

Capítulo 11

Optimización de operaciones a través de la planeación estratégica en una empresa del sector restaurante en la ciudad de Guasave, Sinaloa, México

Marcos Octavio Osuna Armenta

Lizbeth Félix Miranda

Samuel Moreno Meza

<https://doi.org/10.61728/AE24002912>



Introducción

Un modelo de gestión de las operaciones permite a las organizaciones la correcta ejecución de los procesos que se han establecido para alcanzar sus fines. El diseño de los flujos de procesos es una etapa crítica en la gestión de cualquier empresa, para el caso de estudio, un restaurante reconocido en la industria gastronómica regional, cobra una mayor importancia, por el tiempo que tiene en operación y por la gran cantidad de negocios similares y sustitutos que existen. Para garantizar una operación fluida y eficiente, es esencial comprender a fondo las actividades que se llevan a cabo en el día a día. En este sentido, el objetivo de esta investigación es analizar su modelo de planeación estratégica, mediante el análisis detallado de los procesos operativos y la utilización de herramientas como los diagramas de flujo, que identifiquen y mejoren las áreas del restaurante, en busca de un manejo más eficiente de los recursos disponibles, contribuyendo a la productividad y sostenibilidad del negocio en un sector altamente dinámico y competitivo.

Haciendo uso del método de observación, la aplicación de encuestas a los trabajadores y las entrevistas con los encargados generales, como valiosas herramientas para alcanzar este objetivo. Mediante la observación directa, fue posible capturar de manera detallada el flujo de trabajo, desde la preparación de los alimentos hasta el servicio al cliente. Este enfoque proporcionó una visión práctica y realista de la operatividad, identificando posibles áreas de mejora y optimización.

Por otro lado, la aplicación de encuestas a los trabajadores permitió conocer las actividades que realizan, los desafíos que enfrentan y las sugerencias para mejorar su operatividad. Al estar inmersos en las tareas cotidianas, son una fuente invaluable de información para identificar puntos críticos y oportunidades de optimización, ya que, quienes están operando los procesos, pueden hacer aportaciones interesantes para la mejora continua de la organización. Además, la entrevista a los encargados generales

brindó una perspectiva más estratégica de la operatividad del restaurante. Estos líderes tienen una visión integral de las operaciones y pueden identificar problemas comunes, como la rotación de personal y el ausentismo, que afectan directamente la productividad y el funcionamiento del negocio.

Al combinar estos enfoques, la empresa podrá diseñar flujos de procesos más efectivos, corrigiendo problemas operativos, reduciendo costos, mejorando la calidad del servicio y, en última instancia, fortaleciendo su posición competitiva en el mercado gastronómico. La implementación de estas prácticas demuestra el compromiso de la empresa con la mejora continua y su enfoque en ofrecer una experiencia excepcional a sus clientes. En este sentido, Monroy (2022) menciona que es necesario tener la habilidad de convertir las necesidades, deseos y demandas del cliente en realidades y satisfactores que se alineen con sus esquemas mentales, transformándolos en un factor decisivo de consumo que fomente la lealtad y, por lo tanto, la supervivencia de las empresas.

El caso de estudio, es una empresa mexicana ubicada en la ciudad de Guasave, Sinaloa, dedicada a la venta de alimentos, servicio de banquete y atención al cliente, su actividad económica es de servicios, pero, considera el inventario como uno de los recursos más importante, ya que los ingresos derivados por la venta de los mismos, vienen a constituir el principal medio para la generación de utilidades, por esta razón, tendrá que implementar medios de control para la mejora continua en su manejo, además de diseñar y establecer los procesos para la obtención correcta de insumos, elaboración de alimentos y atención a clientes.

Fundamentación Teórica

Se considera a la planeación estratégica como una herramienta de apoyo que para que las organizaciones analicen de manera global sus necesidades, y establezcan metas institucionales, en donde cada área o departamento pueda aportar, a través de la ejecución de sus tareas, para el alcance de los objetivos. Analiza, además, los factores internos y externos que pueden afectar el buen funcionamiento de la empresa, o impulsar su éxito. De acuerdo con Chiavenato (2017) la planeación estratégica es un proceso fundamental dentro de una organización, ya que se dedica a

establecer los objetivos a alcanzar y las directrices necesarias para definir los planes de acción correspondientes. Este enfoque tiene como finalidad generar ventajas competitivas y asegurar la sostenibilidad a largo plazo. La planeación estratégica identifica los recursos disponibles, desarrolla y alinea las capacidades, reconoce las fortalezas y debilidades, y define un conjunto de medidas integradas que se implementarán para garantizar que la organización logre los resultados previstos. Pero también, señala que el éxito de la estrategia, dependerá en gran medida no solo del conocimiento, sino también de la aceptación y puesta en práctica de todos los miembros de la organización.

Para efectos de la presente investigación, se analizaron algunos aspectos de la planeación estratégica y el diseño de procesos, partiendo de la necesidad de establecer objetivos empresariales que fijen las directrices para la actuación de los miembros. Para el restaurante, resulta importante el diseño de medios de control que contribuyan al alcance de las metas y objetivos, que de forma implícita se han estado desarrollando, sin embargo, no existe absolutamente nada formalizado, ni manuales de organización y procesos, tampoco el diseño de indicadores que permitan el establecimiento de metas y objetivos operacionales, así como la definición, diseño y establecimiento de una filosofía empresarial apoyada con el modelo de administración por valores. En este sentido, León y Larrañaga (2019) señalan la importancia que tiene el conocimiento en los procesos de innovación, y el establecimiento de medios que garanticen su manejo adecuado y la forma de involucrar a los miembros de la empresa. De aquí, la importancia de diseñar, dar a conocer y resguardar los distintos procesos organizacionales, así como políticas, misión, visión, valores empresariales, objetivos, metas y acciones, con la finalidad de que cualquier persona involucrada conozca lo que se está haciendo desde su posición, para el cumplimiento y resguardo de los mismos.

Para la operación y el control de la organización se deben elegir los medios necesarios y suficiente que le permitan generar información para la toma de decisiones. En relación a este apartado la empresa maneja dos cocinas, una interna en donde se le da tratamiento a las materias primas para hacer los insumos que serán utilizados en la cocina externa, que es donde se elaboran los alimentos que posteriormente pasaran al área de comedor,

por lo que es indispensable crear procesos con controles estrictos que garanticen cantidades suficientes para cubrir la demanda. Prestando especial atención al manejo de los inventarios, ya que en su mayoría se catalogan como perecederos, por lo que deben incorporar al proceso los primeros que entren a bodega, garantizando su uso en el mayor porcentaje posible.

