980.00	S/. 1,980.00	S/. 1,980.00	S/. 1,980.00	S/. 1,980.00	S/. 1,980.00	S/. 1,980.00	S/. 1,980.00	S/. 1,980.00	S/. 1,980.00
INVERSION	S/. 17,795.60	S/. 100.00	S/. 550.00	S/. 1,100.00	S/. 550.00	S/. 100.00	S/. 550.00	S/. 100.00	S/. 550.00	S/. 100.00	S/. 550.00	S/. 100.00
IMPUESTO	S/. -	S/. 3,260.76	S/. 3,179.76	S/. 3,080.76	S/. 3,179.76	S/. 3,260.76	S/. 3,179.76	S/. 3,260.76	S/. 3,179.76	S/. 3,260.76	S/. 3,179.76	S/. 3,260.76
EGRESO MES ANTERIOR	S/. -	S/. 3,608.80	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
UTILIDAD	S/. -17,795.60	S/. 3,608.80	S/. 11,245.76	S/. 14,485.56	S/. 14,034.56	S/. 14,485.56	S/. 14,854.56	S/. 14,485.56	S/. 14,485.56	S/. 14,854.56	S/. 14,485.56	S/. 14,854.56

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 7-4 Evaluación TIR, VAN, PAYBACK

MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12			
													%	0.1
$\frac{-3,608.80}{(1+i)^{\wedge}1}$	$\frac{11,245.76}{(1+i)^{\wedge}2}$	$\frac{14,485.56}{(1+i)^{\wedge}3}$	$\frac{14,034.56}{(1+i)^{\wedge}4}$	$\frac{14,485.56}{(1+i)^{\wedge}5}$	$\frac{14,854.56}{(1+i)^{\wedge}6}$	$\frac{14,485.56}{(1+i)^{\wedge}7}$	$\frac{14,854.56}{(1+i)^{\wedge}8}$	$\frac{14,485.56}{(1+i)^{\wedge}9}$	$\frac{14,854.56}{(1+i)^{\wedge}10}$	$\frac{14,485.56}{(1+i)^{\wedge}11}$	$\frac{14,854.56}{(1+i)^{\wedge}12}$		VAN	S/. 62,109.85
$-3,608.80$ $(1+0.10)^1$	$11,245.76$ $(1+0.10)^2$	$14,485.56$ $(1+0.10)^3$	$14,034.56$ $(1+0.10)^4$	$14,485.56$ $(1+0.10)^5$	$14,854.56$ $(1+0.10)^6$	$14,485.56$ $(1+0.10)^7$	$14,854.56$ $(1+0.10)^8$	$14,485.56$ $(1+0.10)^9$	$14,854.56$ $(1+0.10)^{10}$	$14,485.56$ $(1+0.10)^{11}$	$14,854.56$ $(1+0.10)^{12}$		TIR	45%
-3280.727273	9294.018512	10883.21743	9585.794959	8994.394571	8385.013217	7433.383943	6929.762989	6143.292515	5727.076851	5077.101252	4733.121364		ROI	37%
$\frac{-3,608.80}{(1+i)^{\wedge}1}$	$\frac{11,245.76}{(1+i)^{\wedge}2}$	$\frac{14,485.56}{(1+i)^{\wedge}3}$	$\frac{14,034.56}{(1+i)^{\wedge}4}$	$\frac{14,485.56}{(1+i)^{\wedge}5}$	$\frac{14,854.56}{(1+i)^{\wedge}6}$	$\frac{14,485.56}{(1+i)^{\wedge}7}$	$\frac{14,854.56}{(1+i)^{\wedge}8}$	$\frac{14,485.56}{(1+i)^{\wedge}9}$	$\frac{14,854.56}{(1+i)^{\wedge}10}$	$\frac{14,485.56}{(1+i)^{\wedge}11}$	$\frac{14,854.56}{(1+i)^{\wedge}12}$		PAYBACK	2.7
													=	S/.62,109.85
<p><u>INVERSIÓN</u> PROM (VAN) ← 22145.60 3.325770631</p> <p>6658.787528</p> <p><u>PROM (VAN)</u> INVERSIÓN 6658.787528 0.300682191</p> <p>22145.60</p>														

Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIONES

- La evaluación realizada de cómo nos ven los clientes desde fuera de la organización y posteriormente analizada a través de la herramienta QFD ha ayudado a valorar los requerimientos de nuestros clientes los cuales han sido considerados como puntos de mejora a seguir en la organización, los cuales han servido para desarrollar las mejoras analizadas en el presente trabajo. Las cuales han sido enfocadas en cumplir con las expectativas de los clientes y con ello que los clientes sean el nexo para incrementar nuestras ventas.
- La herramienta QFD ha permitido la autoevaluación y comparación del servicio con respecto a la competencia y determinar el factor de importancia de los clientes.
- Con las mejoras realizadas a través de la herramienta QFD se ha reducido el tiempo de servicio entre 16% a 35% de acuerdo al tipo pedido, haciendo de esta manera que la perspectiva que tenían los clientes del restaurante con respecto a demoras en el proceso de atención sea visto como una fortaleza para la organización.
- Con las mejoras realizadas en el presente trabajo se ha aumentado en un 20% la capacidad de atención de pedidos en la zona de cocina haciendo de esta manera que se pueda abastecer nuevos clientes y/o mercado sin incrementar la cantidad personal en la zona.

RECOMENDACIÓN

- Es recomendable realizar la evaluación de la herramienta QFD con un grupo de trabajo que conozcan del proceso, de diferentes áreas de la organización así como externos, para que el análisis sea realizado de diferentes perspectivas.
- Es recomendable luego de la implementación del presente trabajo, se considere un programa de evaluación de la herramienta QFD para ayudar a evaluar el grado de satisfacción de las necesidades de los clientes y con ello realizar proyectos de mejora para cubrir esas necesidades con respecto al servicio dado por la organización.