Los inventarios según Cruz (2017), son un listado ordenado, detallado y valorado de los bienes de una empresa, fundamentándose y relacionándose con dos funciones básicas de la empresa y su logística, como son la función de aprovisionamiento y distribución, ya que la empresa debe tener un gran control de sus inventarios para realizar los aprovisionamientos adecuados y a tiempo, atender la demanda de su producto. Los bienes y productos de la empresa que necesitan ser almacenados para su posterior venta o incorporación al proceso de fabricación son los que se conocen como stock de la empresa. En el almacén, el stock se analiza desde el punto de vista físico por su recuento y desde el punto de vista económico para su valoración. Desde el punto de vista físico requieren de un recuento fijado en el inventario, su resguardo, mantenimiento y manipulación de forma adecuada y correcta, para su conservación en perfecto estado para la venta o incorporación al proceso de fabricación, esto con la finalidad de eficientar el uso de los recursos e incrementar la productividad del negocio.

Para Gutiérrez y De la Vara (2009), la productividad se entiende como la relación entre lo producido y los medios empleados; por lo tanto, se mide mediante el cociente: resultados logrados entre recursos empleados. Los resultados logrados pueden medirse en unidades producidas, piezas vendidas, clientes atendidos o en utilidades. Mientras que los recursos empleados se cuantifican por medio del número de trabajadores, tiempo total empleado, horas máquina, etc. De manera que mejorar la productividad es optimizar el uso de los recursos y maximizar los resultados. De aquí que la productividad suela dividirse en dos componentes: eficiencia y eficacia.

La primera es la relación entre los resultados logrados y los recursos empleados, se mejora principalmente optimizando el uso de los recursos, lo cual implica reducir tiempos desperdiciados, paros de equipo, falta de material, retrasos, etc. Mientras que la eficacia es el grado con el cual las actividades previstas son realizadas y los resultados planeados son logrados. Por lo tanto, ser eficaz es cumplir con objetivos y se atiende mejorando los

resultados de equipos, materiales y en general del proceso, es por ello que se determinan las actividades de cada estación de trabajo.

Metodología

La metodología utilizada en este estudio tiene un enfoque mixto, es decir, se miden las variables en un contexto determinado, estableciendo suposiciones o consecuencias (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). Es un estudio de caso que analiza un fenómeno real, por lo que su ámbito de aplicación fue un fenómeno económico en su contexto empresarial.

Se considera un caso simple, ya que estudia un acontecimiento, en una unidad de análisis, que es la empresa de servicio en el municipio, y se considera como un estudio instrumental, puesto que los resultados pueden ser utilizados para el diseño de estrategias operativas para el mejoramiento en la organización. Para realizar el diagnóstico de la empresa se aplicó como instrumento de recolección de datos la observación, encuesta y entrevista. Se procedió a la elaboración de una guía de diez y seis preguntas, buscando conocer aspectos operativos y administrativos, que sirvieron como base para diseñar los diagramas de flujo de los procesos, ver tabla 1 cuestionario para definir los procesos de la organización, se diseñaron y se presentaron a la gerencia, para que evaluara su pertinencia y se sugirieran los ajustes necesarios, el objetivo final fue documentar los procesos, para que cualquier persona tenga acceso a ellos. Además, se aplicó una encuesta online de diez preguntas de opción múltiple y anónima, ver tabla 2 estrategias de gestión empresarial, para determinar el grado de conocimiento de los colaboradores con la empresa, para la entrevista se trabajó con diez preguntas abiertas, ver tabla 3 diagnóstico de los procesos empresariales, abordando tópicos de planeación estratégica, procesos claves, de factores internos y externos, de comunicación y alcance de objetivos.

Tabla 1.*Cuestionario para definir los procesos de la organización.*

¿Cómo se llama tu puesto?
¿Qué funciones realizas?
¿Qué perfil o capacidades debes de tener para las funciones del puesto?
¿Qué recursos son necesarios para desarrollar las actividades?
¿Cuál es el objetivo de tu departamento?
¿Cómo se realiza o ejecuta el proceso actualmente?
¿Cómo inicia y termina el proceso?
¿Qué factores afectan el proceso?
¿Quiénes son los participantes y cuáles son sus funciones?
¿Cuáles son las áreas que intervienen en el proceso?
¿Qué información se requiere de las personas?
¿Con qué sistemas interactúa el proceso?
¿Cuáles son las reglas de negocio que afectan el proceso?
¿Cuáles son los reportes (información) que se necesitan del proceso?
¿Qué formatos, documentos o reportes existen que se relacionen con el proceso?
¿Cómo mejoraría el proceso?

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2.*Estrategias de gestión empresarial.*

¿Conoce la misión de su empresa? Si_____ No_____ No posee_____
¿Conoce la visión de su empresa? Si_____ No_____ No posee_____
¿Conoce los valores de su organización? Si_____ No_____ No posee_____
¿Cuántos años tiene laborando en el sector restaurante? Menos de un año____ De uno a cinco años __ Más de cinco años.
¿Conoce el nombre de su puesto? Si_____ No_____
¿Conoce las actividades que por su puesto debe realizar? Si_____ No_____
¿Realiza actividades ajenas a su puesto? Si_____ No_____
¿Le permiten innovar en sus actividades? Si_____ No_____
¿Su actividad favorece el éxito de su restaurante? Si_____ No_____
¿Se evalúa el servicio al cliente? Si_____ No_____

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3.*Diagnóstico de los procesos empresariales.*

¿Están los procesos clave identificados, definidos y documentados?
¿Son conocidos por las personas que forman parte de la organización?
¿Existe una metodología de identificación y diseño de los procesos clave?
¿Están asignadas y comunicadas las responsabilidades de cada proceso?
¿Se identifican y asignan objetivos para los procesos de la Unidad?
¿Se han identificado los proveedores o agentes externos que, en su caso, sean necesarios para la gestión por procesos?
¿Se utilizan los resultados para el proceso de revisión y mejora de los procesos?
¿Qué criterios y mecanismos se utilizan para identificar y priorizar las mejoras de los procesos?
¿Qué mecanismos internos están establecidos para fomentar la participación de las personas en las mejoras de los procesos?
¿Cuáles son las acciones de mejora implantadas o de próxima implantación en los procesos clave?

Fuente: Elaboración propia.

La gestión de procesos es una disciplina fundamental en el ámbito empresarial, cuyo objetivo es optimizar la eficiencia, calidad y productividad de las actividades realizadas dentro de una organización. Para lograrlo, se utilizan diversas herramientas y métodos, entre los cuales destacan los diagramas de flujo, la observación directa y la medición por tiempos y movimientos.

Los diagramas de flujo son una representación gráfica que permite visualizar de manera clara y concisa el paso a paso de un proceso. Estos esquemas muestran las distintas etapas, decisiones, interacciones y flujos de información, facilitando la identificación de posibles inefficiencias, cuellos de botella o redundancias. Al utilizar diagramas de flujo, las empresas pueden comprender la secuencia y lógica de sus operaciones, lo que les brinda la oportunidad de reestructurar y mejorar sus procesos de manera más efectiva.

Por otro lado, la observación directa se convierte en una herramienta poderosa para comprender cómo se desarrollan las tareas en la realidad cotidiana. Los observadores presencian y analizan de forma detallada las actividades y operaciones, tomando nota de los movimientos, tiempos y posibles dificultades que enfrentan los trabajadores. A través de esta técnica, es posible identificar inefficiencias ocultas o prácticas que pueden mejorarse para aumentar la productividad y reducir costos.

La medición por tiempos y movimientos, por su parte, se enfoca en cuantificar el tiempo necesario para realizar cada tarea y el movimiento físico requerido. De acuerdo con Salazar et al., (2015) citado por Mendoza et al., (2019) se fundamentan en principios de economía de movimientos y simplificación, ya que contribuyen a eliminar tareas redundantes, proponer métodos y procedimientos más eficientes, y aumentar tanto la satisfacción de los trabajadores como su productividad, especialmente en trabajos repetitivos. Este enfoque proporciona datos precisos y cuantitativos sobre la duración de cada actividad y cómo influye en el rendimiento general del proceso. Con esta información, las empresas pueden identificar oportunidades para optimizar los tiempos de producción, establecer metas realistas y mejorar la estimación de recursos.

Entre los criterios de validez utilizados en este estudio fue la triangulación de las técnicas de investigación en el proceso de recopilación de datos, que incluyeron la observación directa, la entrevista y la encuesta, lo que es fundamental para obtener una visión holística y precisa en un estudio sobre las operaciones para el diseño de procesos de un restaurante con el fin mejorar la productividad. La observación permitió analizar el comportamiento y las interacciones en el entorno real del restaurante, proporcionando datos sobre la eficiencia del personal y la satisfacción del cliente en tiempo real. Las entrevistas, con empleados, ofrecieron una perspectiva profunda y cualitativa sobre las percepciones, experiencias y sugerencias, revelando problemas y oportunidades que no son evidentes a simple vista. Por último, las encuestas permitieron recopilar datos cuantitativos de una muestra más amplia de empleados, facilitando la identificación de patrones y tendencias que pueden influir en las decisiones estratégicas. La combinación de estas tres técnicas garantizó una comprensión más completa del funcionamiento del restaurante, permitiendo desarrollar estrategias efectivas para mejorar la eficiencia, la satisfacción del cliente y, en última instancia, la productividad.

Resultados

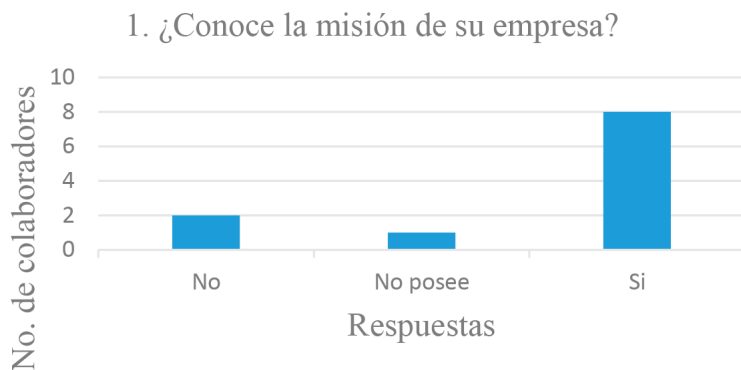
Los resultados encontrados reconocen que no se encuentran documentados los procesos, pero que el proceso clave se centra en los inventarios:

existen datos de la rotación de los mismos, ya que se cuenta con un modelo para su gestión y control, en papel y en un sistema, que es alimentado por dos personas, sin embargo, en los procesos se determinó que hay más personas involucradas que deben de tener la capacidad de realizar dichos registros, pero no cuentan con las habilidades, por lo que solo una de ellas recoge los datos de ambos turnos y es quien lo alimenta, por otra parte la atención a clientes; como el servicio de comedor y venta a domicilio, no se aplica un instrumento para conocer la experiencia de la compra que han realizado, encontrando otra área de oportunidad,

Para conocer los elementos de la gestión empresarial de acuerdo a la figura 1 conocimiento de la misión empresarial, el 73% menciona que conoce la misión de la empresa, mientras que el 27% restante no tiene conocimiento de ella, para alcanzar los objetivos organizacionales es importante que, al momento de ingresar a laborar, toda persona lleve un curso de inducción a la empresa, en donde se den a conocer elementos fundamentales como lo es la administración por valores.

Figura 1.

Conocimiento de la misión empresarial



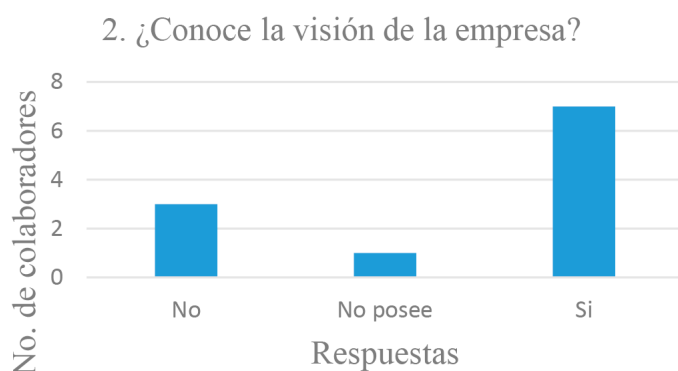
Fuente: Elaboración propia.