BIBLIOGRAFÍA

- Aiteco consultores (s.f) (09 de julio 2016). Despliegue de la voz del Cliente – Metodología QFD Recuperado de <http://www.aiteco.com/despliegue-de-la-voz-del-cliente-qfd/>
- Ruiz-Falcó Rojas. Despliegue de la Calidad (QFD), Madrid 2009
Recuperado de: <Http://web.cortland.edu/matresearch/QFD.pdf>
- Ruiz-Falcó Rojas. *Despliegue de la Calidad (QFD)*, Madrid 2009
<Http://web.cortland.edu/matresearch/QFD.pdf>
- Santesmases Mestre, M. (2006). *Improving Production with Lean Thinking (Mejorando la producción con lean thinking)*. Madrid, España
- PDCA Home (s.f). (09 de julio 2016). *VSM – Mapa de flujo de valor (Value Stream Mapping)*. Recuperado de <http://www.pdcahome.com/vsm-value-stream-mapping-mapeo-del-flujo-de-valor/>
- Socconini, L, Barrantes,M, (2005). *El Proceso de las 5´s en Acción*, Tlalnepantla, México.
- Socconini, L (2013). *Lean Manufacturing Paso a Paso Séptima edición*, Mexico
- Lovelock, C, *Marketing de Servicios - Sección 2 Procesos de Servicios - Capítulo 8*, México
- Charla todo comienza por una buena primera impresión. Recuperado de <https://todosclientes.wordpress.com/2013/03/27/charla-1-todo-comienza-por-una-buena-primera-impresion/>

- Anfitriones turismo (29 octubre 2016). Charla Restaurantes. Recuperado de:
http://www.anfitrionesturismo.es/wp-content/uploads/2016/06/mbp_RESTAURANTES_may09.pdf

ANEXOS

ANEXO I FORMATO DE PEDIDO

ANEXO II ENCUESTAS

ANEXO III REPORTE DE ORDENES

ANEXO IV CHARLAS Y TALLER



DESCRIPCION DE PEDIDO	FECHA:
NOMBRE:	
EMPRESA:	
HORA DE INGRESO:	
HORA PROMEDIO DE ENTREGA:	
PEDIDO:	
SALSAS:	
COSTO TOTAL:	
CON CUANTO PAGA?	
OBSERVACIONES:	

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40	P41
EDAD :	30	27	31	26		23	24	34																																	
SEXO :	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino		Masculino	Femenino	Femenino			Masculino	Femenino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino																									
1. Con que frecuencia visita Conzumo?	Diariamente	Diariamente	Diariamente	Varias veces a la semana	Una vez por semana	Una vez por semana	Diariamente	Varias veces a la semana	Diariamente	Diariamente	Es la primera vez que visita el restaurante	Diariamente	Varias veces a la semana	Una vez por semana	Es la primera vez que visita el restaurante	Es la primera vez que visita el restaurante																									
La comida es servida caliente y/o fresca	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
El menú presenta suficiente variedad de productos	3	2	2	2	3	3	2	2	1	2	4	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	4	2	3	2	4	2	4	2
La comida es suficientemente sabrosa	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
La cantidad de comida es adecuada	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Los empleados son pacientes tomando nota	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
Los empleados hablan claramente	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2		
Los empleados son educados y corteses	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	4	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
El servicio es puntual	3	3	4	2	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2		
Atención Recibida	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
Calidad de la comida	3	3	3	4	4	4	2	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
Tiempo de espera	4	3	4	3	3	3	2	3	2	3	4	4	4	4	4	4	2	2	2	1	3	2	2	1	3	3	2	2	3	2	4	2	2	2	2	2	2	2			
Precio	3	3	4	3	4	5	1	3	2	1	4	3	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3			
Horario	3	3	4	2	4	4	3	4	4	3	4	3	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3				

	Total mente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo	TOTAL
La comida es servida caliente y/o fresca	0	0	36	5	41
El menú presenta suficiente variedad de productos	3	26	8	4	41
La comida es suficientemente sabrosa	0	3	37	1	41
La cantidad de comida es adecuada	0	4	9	28	41
Los empleados son pacientes tomando nota	0	28	12	1	41
Los empleados hablan claramente	5	24	11	1	41
Los empleados son educados y corteses	0	25	15	1	41
El servicio es puntual	6	21	12	2	41
Atención Recibida	1	16	15	9	41
Calidad de la comida	0	1	28	12	41
Tiempo de espera	2	19	11	9	41
Precio	2	3	15	21	41
Horario	0	1	18	21	40

	Total mente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
La comida es servida caliente y/o fresca	0%	0%	88%	12%
El menú presenta suficiente variedad de productos	7%	63%	20%	10%
La comida es suficientemente sabrosa	0%	7%	90%	2%
La cantidad de comida es adecuada	0%	10%	22%	68%
Los empleados son pacientes tomando nota	0%	68%	29%	2%
Los empleados hablan claramente	12%	59%	27%	2%
Los empleados son educados y corteses	0%	61%	37%	2%
El servicio es puntual	15%	51%	29%	5%
Atención Recibida	2%	39%	37%	22%
Calidad de la comida	0%	2%	68%	29%
Tiempo de espera	5%	46%	27%	22%
Precio	5%	7%	37%	51%
Horario	0%	3%	45%	53%



REPORTE DE ORDENES

			SANDWICH	EXTRA	SOPA/ENTRADA	SEGUNDO	MENU	JUGO
ORDEN 1	DELIVERY	TRADICIONAL	1					2
ORDEN 2		TRADICIONAL	4					
ORDEN 3		ESPECIAL	4					
ORDEN 4		ESPECIAL	5					1
ORDEN 5		TRADICIONAL	2					1
ORDEN 6	DELIVERY	TRADICIONAL	2					
ORDEN 7		TRADICIONAL	2					1
ORDEN 8		TRADICIONAL	2					2
ORDEN 9		ESPECIAL	2					2
ORDEN 10		ESPECIAL	9					
ORDEN 11		ESPECIAL	2					1
ORDEN 12		TRADICIONAL	2					1
ORDEN 13		TRADICIONAL	2					1
ORDEN 14	DELIVERY	TRADICIONAL	1					1
ORDEN 15		TRADICIONAL	1					1
ORDEN 16	DELIVERY	TRADICIONAL	1					2
ORDEN 17		TRADICIONAL	1					1
ORDEN 18		ESPECIAL	2					2
ORDEN 19		ESPECIAL	4					2
ORDEN 20		ESPECIAL	2					1
ORDEN 21		ESPECIAL	2					
ORDEN 22	DELIVERY	ESPECIAL	8					
ORDEN 23	DELIVERY	ESPECIAL	1					
ORDEN 24	DELIVERY	TRADICIONAL	2					1
ORDEN 25	DELIVERY	TRADICIONAL	3					1
ORDEN 26	DELIVERY	TRADICIONAL	3					1
ORDEN 27	DELIVERY	TRADICIONAL	1					
ORDEN 28	DELIVERY	TRADICIONAL	2					
ORDEN 29		ESPECIAL	1					
ORDEN 30		ESPECIAL	2					
ORDEN 31		ESPECIAL	2					
ORDEN 32		TRADICIONAL	2					
ORDEN 33		TRADICIONAL	2					
ORDEN 34		TRADICIONAL	2					
ORDEN 35		TRADICIONAL	2					
ORDEN 36		TRADICIONAL	8					
ORDEN 37		ESPECIAL	1					1
ORDEN 38		TRADICIONAL	2					1
ORDEN 39		TRADICIONAL	5					
ORDEN 40		TRADICIONAL	2					
ORDEN 41		TRADICIONAL	2					
ORDEN 42		TRADICIONAL	2					
ORDEN 43		TRADICIONAL	2					2
ORDEN 44		TRADICIONAL	3					1
ORDEN 45								2
ORDEN 46		ESPECIAL	1					1
ORDEN 47		ESPECIAL	5					1
ORDEN 48		ESPECIAL	4					3
ORDEN 49		ESPECIAL	2					
ORDEN 50		ESPECIAL	2					1
ORDEN 51								1
ORDEN 52		ESPECIAL	1					1
ORDEN 53		ESPECIAL	3					2
ORDEN 54		ESPECIAL	4					1
ORDEN 55		ESPECIAL	4					1
ORDEN 56		TRADICIONAL	3					
ORDEN 57		TRADICIONAL	2					3
ORDEN 58								3
ORDEN 59		TRADICIONAL	3					3
ORDEN 60	DELIVERY	TRADICIONAL	1					2
ORDEN 61	DELIVERY	TRADICIONAL	4					4
ORDEN 62	DELIVERY	TRADICIONAL	3					2
ORDEN 63	DELIVERY	TRADICIONAL	3					1
ORDEN 64		TRADICIONAL	2					
ORDEN 65		TRADICIONAL	2					1
ORDEN 66		TRADICIONAL	2					2
ORDEN 67		TRADICIONAL	2					1
ORDEN 68		TRADICIONAL	2					2
ORDEN 69		TRADICIONAL	2					1

REPORTE DE ORDENES

			SANDWICH	EXTRA	SOPA/ENTRADA	SEGUNDO	MENU	JUGO
ORDEN 70		TRADICIONAL	1					1
ORDEN 71		TRADICIONAL	6					3
ORDEN 72		TRADICIONAL	2					2
ORDEN 73		TRADICIONAL	2					
ORDEN 74		TRADICIONAL	3					
ORDEN 75		TRADICIONAL	2					2
ORDEN 76		TRADICIONAL	4					1
ORDEN 77		ESPECIAL	2					
ORDEN 78		ESPECIAL	2					
ORDEN 79				1				
ORDEN 80		ESPECIAL	3					
ORDEN 81		ESPECIAL	3					1
ORDEN 82						1		
ORDEN 83						1		
ORDEN 84						2		
ORDEN 85		ESPECIAL	1					1
ORDEN 86		ESPECIAL	4					1
ORDEN 87						2		
ORDEN 88		ESPECIAL	3					1
ORDEN 89		ESPECIAL	3	2		6	9	
ORDEN 90		ESPECIAL	1					1
ORDEN 91		ESPECIAL	2					1
ORDEN 92		ESPECIAL	2					
ORDEN 93		ESPECIAL	1					2
ORDEN 94		ESPECIAL	2					
ORDEN 95		ESPECIAL	2					1
ORDEN 96		ESPECIAL	2					
ORDEN 97		ESPECIAL	1					
ORDEN 98		ESPECIAL	2					
ORDEN 99						2		1
ORDEN 100								2
ORDEN 101		ESPECIAL	1					
ORDEN 102		TRADICIONAL	1					
ORDEN 103							1	
ORDEN 104		TRADICIONAL	1				1	
ORDEN 105		TRADICIONAL	3					2
ORDEN 106	DELIVERY	ESPECIAL	2					1
ORDEN 107	DELIVERY	ESPECIAL	4					2
ORDEN 108	DELIVERY	ESPECIAL	5					
ORDEN 109	DELIVERY	ESPECIAL	1					1
ORDEN 110	DELIVERY	TRADICIONAL	4					1
ORDEN 111	DELIVERY	TRADICIONAL	4					2
ORDEN 112	DELIVERY	TRADICIONAL	1					1
ORDEN 113	DELIVERY			1				
ORDEN 114							2	
ORDEN 115						1		
ORDEN 116							2	
ORDEN 117							1	
ORDEN 118						2		
ORDEN 119	DELIVERY					5		
ORDEN 120	DELIVERY					6		
ORDEN 121	DELIVERY					3		
ORDEN 122	DELIVERY					2		
ORDEN 123	DELIVERY					2		
ORDEN 124	DELIVERY					2		
ORDEN 125	DELIVERY					2		
ORDEN 126	DELIVERY					2		
ORDEN 127	DELIVERY					1		
ORDEN 128	DELIVERY					1		
ORDEN 129	DELIVERY					1		
ORDEN 130	DELIVERY					1		
ORDEN 131	DELIVERY					2		
ORDEN 132	DELIVERY					3		
ORDEN 133	DELIVERY					1		
ORDEN 134	DELIVERY					1		
ORDEN 135	DELIVERY					1		
ORDEN 136	DELIVERY					1		
ORDEN 137	DELIVERY					2		
ORDEN 138	DELIVERY					3		