La visión, es el objetivo a largo plazo de una organización, está sustentada en el logro continuo de lo que representa la misión, como la razón de ser de la empresa, por lo tanto, los miembros de cada departamento deben conocerla, y establecer pequeñas metas por áreas que contribuyan a alcan-

zarla, según la figura 2 conocimiento de la visión empresarial, el 64% de los encuestados, señalan conocerla, se considera 36% representa un alto nivel de desconocimiento, la organización tendrá que establecer métodos que garanticen que los colaboradores, conozcan a donde se dirigen sus esfuerzos, y que se espera de ellos, no solo en el alcance de las metas, si no, también en la manera de llevar a cabo procesos tan básicos, como la comunicación y el trato hacia el interior y exterior, ver figura 3 conocimiento de valores empresariales, en donde se indica que un 64% de los colaboradores, desconocen o señalan que la organización, no los tiene definidos o divulga adecuadamente.

Figura 2

Conocimiento de la visión de la empresa

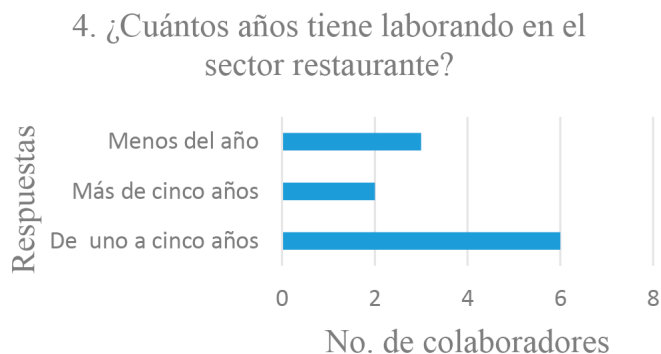


Fuente: elaboración propia.

Figura 3*Conocimiento de valores empresariales*

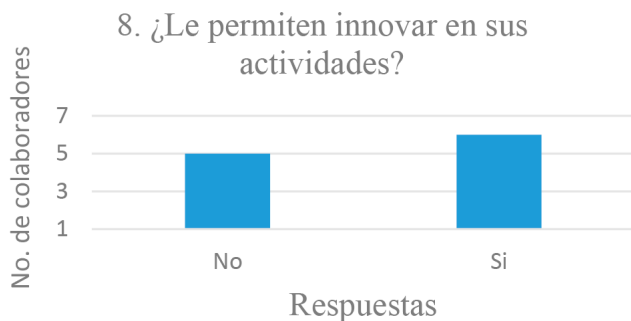
Fuente: elaboración propia

Es importante señalar que 73% de los colaboradores tiene una antigüedad mayor a un año, dentro del restaurante, mientras que un 55% ha permanecido por más de cinco años, se considera que por el tiempo en que han desempeñado sus actividades, se debe de conocer los procesos, cada actividad que pueda emanar del desarrollo de un puesto, pero también la historia de la empresa, y que es lo que quieren proyectar los propietarios, con su modelo de negocio (Ver figura 4).

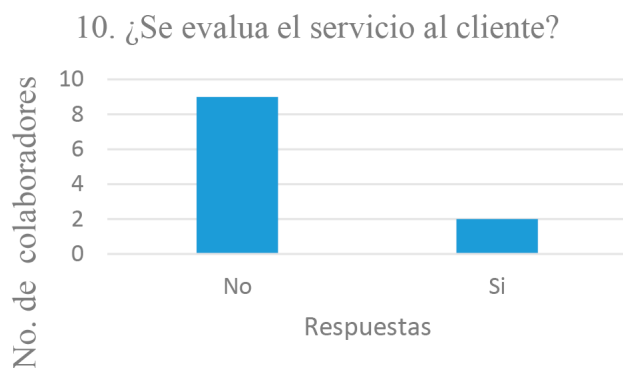
Figura 4*Años de servicio*

Fuente: elaboración propia

Para evaluar la parte del conocimiento de los procesos, se identificó que el 100% de los colaboradores, indica conocer el nombre y las actividades del proceso que desempeña, especifican que realizan actividades, ajenas a su puesto, como se señala en la entrevista realizada a gerencia, no se cuenta con manuales organizativos, y es una de las razones principales por las cuales, se desarrollan actividades, distintas al puesto, por el que se fue contratado. Se considera muy importante, resaltar que el 100% de los colaboradores, reconocen que su esfuerzo y dedicación en el correcto desarrollo de su actividad, influye positivamente en el éxito del restaurante, sin embargo; un 45% señala, no se le permite llevar a cabo procesos de mejora e innovación, mientras que el 55% restante, señala que, si puede hacerlo, ver figura 5, además de que un 82% menciona que no se realiza una evaluación o seguimiento de la satisfacción de los clientes, ver figura 6.

Figura 5*Flexibilidad de los procesos.*

Fuente: Elaboración propia.

Figura 6*Evaluación de la satisfacción del cliente*

Fuente: Elaboración propia.

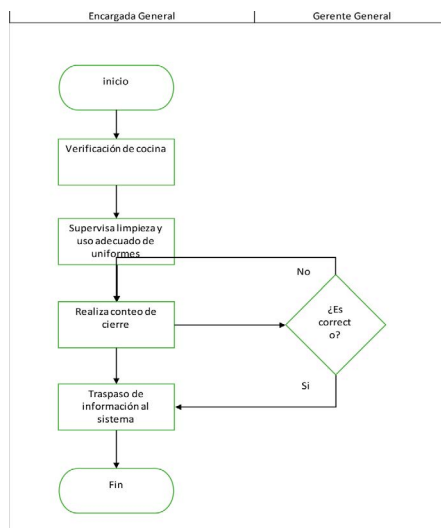
Se tiene definida la estructura organizacional, sin embargo, no se explican los distintos procesos y funciones, por lo que se hace una propuesta de mapas de procesos con la finalidad de que promueva la realización de actividades de una mejor manera, sirviendo de referencia a nuevas contrataciones, como muestran en la tabla 4 diagramas de procesos, que contiene los flujogramas de los principales puestos.