REPORTE DE ORDENES

			SANDWICH	EXTRA	SOPA/ENTRADA	SEGUNDO	MENU	JUGO
ORDEN 208				4		1		
ORDEN 209						2		
ORDEN 210							2	
ORDEN 211							1	
ORDEN 212						1		
ORDEN 213						1		
ORDEN 214						2		
ORDEN 215						1		
ORDEN 216	DELIVERY					1		
ORDEN 217					2			
ORDEN 218				3			1	
ORDEN 219							1	
ORDEN 220						1		
ORDEN 221						1		
ORDEN 222							1	
ORDEN 223							1	
ORDEN 224					1			
ORDEN 225						2		
ORDEN 226					6			
ORDEN 227	DELIVERY				4			
ORDEN 228						1		
ORDEN 229						1		
ORDEN 230						1		
ORDEN 231						1		
ORDEN 232						1		
ORDEN 233						1		
ORDEN 234						1		
ORDEN 235						25		
ORDEN 236		TRADICIONAL	2					
ORDEN 237	DELIVERY	TRADICIONAL	3					
ORDEN 238	DELIVERY	ESPECIAL	5					
ORDEN 239	DELIVERY			5				
ORDEN 240	DELIVERY			6				
ORDEN 241	DELIVERY			8				
ORDEN 242						4		
ORDEN 243						3		
ORDEN 244						2		
ORDEN 245						2		
ORDEN 246						1		
ORDEN 247						1		
ORDEN 248						1		
ORDEN 249						3		
ORDEN 250						3		
ORDEN 251						3		
ORDEN 252						1		
ORDEN 253						1		
ORDEN 254						2		
ORDEN 255						3		
ORDEN 256						2		

Comunicación, es la interacción desde el momento en la cual ingresa el cliente al punto de venta, se debe de ser prudente y educado, brindando la mayor información, a continuación presentamos algunas medidas que ya se vienen implementado pero no están siendo realizadas como se espera, y eso lo pueden reafirmar los consumidores quienes esperamos que:

- Se nos atienda con un saludo.
- Con un trato amable, cortés.
- Personalizado, que se nos reconozca como clientes asiduos.
- Se nos atienda en el menor tiempo posible, al instante si fuera posible.
- Nunca nos contradigan cuando tenemos la razón.
- Nos cumplan las promesas de descuentos entre otras.

2. Flexibilidad del personal, los agentes de venta de ninguna manera pueden decir un “no puedo ayudarlo”, ellos deben de ser informados de hasta qué punto se pueden romper las reglas de la empresa para poder satisfacer las necesidades de los clientes, sea información, descuentos entre otros.

4. Expresión del cliente, muchos consumidores en el mundo no quedamos satisfechos con el servicio que se nos proporcionó, y para ello las empresas deben contar tanto virtualmente como físicamente de espacios de expresión del cliente, para que el cliente muestre sus inquietudes, quejas o hasta alternativas de cambio¹

¹ Conduce tu empresa (29 de octubre 2016) Recuperado de:

<http://blog.conducetuempresa.com/2011/08/servicio-al-cliente.html>

CHARLA

*Todo
comienza por
una buena
impresión*



Cuando un cliente (nuevo o antiguo) o un “candidato” cliente llega, hay que darle la impresión que nos interesa e importa desde el primer momento, desde la primera mirada, para así hacerle sentir:

– **Especial (y hasta mimado)** => es nuestro cliente (o queremos que lo sea), lo que lo hace importante para nosotros

– **Hacerle ver que nos preocupamos por él y por sus intereses** => son estos quienes lo han traído hasta nosotros

Hay muchos “pequeños” gestos que son importantes y hasta determinantes a la hora de crear, desarrollar y fidelizar una relación con un cliente.

– **Sonrisa** => es un signo de bienvenida, de acogida afable, además de ser buena en cualquier ocasión de la vida

– **Calidez del recibimiento / atención** => a todos nos gusta sentirnos importantes y nuestros clientes no son diferentes

– **Puntualidad** => es el “atributo de los reyes” y de toda buena relación humana, demuestra respeto y que el tiempo del otro nos importa (así como su dinero, puesto que el tiempo es dinero)

– **Hacer sentir cómodo al cliente** => darle la impresión de ser atendido desde el mismo momento en que pasa la puerta.²

² Todos los clientes (29 de octubre 2016). Recuperado de:

<https://todosclientes.wordpress.com/2013/03/27/char-la-1-todo-comienza-por-una-buena-primera-impresion/>

CHARLA

*Satisfaga a todos
y cada uno de sus
clientes*

Usted deberá asegurarse que cada cliente que entra en su negocio salga satisfecho.

Tenga presente que son los clientes la única razón por la que abrimos las puertas del negocio cada día. No existe nada más importante que un cliente.

Las tareas de depósito, la nueva vidriera, las tareas administrativas...todas pueden esperar, un cliente no debe esperar. Por esta razón, un cliente nunca debe ser visto como una interrupción.³

³ Todos los clientes (29 de octubre 2016). Recuperado de:

<https://todosclientes.wordpress.com/2013/03/27/char-la-1-todo-comienza-por-una-buena-primera-impresion/>

CHARLA

Deje su vida personal en casa

Todos nosotros tenemos días en que nos sentimos estupendamente, y días en lo que querríamos escondernos bajo la alfombra. Usted no debe permitir que su propio humor personal afecte la manera en que trata a un cliente.

Todos esperan ser atendidos rápida y cortésmente. El cliente que entra en su negocio no tiene idea que a Usted se le pinchó un neumático del auto en el camino hacia el trabajo, y que luego procedió a dejar las llaves dentro del baúl cerrado. Del mismo modo, no tiene idea de qué Usted acaba de ser honrado con el premio al mejor vendedor del mes. El punto está en que el cliente no debiera ser capaz de decir cuál es la diferencia por el servicio que recibe.

Como dice el dicho: “Es siempre hora de show en el salón de ventas”.

Usted siempre debe dar a todos y cada uno de sus clientes su mejor performance.⁴

⁴ Todos los clientes (29 de octubre 2016). Recuperado de:

<https://todosclientes.wordpress.com/2013/03/27/char-la-1-todo-comienza-por-una-buena-primer-impresion/>

CHARLA

*No se congregate
en el salón de
ventas*

Es fácil involucrarse en conversaciones con otros vendedores cuando hay poco movimiento en el local. Pero aún cuando la conversación sea relacionada a temas de trabajo, debe concluir inmediatamente cuando entra un cliente.

A menudo, es intimidante para un cliente ver a un grupo de vendedores reunidos en el negocio. Adicionalmente, esto da al cliente la impresión de que él mismo es algo secundario a la conversación. En lugar de interrumpir se sienten frustrados, ignorados, y hasta enojados, y simplemente deciden ir a hacer compras a cualquier otro lado.⁵

⁵ Todos los clientes (29 de octubre 2016). Recuperado de:

<https://todosclientes.wordpress.com/2013/03/27/char-la-1-todo-comienza-por-una-buena-primera-impresion/>

CHARLA

Salude a cada cliente

Sin importar si el negocio está lleno o hay poco movimiento, todo cliente que entra debe ser recibido con al menos un simple “Hola”.

Aunque más no sea con un simple saludo a su cliente, Usted estará logrando dos cosas.

La primera y más importante, le está permitiendo saber que hay alguien ahí que puede asistirlo. Le está permitiendo saber que Usted está contento de que haya entrado a su negocio.

Saludar al cliente es también un resguardo contra los hurtos. La gente está menos inclinada a intentos de robar mercadería si saben que hay alguien que está atento a su presencia.⁶

⁶ Todos los clientes (29 de octubre 2016). Recuperado de:

<https://todosclientes.wordpress.com/2013/03/27/char-la-1-todo-comienza-por-una-buena-primera-impresion/>

CHARLA

*Nunca califique a
sus clientes por su
apariencia*

Simplemente por pensar que el cliente no luce como para poder comprar en su negocio no cometa el error de creérselo. ¿Nunca ha tenido que ir a comprar un regalo importante justo después de lavar su auto? Todas las posibilidades apuntan a que fue tratado diferente que si hubiera seguido vestido con su traje.

Usted nunca podrá juzgar qué podría comprar o qué va a comprar el cliente basándose en su apariencia.⁷

⁷ Todos los clientes (29 de octubre 2016). Recuperado de:

<https://todosclientes.wordpress.com/2013/03/27/char-la-1-todo-comienza-por-una-buena-primer-impresion/>

CHARLA

*Deje que el cliente
tenga su espacio*

Todos tenemos una cierta medida de “espacio personal” que necesitamos para poder sentirnos cómodos. Algunos clientes van a ser muy amigables y abiertos desde el principio, mientras que otros se sentirán incómodos si Usted trata de acercarse demasiado.

Mientras que es apropiado ofrecer su nombre durante su presentación (“A propósito, mi nombre es María”), no le pregunte al cliente el suyo. Puede parecer una presión.

Si le ofrece su nombre, utilícelo para dirigirse a él durante la conversación.

En esta misma línea, evite llamar a sus clientes “caballero”. Esta palabra hace que personas jóvenes o de mediana edad tiendan a sentirse más viejas.⁸

⁸ Todos los clientes (29 de octubre 2016). Recuperado de:

<https://todosclientes.wordpress.com/2013/03/27/char-la-1-todo-comienza-por-una-buena-primer-a-impresion/>

CHARLA

No interrumpa

Usted no debe interrumpir al cliente mientras habla. Muchas veces un vendedor detendrá a un cliente en medio de una oración, para decir algo que siente que es importante. Independientemente de cuán ansioso esté **Usted** para exponer ese aspecto que sabe que el cliente simplemente va a adorar, espere hasta que haya terminado de hablar.

Recuerde, cuando el cliente está hablando, el cliente está comprando.⁹

⁹ Todos los clientes (29 de octubre 2016). Recuperado de:

<https://todosclientes.wordpress.com/2013/03/27/char-la-1-todo-comienza-por-una-buena-primer-a-impresion/>

CHARLA

Baile al ritmo de la música

Adapte su estilo al cliente. Un tono más relajado, más sencillo puede ser apropiado para algunos clientes, mientras que otros responderán mejor a uno más formal.

Un gran vendedor no tiene solamente un estilo. Sabe bailar tanto un vals como el baile del pollito.¹⁰

¹⁰ Todos los clientes (29 de octubre 2016). Recuperado de:

<https://todosclientes.wordpress.com/2013/03/27/char-la-1-todo-comienza-por-una-buena-primera-impresion/>

CHARLA

*Luzca profesional
– vístase
adecuadamente*

Ni bien ingresa en su local, su cliente comienza a formarse una impresión acerca de Usted y su negocio. Hay muchos factores que inciden en sus opiniones, como su propio humor personal o estructuras mentales, que Usted no puede controlar. Por esta razón, es especialmente crucial qué Usted esté de la mejor manera en lo que si puede controlar...su propia apariencia así como también la del local.