Tabla 4

Diagramas de procesos

Puesto Gerente General	Descripción
	El diagrama de flujo describe el proceso de diseño y aprobación de estrategias, objetivos, presupuestos y gastos en una organización, destacando las responsabilidades del Gerente General y el Propietario. A continuación, se detallan los pasos del proceso: Se da inicio, cuando el Gerente General diseña la estrategia, define los objetivos los presupuestos y gastos, que se envían al propietario para que los analice. El Propietario evalúa si la información cumple con las expectativas de la organización. Si no es correcta, el proceso regresa al Gerente General para rediseñar la estrategia y objetivos/presupuesto y gastos. Si es correcta, el proceso avanza a la siguiente etapa. El proceso termina una vez que la información es aprobada por el Propietario.

Puesto Encargada General



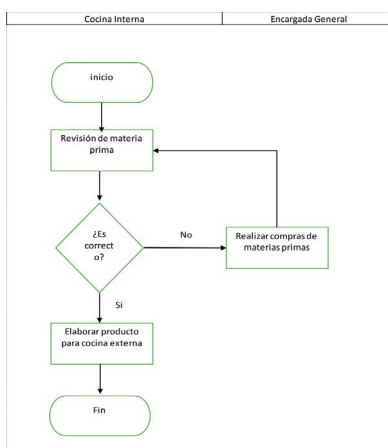
Descripción

El diagrama de flujo describe el proceso de verificación de actividades de la Encargada General:

El proceso comienza con la intervención de la Encargada General, verificando la cocina, supervisa que tengan la materia prima suficiente, que haya orden y limpieza, y que los colaboradores porten el uniforme correctamente. Al final de la jornada realiza conteo de cierre que incluye la revisión de inventarios e insumos necesarios. El Gerente General evalúa si la información y los resultados del conteo de cierre son correctos. Si no es correcto, el proceso regresa a la Encargada General para realizar las correcciones necesarias.

Si es correcto, el proceso avanza a la siguiente etapa, en donde la Encargada General ingresa la información al sistema, asegurando que los datos estén actualizados.

Puesto Cocina Interna

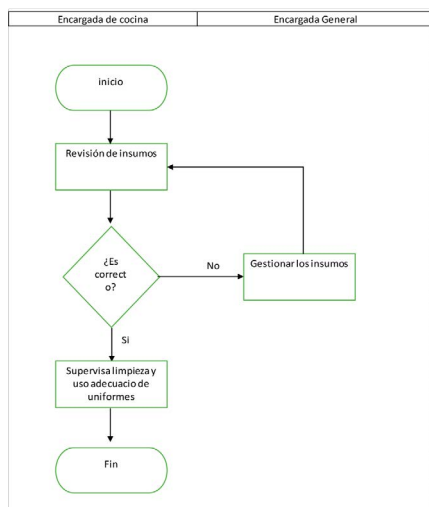


Descripción

El diagrama de flujo describe el proceso de preparación de materias primas para la cocina externa.

El proceso comienza con la intervención de la Encargada de Cocina Interna, quien debe revisar que exista materia prima suficiente, si no existe cantidad suficiente, debe de realizar la solicitud de compras correspondientes, si la cantidad es suficiente, pasa a la elaboración de los insumos para la preparación de los pedidos que son llevados a la cocina externa.

Puesto Encargada de Cocina



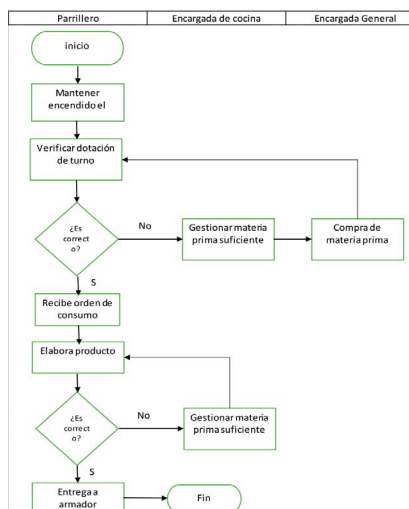
Descripción

El diagrama de flujo describe el proceso de preparación e inspección de materias primas y uso correcto de uniformes dentro de la cocina externa.

El proceso inicia cuando la Encargada de Cocina revisa la cantidad de insumos que hay en bodega, si no son suficientes, realiza la gestión al área de cocina interna, en caso de ser suficientes, continua el proceso, cuidando la limpieza y la portación adecuada de uniformes por parte del personal.

La encargada de cocina debe resolver cualquier problema que se presente dentro del área.

Puesto Parrillero



Descripción

El diagrama de flujo describe el proceso de inspección de materias primas y el cocinado en parrilla de alimentos.

El proceso de elaboración de alimentos inicia con el encendido de las parrillas, las cuales deben de permanecer durante los turnos.

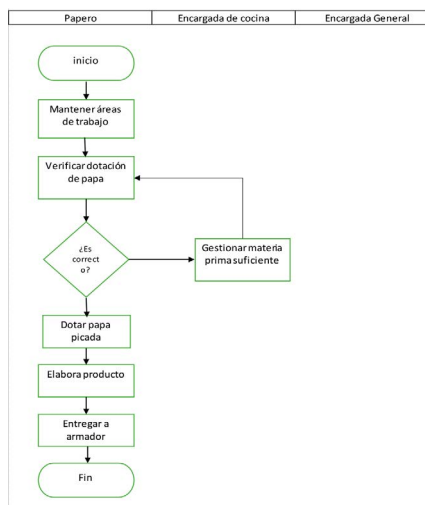
Una vez que se reciba una orden de consumo, se pasa a la elaboración del producto, el cual pasara al armador, como paso final.

Es tarea del parrillero verificar que el equipo de cocción este encendido y funcionando correctamente, verificar que existan insumos suficientes o gestionarlos ante la encargada de cocina externa. Si la dotación de turno no es correcta, la encargada de cocina gestiona la materia prima necesaria.

Si no se puede resolver internamente, se pasa a la Encargada General para la compra de materia prima.

La Encargada General se encarga de comprar la materia prima necesaria para que el parrillero pueda continuar con sus labores.