Deje que su imagen transmita lo que Usted está vendiendo. Es extremadamente importante que su aspecto se adapte al estilo adecuado a lo que está vendiendo.¹¹

¹¹ Todos los clientes (29 de octubre 2016). Recuperado de:

<https://todosclientes.wordpress.com/2013/03/27/charla-1-todo-comienza-por-una-buena-primer-impresion/>

CHARLA

Muestre toda la mercadería

¿Ha tenido alguna vez en el negocio algún producto que jamás se hubiera llevado a casa, aunque fuera gratis?

Bueno, simplemente porque a Usted no le gusta no significa que a otra persona no le guste.

Usted debe tener siempre presente que lo que importa es lo que los clientes quieren, no lo que a Usted le gusta o piensa que es mejor. Su nivel de gusto o calidad puede diferir del de sus clientes.

Conserve para Usted mismo sus opiniones personales acerca de un ítem determinado.

Escuche a su cliente y ayúdelo a elegir el ítem que mejor se adapta a sus necesidades, no a las suyas.¹²

¹² Geopolis 10 pasos mejorar atención cliente. (29 de octubre 2016). Recuperado de:

<http://www.gestiopolis.com/10-pasos-mejorar-atencion-cliente/>

CHARLA

*“La amabilidad
refleja la
predisposición a
atender de
manera
inmediata al
cliente”.*

Normas para el personal:

Emplea las fórmulas de cortesía definidas por la empresa.

Ten un trato amable con los clientes. La amabilidad la refleja:

- La predisposición a atender de manera inmediata al cliente.
- El tono de voz y el ritmo de transmisión (relajado y con un ritmo suficiente que no refleje ni prisas ni ansiedad).
- La capacidad para escuchar (se trata de que el cliente pueda expresar todo aquello que desea y que se realice un esfuerzo de comprensión).
- La capacidad para realizar preguntas que faciliten lo que el cliente quiere comunicar.
- La capacidad de controlar la agresividad.
- La capacidad de sonreír.
- La capacidad de utilizar el idioma del cliente.

Imagen personal cuidada.

- El personal acude a su puesto de trabajo aseado y viste un uniforme en perfecto estado, trasladando una imagen de profesionalidad, orden y pulcritud en el servicio.
- Adoptan unos códigos estéticos determinados: los hombres bien afeitados y peinados y las mujeres sin excesos de joyas, perfume o maquillaje.¹³

¹³ Geopolis 10 pasos mejorar atención cliente. (29 de octubre 2016). Recuperado de:

<http://www.gestiopolis.com/10-pasos-mejorar-atencion-cliente/>

CHARLA

Normas para el personal (parte 2)

Se debe mantener una imagen de interés en el cliente que se fundamente en:

- Mantener un control visual en la zona de contacto con el cliente.
- Evitar realizar trabajos paralelos o jugar con objetos.
- Asentir regularmente cuando el cliente habla.
- Contestar las preguntas y si no se saben las respuestas realizar el esfuerzo de buscar la información.
- Anotar los datos proporcionados por el cliente cuando la complejidad (por ejemplo un apellido, una dirección, una hora...) o la importancia ¹⁴

¹⁴ Anfitriones Turismo – Restaurante (29 de octubre

2016). Recuperado de:

[http://www.anfitrionesturismo.es/wp-](http://www.anfitrionesturismo.es/wp-content/uploads/2016/06/mbp_RESTAURANTES_may09.pdf)

[content/uploads/2016/06/mbp_RESTAURANTES_may09.pdf](http://www.anfitrionesturismo.es/wp-content/uploads/2016/06/mbp_RESTAURANTES_may09.pdf)

CHARLA

El personal deberá ser siempre accesible para el cliente y estar siempre a la vista

Relación presencial con el cliente.

El personal es accesible para el cliente lo que quiere decir que:

- Se encuentra siempre a la vista del cliente.
- En caso de que exista un mostrador o barra se intentará, en la medida de lo posible, no dar la espalda al cliente.
- Se mantiene una observación constante de su área de actuación y de los clientes que en ella se encuentran.

Cuando un cliente se dirige a cualquier empleado, independientemente de que no se trate de su área de actuación, este le atenderá con amabilidad verificando que el cliente satisface su demanda, o lo atiende una persona competente cuando no se trata de su área de actuación.

Se deberá primar la rapidez en la atención al cliente presencial. El personal dejará los trabajos que pudiera estar realizando, siempre que esto sea posible, cuando un cliente se dirige a él. En caso de que no fuera posible se pedirán disculpas y se intentará atenderlo con la mayor celeridad.

En caso de estar ocupado cuando llega un cliente con otro cliente, presencial o por teléfono, se realizará una indicación gestual de identificación y se mantendrá el contacto visual con el cliente en espera. En caso de que se esté ocupado con otro empleado se pospondrá el asunto hasta que se verifique la necesidad del cliente. El personal deberá ser siempre accesible para el cliente y estar siempre a la vista¹⁵

¹⁵ Anfitriones Turismo – Restaurante (29 de octubre

2016). Recuperado de:

[http://www.anfitrionesturismo.es/wp-](http://www.anfitrionesturismo.es/wp-content/uploads/2016/06/mbp_RESTAURANTES_may09.pdf)

[content/uploads/2016/06/mbp_RESTAURANTES_may09.pdf](http://www.anfitrionesturismo.es/wp-content/uploads/2016/06/mbp_RESTAURANTES_may09.pdf)

CHARLA

*La relación con los
clientes será de
“usted”*

En caso de estar atendiendo al teléfono si se presenta un cliente, y la llamada no procede de otro cliente, se pospondrá o se mantendrá en espera.

El personal deberá primar la discreción y evitará conversaciones o llamadas personales que puedan ser oídas por el cliente.