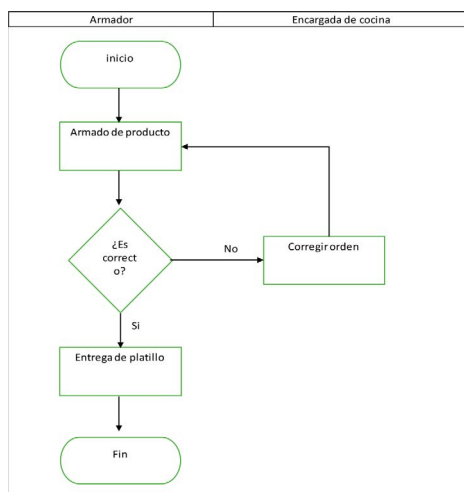
Puesto Papero



Descripción

El diagrama de flujo describe el proceso de preparación de papas fritas. El encargado es responsable de mantener las áreas en perfecto estado, limpias y ordenadas, debe verificar que exista la dotación de papas suficientes para atender los pedidos del turno, en caso de que no tenga materia prima disponible, gestiona ante la encargada de cocina. Si existe materia prima, elabora producto y entrega al armador.

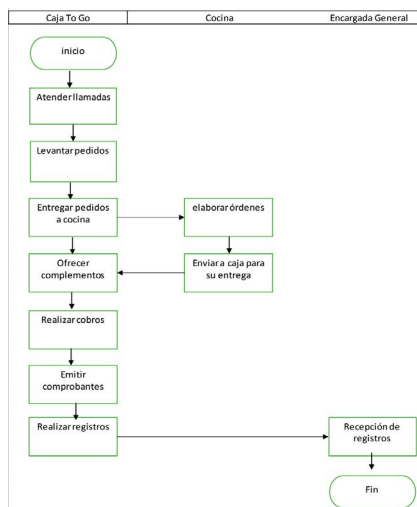
Puesto Armador



Descripción

El diagrama de flujo describe el proceso de armado de pedido. Inicia cuando el encargado recibe del parrillero y del papero, los productos para armar el pedido, el cual debe verificar con la comanda recibida, si no es correcto debe armar de nuevo el pedido, si el armado es correcto entrega el platillo al mesero. El armador es responsable de mantener su área con la limpieza y el orden suficiente para el desarrollo de sus actividades.

Puesto Caja para llevar

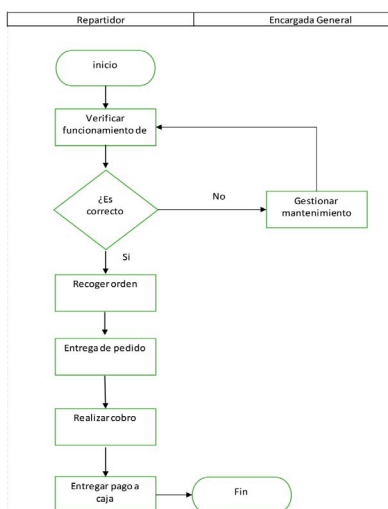


Descripción

El diagrama de flujo describe el proceso de atención telefónica y personal para levantamiento de órdenes para llevar.

Inicia cuando se solicita un pedido para llevar, el encargado de caja toma la orden y entrega los pedidos a cocina, cocina externa elabora los platillos y entrega a caja, quien debe ofrecer los complementos para los platillos, una vez entregados, deberá realizar los cobros y emitir los comprobantes, además de los registros en el sistema que debe entregar al encargado general para su control.

Puesto Repartidor



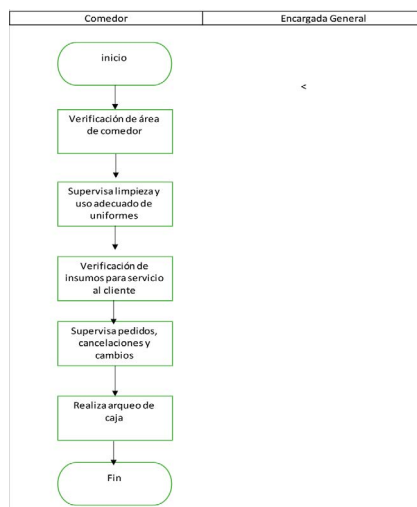
Descripción

El diagrama de flujo describe el proceso de atención al cliente a través de la entrega de platillos.

El proceso inicia cuando el repartidor recibe por parte de caja una orden para entregar, una vez entregado el pedido, se debe asegurar de recibir el pago, mismo que entregara al área de caja.

El repartidor está obligado a realizar un monitoreo constante del funcionamiento del vehículo que utiliza, en caso de que requiera mantenimiento o suministro de combustible deberá gestionarlo con el encargado general.

Puesto comedor



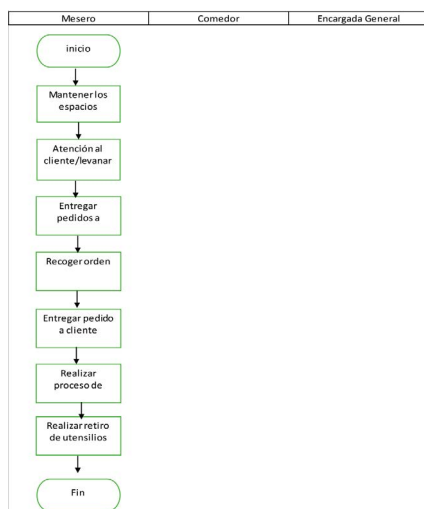
Descripción

El diagrama de flujo describe el proceso de atención en el área de comedor.

El proceso inicia verificando la limpieza en el área de comedor, así como el uso adecuado de uniformes por parte de meseros. Se verifica que las mesas tengan los servicios necesarios, además de supervisar que los pedidos sean entregados en el menor tiempo posible, revisa las cancelaciones y cambios que se lleguen a presentar.

Por último, se encarga de realizar el arqueo de caja, verificando que los ingresos correspondan a los movimientos registrados.

Puesto Mesero



Descripción

El diagrama de flujo describe el proceso de atención al cliente a través de la entrega de platillos.

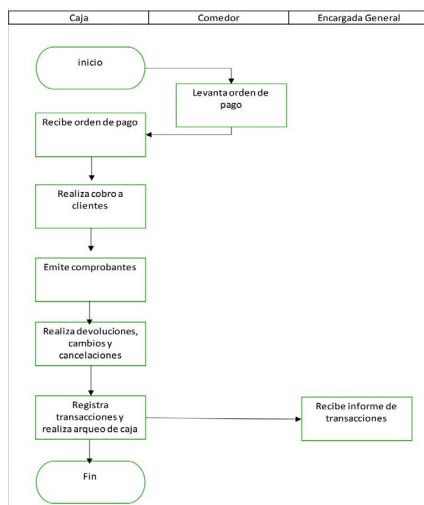
El proceso inicia cuando llegan comensales, se deben guiar a los espacios disponibles, una vez sentados se levanta el pedido, el cual se entrega al área de cocina externa.