Cualquier problema de trabajo entre el personal deberá ser resuelto sin perder la compostura y manteniendo tonos de voz y un vocabulario correcto.

Si se debe interrumpir a un empleado que está atendiendo a un cliente, previamente se solicitará la autorización del cliente.

Si por cualquier motivo se tuviera que dejar al cliente, se solicitarán disculpas, intentando que un compañero se ocupe lo más rápidamente del. En caso de que el cliente decidiera esperara se intentará volver lo antes posible.

En caso de estar realizando una gestión que requiere una espera del cliente se mantendrá como mínimo el contacto visual durante el desarrollo de la misma. Cuando la espera prevista sea excesiva (más de 5 minutos) se ofrecerá un lugar de espera donde el cliente pueda sentarse.

La relación con los clientes será siempre de “Usted”.¹⁶

¹⁶ Anfitriones Turismo – Restaurante (29 de octubre 2016). Recuperado de:
http://www.anfitrionesturismo.es/wp-content/uploads/2016/06/mbp_RESTAURANTES_may09.pdf

CHARLA

Las llamadas telefónicas se responderán con la mayor brevedad posible, si es posible antes del tercer tono.

Se debe generar una imagen de interés.

Atención telefónica

Las llamadas se contestan en el más breve tiempo posible, antes del tercer tono. Si por cualquier razón se debe poner en espera al cliente, el tiempo de la misma debe ser inferior a 30 seg.

Empleo de fórmulas de cortesía. Al colgar el teléfono se identifica el estacionamiento, se pronuncia una frase de saludo y se ofrece ayuda. El personal tendrá un trato amable con los clientes. La amabilidad telefónica lo refleja:

- El tono de voz y el ritmo de transmisión (relajado y con un ritmo suficiente que no refleje ni prisas ni ansiedad).
- La capacidad para escuchar (se trata de que el cliente pueda expresar todo aquello que desea y que se realice un esfuerzo de comprensión), manteniendo un contacto auditivo regular que demuestre que se está atendiendo.
- La capacidad para realizar preguntas que faciliten lo que el cliente quiere comunicar.
- La capacidad de controlar la agresividad
- La capacidad de utilizar el idioma del cliente.

Se debe conseguir generar una imagen de interés en el cliente que se fundamente en:

- Asentir regularmente cuando el cliente habla.
- Repetir los aspectos esenciales de las cuestiones planteadas por el cliente
- Contestar las preguntas y si no se saben las respuestas realizar el esfuerzo de buscar la información.
- Anotar los datos proporcionados por el cliente.
- No se mantienen conversaciones paralelas que puedan ser escuchadas por el cliente.¹⁷

¹⁷ Anfitriones Turismo – Restaurante (29 de octubre

2016). Recuperado de:

[http://www.anfitrionesturismo.es/wp-](http://www.anfitrionesturismo.es/wp-content/uploads/2016/06/mbp_RESTAURANTES_may09.pdf)

[content/uploads/2016/06/mbp_RESTAURANTES_may09.](http://www.anfitrionesturismo.es/wp-content/uploads/2016/06/mbp_RESTAURANTES_may09.pdf)

pdf

CHARLA

El personal aclara las dudas del cliente y verifica la comprensión de las mismas.

Capacidad de información

El personal posee un conocimiento exhaustivo de la oferta del establecimiento, tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo: elaboraciones, instalaciones y servicios y sus horarios.

El personal aclara las dudas de los clientes y verifica la comprensión de las mismas. Cuando no se puede responder a la duda de un cliente se preguntará la información a otros compañeros.

Se conoce bien el entorno geográfico del destino en el que se ubica el restaurante y la situación de los servicios y recursos más importantes.

Cuando se han de entregar documentos se verificará que se encuentren en buen estado de conservación. En caso de que no lo estén se sustituirán.

Cuando se deban enviar documentación se utilizará preferentemente la vía más directa posible atendiendo a las siguientes prioridades.¹⁸

¹⁸ Anfitriones Turismo – Restaurante (29 de octubre 2016). Recuperado de:
http://www.anfitrionesturismo.es/wp-content/uploads/2016/06/mbp_RESTAURANTES_may09.pdf

CHARLA

*Las quejas de los
clientes se
recogerán por
escrito*

Gestión de quejas y sugerencias

Las quejas de los clientes se recogerán por escrito y se realizará a la vista de este.

Ante una queja se ha de prestar total atención a lo que el cliente comunica, escuchando los detalles para extraer la máxima información y posteriormente trasladarla al jefe del restaurante.

Se ha dejar hablar al cliente hasta que haya terminado de exponer su problema, sin interrumpirle en ningún caso. Aunque el cliente no tenga razón, no se le discute, se argumenta que ha habido un problema de comunicación un malentendido, una disfunción en el servicio... se le presenta una disculpa u se le comunica que se tomarán las medidas oportunas.¹⁹

¹⁹ Anfitriones Turismo – Restaurante (29 de octubre

2016). Recuperado de:

[http://www.anfitrionesturismo.es/wp-](http://www.anfitrionesturismo.es/wp-content/uploads/2016/06/mbp_RESTAURANTES_may09.pdf)

[content/uploads/2016/06/mbp_RESTAURANTES_may09.](http://www.anfitrionesturismo.es/wp-content/uploads/2016/06/mbp_RESTAURANTES_may09.pdf)

pdf

CHARLA

Cuando se entrega la carta se informa de los platos no disponibles

Servicio de sala

- Entregar las cartas limpias y actualizadas o entregarlas primero a las señoras y luego a los hombres siendo el anfitrión el último.
- La persona que toma la comanda conoce la carta a la perfección y orienta al cliente sobre los contenidos de los platos, adaptándolos, en la medida de lo posible a sus preferencias y ofreciendo alternativas en caso de peticiones que no se pueden satisfacer. Se indica al cliente los platos que requieren un tiempo de preparación más prolongado, especificando el tiempo real de preparación. Para este tiempo de espera se ofrecen alternativas como aperitivos o entrantes.
- La persona responsable de tomar la comanda indicará en la misma la distribución y numeración de los comensales y los platos solicitados por cada comensal.
- Se asegurará una adecuada duración de las esperas. El servicio de bebidas se realizará de forma inmediata. Se recomienda que entre la toma de la comanda y la entrega del primer plato transcurran no más 10 min aproximadamente. La botella se presenta al cliente para comprobar la etiqueta y se abre en su presencia. Asegurar que el cliente dispone todos los complementos necesarios en la mesa. El personal mantendrá la pulcritud extrema en el tratamiento de los productos, evitando tocar con las manos los comestibles.