Una vez que cocina tiene el pedido listo, se lleva al cliente, se confirma en mesa que el platillo corresponda a lo que se solicitó. Una vez degustado el platillo, se realiza el proceso de retiro de utensilios y el cobro.

El dinero de se entrega al área de caja.

Los meseros son responsables de mantener las áreas del comedor listas para los clientes, con el orden y los servicios necesarios.

Puesto Caja



Descripción

El diagrama de flujo describe el proceso de cobro de pedidos, expedición de comprobantes y arqueo de caja.

El proceso inicia cuando se recibe una orden de pago, se realiza el cobro y se emite el comprobante que se solicite.

Si se requiere una devolución, un cambio o una cancelación, se realiza el movimiento, registrando la transacción, para posteriormente realizar el arqueo de caja.

Para concluir las actividades, entrega los reportes al área de encargada general.

Haciendo un análisis de las respuestas en la entrevista realizada al encargado general se expuso que, aunque no se cuenta con un proceso establecido para la gestión de inventarios se considera que forma parte de una actividad administrativa que debe implementarse para elevar los niveles de satisfacción dentro de la organización por todas las personas que sean designadas como encargadas. Resulta básico el establecimiento de políticas para el análisis de proveedores, que permita adquirir productos de la mejor calidad a precios competitivos, así como el diseño de controles para la entrada y salida de esas mercancías del área de almacén, evitando el extravío, y eliminar cuellos de botella además de incrementar su identificación rápida, minimizando las pérdidas o deterioro de la materia prima por utilización tardía.

Sin embargo, se considera que la creación de la estructura formal del negocio, es pieza clave para el correcto desarrollo de las funciones y actividades, para dar cumplimiento a los objetivos institucionales, los cuales también deben de definirse y traducirse en indicadores, además de darlos a conocer a los colaboradores, para incentivar el compromiso y el reconocimiento, al dar la importancia a cada puesto, en el alcance del mismo, ya que muchos conocen las actividades propias de su puesto, pero desconocen

el alcance que tienen, en la contribución y alcance de una meta mayor. A continuación, se muestra la tabla 5 diagnóstico de los procesos empresariales, la entrevista con gerencia general, con las respuestas y acciones de mejora sugeridas.

Tabla 5

Diagnóstico de los procesos empresariales

Diagnóstico de los procesos empresariales	
1. ¿Están los procesos clave identificados, definidos y documentados?	
Los procesos clave del restaurante han sido identificados, están definidos y se les da a conocer al personal lo que debe de realizar, sin embargo, no se encuentran documentados	Se recomienda la elaboración de manuales de puestos, utilizando flujogramas, que contengan el tiempo estimado para su realización, así como el diseño de un mapa de procesos que abarque todas las actividades esenciales para la operación del restaurante, desde la adquisición de materias primas hasta la entrega del producto final al cliente y su evaluación de satisfacción.
2. ¿Son conocidos por las personas que forman parte de la organización?	
Sí, todos los empleados del restaurante están informados y se les da una capacitación sobre sus procesos.	Se recomienda dar capacitación continua, no solo sobre los procesos que desempeñan, también sobre metodologías para optimizarlos, para el desarrollo de habilidades blandas y la comunicación enfocada a la satisfacción de los clientes e informar lo importante que es desarrollar correctamente las actividades ya que tienen relación directa con otros procesos.
3. ¿Existe una metodología de identificación y diseño de los procesos clave?	
No se tiene como tal un método para identificar y diseñar los procesos, no están documentados, se explica lo que debe de hacer cada persona en su puesto, en el transcurso del desarrollo de sus actividades van perfeccionando.	Es importante que una vez estén identificados los procesos claves, sean definidos desde el inicio a fin cada una de sus etapas, con los recursos necesarios para llevarse a cabo, las relaciones con otros procesos, se diseñen sus flujogramas y se documenten en un manual de procesos, que este a disponibilidad para su consulta.

4. ¿Están asignadas y comunicadas las responsabilidades de cada proceso?
 Las responsabilidades de cada puesto están definidas, pero no documentadas
 Es importante la realización de los manuales administrativos que contengan además del organigrama, que muestre las relaciones de autoridad y comunicación, los perfiles y las actividades detalladas que cada puesto debe realizar. De esta forma cada empleado sabe qué se espera de él y a quién debe reportar.
5. ¿Se identifican y asignan objetivos para los procesos de la Unidad?
 Se especifica una meta de ventas diario, y las actividades de cada puesto se ajustan para cumplir con la meta.
 Es un hecho, que las actividades de cada puesto se enfocan a alcanzar esa meta diaria, que el gerente establece, sin embargo, no se cuentan con elementos de planeación estratégica definidos, por lo que se sugiere que se involucre a todas las áreas, en el establecimiento de objetivos generales, que posteriormente se alineen a metas de cada departamento, se establezcan indicadores para monitorear su cumplimiento e identificar áreas de mejora.
6. ¿Se han identificado los proveedores o agentes externos que, en su caso, sean necesarios para la gestión por procesos?
 Sí, se han identificado los proveedores y agentes externos que se consideran necesarios para los procesos, tales como proveedores de materias primas y de servicios, como el mantenimiento de equipos de cocina y el software de contabilidad.
 Es importante que las relaciones con agentes externos se formalicen a través de contratos para asegurar un suministro continuo y de calidad.
7. ¿Se utilizan los resultados para el proceso de revisión y mejora de los procesos?
 Normalmente los ajustes de los procesos se realizan en la marcha, conforme se van operando las actividades, y como no hay un manual, pues no se da ese paso de ajuste, para documentar lo que se va cambiando, normalmente pasa de boca en boca.
 Es importante se utilicen indicadores clave de rendimiento (KPIs) para monitorear la eficiencia y efectividad de los procesos, por lo que se recomienda reuniones rápidas al inicio de las jornadas, para comunicar las metas diarias, dar a conocer los puntos finos de cada departamento en función de las necesidades particulares, así como reuniones de cierre donde se realicen los ajustes requeridos.

8. ¿Qué criterios y mecanismos se utilizan para identificar y priorizar las mejoras de los procesos?

No se tienen definidos métodos para evaluar o mejorar los procesos de manera frecuente, como comento, se van realizando los ajustes de las actividades que tienen áreas de mejora, en función de cómo se van presentando.