Durante todo el servicio mantendremos una constante atención a los clientes, con contacto visual y próximo, pero sin atosigar.²⁰

²⁰ Anfitriones Turismo – Restaurante (29 de octubre

2016). Recuperado de:

[http://www.anfitrionesturismo.es/wp-](http://www.anfitrionesturismo.es/wp-content/uploads/2016/06/mbp_RESTAURANTES_may09.pdf)

[content/uploads/2016/06/mbp_RESTAURANTES_may09.](http://www.anfitrionesturismo.es/wp-content/uploads/2016/06/mbp_RESTAURANTES_may09.pdf)

pdf

CHARLA

*El responsable
asigna tareas de
limpieza en los
momentos en
menores
prejuicios a los
clientes.*

Limpieza

El responsable asegura tareas de limpieza en los momentos en que causa menores prejuicios a los clientes.

El personal saluda a los clientes con los que se cruza

En los baños, los momentos de limpieza debe ser; preferentemente aquellos en los que el uso de los baños por parte de los clientes es necesarios.

Si se encuentran efectos personales de clientes se entregara a los responsables del servicio indicando hora y lugar.

El personal se asegurará que las intervenciones en zonas de clientes que compartan riesgos (como suelo mojado) se encuentren debidamente señalizadas.

Antes de intervenir en zonas de acceso restringido, como servicios, se asegurará que no hay clientes i que estos son conscientes de la entrada de personal.

El personal se asegurará que los elementos de limpieza no suponen un riesgo para los clientes.²¹

²¹Anfitriones de turismo Restaurante (29 de octubre 2016). Recuperado de:
http://www.anfitrionesturismo.es/wp-content/uploads/2016/06/mbp_RESTAURANTES_may09.pdf

TALLER

*“Nuestra
opinión”, “nuestro
compromiso”.*

Trabajo en equipo.

La mayoría del trabajo en equipo generado es menor que la suma de sus partes, esto quiere decir que cuando las personas se unen para trabajar y deben compartir conocimientos, adaptarse a diferentes formas de pensamientos y personalidades, a colaborar y rendir para un fin en común, por los diferentes retos, limitantes y experiencias que esto implica, resulta contraproducente aunque no sea tan obvio.

Pero queramos o no, una gran parte de nuestros procesos no permite el trabajo individualizado, sino que necesitamos del aporte de los demás para que todo un sistema puede ser eficiente.

Se requiere más que colaboradores aptos técnicamente para que la sinergia tenga lugar en un grupo de trabajo.

El trabajo en equipo se aprende, el hecho que compartamos un espacio y algunas ideas diariamente, no quiere decir que lo hagamos por “nuestro aporte”.

Se deben propiciar elementos y una configuración necesaria para que un grupo de personas generen trabajo en equipo y lo que obtengamos sea algo más que “mi opinión” o “tu opinión” sino “nuestra opinión”, “nuestro compromiso”.²²

²² Psicología Laboral (29 de octubre 2016). Recuperado de: <http://www.psicologialaboral.net/articulos/2191/trabajo-en-equipo-costa-rica-curso-taller/>

TALLER

*Aprenda a confiar
en su compañero*

Actividad: Silla Humana

Objetivo: Aprender a confiar en sus compañeros, sea conocido o no; identificar igualmente de qué manera podemos cooperar con el otro generar en conjunto la confianza y reflexionar sobre todo lo que limitó y permitió lograr el objetivo.

- Charla: Expansión de los límites.

Un equipo de trabajo cuyos integrantes se encuentran alejados o distantes respecto a su nivel de cohesión, confianza y funciones afecta considerablemente el resultado y misión que los une.

- *Distancia de las relaciones entre individuos*
- *Variantes (Calidad de los vínculos).*
- *Relación entre límites e innovación – Variantes que afectan el resultado final.*²³

²³ psicología Laboral (29 de octubre 2016). Recuperado de: <http://www.psicologialaboral.net/articulos/2191/trabajo-en-equipo-costa-rica-curso-taller/>

TALLER

Comunicación efectiva

Técnica VES – Control de Respuestas

1. Identificar y escribir las / situaciones / comportamientos (a cambiar)
 - a. Me cuesta mucho....
 - b. Detono cuando.....
 - c. Me excuso cuando...
2. Reescribe lo anterior con otro enfoque:
AFICIONES positivas / constructivas
 - a. Voy a tomarlo como un reto y ...
 - b. Quiero dominarme ante esa situación y verlo de ...
 - c. Puedo mejorar, intentando alternativas, como
 - d. Voy a replantear qué puedo hacer sin desánimo y
3. REPITE y VISUALIZATE con frecuencia diciendo y haciendo las NUEVAS AFIRMACIONES (Viendo / Escuchando / Sintiendo)

Educa tus emociones:

Separa las personas del problema: No lo hagas personal

Desinfla tu ego: brinda margen de error o ataque

Controla la respuesta: fuego conta fuego no va

Evita palabras provocadoras/detonantes: tú, nunca, eres, agravios,..

¿Qué te pasa? ¿Por qué tres esa cara...?²⁴

²⁴ Consultora Adelante – Comunicación efectiva (noviembre 2016).