Se recomienda utilizar instrumentos de calidad como el de la causa raíz, que evalúen las incidencias, con la finalidad de mejorar los procesos, realizar valoraciones con cierta frecuencia de los distintos departamentos y su operatividad.

9. ¿Qué mecanismos internos están establecidos para fomentar la participación de las personas en las mejoras de los procesos?

Se desarrolló un programa de capacitación al personal, principalmente a los meseros que están en contacto directo con los clientes, con la finalidad de hacer más rápido y eficiente el servicio.

Mantener un programa de capacitación permanente para incrementar el compromiso con la empresa. Realizar reuniones periódicas para la evaluación de los procesos en donde se promueva el empoderamiento de los colaboradores, de tal manera que tengan la facultad de innovar las acciones que realizan, en pro de la mejora continua.

10. ¿Cuáles son las acciones de mejora implantadas o de próxima implantación en los procesos clave?

Los cursos de atención al cliente, las áreas se ven más limpias y ordenadas, y se está al pendiente de las necesidades que tengan, para cubrirse rápidamente.

Algunas acciones de mejora sugeridas son la implementación de un sistema de gestión de inventarios más eficiente, la capacitación continua en servicio al cliente y la optimización de los tiempos de preparación de alimentos. La utilización de un sistema de comunicación que permita la toma de los pedidos, en el área de comedor, y la intervención simultánea del área de cocina, con la finalidad de disminuir los tiempos de espera.

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión

La planificación estratégica es crucial para un restaurante, se identificó que el personal si conoce su misión y visión, practican los valores, aunque no están bien definidos, sin embargo, tienen conocimiento de sus actividades

y de los procedimientos, aunque no cuentan con manuales organizativos, en consecuencia, realizan funciones que no les corresponden. Esto ocasiona la carencia de metas claras y el establecimiento de objetivos a largo plazo, asegurando que todas las operaciones y decisiones estén alineadas con una visión coherente.

El realizar este análisis del entorno interno y externo, del restaurante permitió identificar oportunidades de crecimiento, además, la planificación estratégica en si facilita la optimización de recursos, mejora la eficiencia operativa y aumenta la productividad, contribuyendo a la satisfacción del cliente y la rentabilidad. Se logró identificar qué en un entorno altamente competitivo, contar con una estrategia bien definida y adaptable permite al restaurante anticiparse a los desafíos, innovar y mantenerse relevante, garantizando su éxito y sostenibilidad.

La gestión de procesos a través de diagramas de flujo, es esencial para mejorar la eficiencia operativa y alcanzar los objetivos. Este método permite una visión holística y detallada de las actividades, identificando estrategias que impulsen el crecimiento y mejora de la organización. Se recomienda la aplicación de los procesos determinados para las funciones inherentes a la organización. Informar a través de publicaciones y capacitación al personal operativo y administrativo lo definido por la administración por valores, de tal forma que de manera paulatina se vaya cambiando actitudes y adoptando valores que la empresa requiere sean implementados, para alcanzar los objetivos que se definan.

Al diseñar el mapa de procesos de las actividades del restaurante, se estableció una estructura clara y organizada que permitirá una comunicación fluida entre los diferentes departamentos y áreas de la empresa. Esto fomentará la colaboración, la coordinación y la sinergia entre los empleados, lo que se traduce en un servicio más ágil y coherente. Además, el análisis de operaciones permitió identificar posibles cuellos de botella, ineficiencias y redundancias, lo que facilitará la toma de decisiones informadas y la implementación de soluciones efectivas. Asimismo, contribuirá a una mejor protección de recursos, tanto humanos como materiales, optimizando los costos operativos, maximizando la productividad.

Referencias

- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica*. Mc Graw Hill.
- Cruz, Fernández Antonia. (2017). Gestión de Inventarios. IC Editorial, ISBN 9788491981909, <https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=s1cpEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT8&dq=definicion+de+inventarios&ots=mChhqJ5YVv&sig=46Q-YojXq6l7dHzj-JS3uqWGsQgk#v=onepage&q&f=false>
- Gutiérrez Pulido, Humberto y De la Vara, Salazar, Román. (2009) Control Estadístico de la Calidad y Seis Sigma. 2da edición. Cd. México, Mc Graw Hill
- León Santiesteban, M., y Larrañaga Núñez, A. M. (2020). Integración de conocimiento en restaurantes mediante el análisis multicriterio para la toma de decisiones. *Inquietud Empresarial*, 19(2), 25–38. <https://doi.org/10.19053/01211048.9005>
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Mc. Graw Hill Education.
<https://experience.dropbox.com/es-la/resources/dmaic>
- Medina Blum, F, Quijano García, R. A., y Patrón Cortés, R. M. (2020). Marketing proactivo como estrategia en Mipymes del sector restaurantero para afrontar Mercados en crisis por la pandemia covid-19. *Revista Electrónica Sobre Cuerpos Académicos Y Grupos De Investigación*, 7(14), 167–177. Recuperado a partir de <https://mail.cagi.org.mx/index.php/CAGI/article/view/216>
- Mendoza Novillo, P., Erazo Álvarez, J., y Narváez Zurita, C. (2019). Estudio de tiempos y movimientos de producción para Fratello Vegan Restaurant. *CIENCLAMATRIA*, 5(1), 271-297. <https://doi.org/10.35381/cm.v5i1.267>
- Monroy Ceseña, M. A. (2022). Estudio bibliométrico de la innovación y mercadotecnia de servicios en la industria de restaurantes. *Inquietud Empresarial*, 22(1), 15-33. <https://doi.org/10.19053/01211048.14317>
- Montañez-Rufino, Mirtha, Canto-Maldonado, Jessica, González-Herrera, Karina Concepción, Balancán-Zapata, Amira, y Lamban-Castillo, Pilar. (2019). Procedure for the supply of raw materials in the restau-

rant industry. *Ingeniería Industrial*, 40(2), 213-225. Epub 01 de agosto de 2019. Recuperado en 16 de junio de 2024, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362019000200213&lng=es&tlng=en.

Pérez-Vergara, Ileana, Cifuentes-Laguna, Ana María, Vásquez-García, Carolina, y Marcela-Ocampo, Diana. (2013). Un modelo de gestión de inventarios para una empresa de productos alimenticios. *Ingeniería Industrial*, 34(2), 227-236. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362013000200011&lng=es&tlng=es.