



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE TECNOLOGIA DE LA INDUSTRIA
INGENIERIA INDUSTRIAL**

TÍTULO

Plan de Mejora en el área de atención al cliente en Asados Urbina ubicado en el km 14 carretera a Masaya 1.5 km hacia Veracruz.

AUTORES

Br. Joseph Alejandro Urbina Guerra.

Br. Musa Alejandro Farrach Urbina.

Br. Carlos Alberto Vivas Roblero.

TUTOR

MSc. Alejandro Antonio Blandino Rayo.

Managua, enero del 2023

Agradecimientos

El presente trabajo investigativo lo dedicamos principalmente a Dios, por ser el inspirador y darnos fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados, en nuestra vida personal y profesional.

A nuestros padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes hemos logrado llegar hasta aquí y convertirnos en lo que somos. Ha sido el orgullo y el privilegio de ser sus hijos, son los mejores padres.

A todas las personas que nos han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

Resumen Ejecutivo.

El sector restaurantes es un sector en crecimiento y desarrollo económico estabilizador, soporte de muchas otras actividades que dependen directa o indirectamente de él.

En este mundo globalizado, en el que dependen otras economías las cuales evolucionan día a día, el sector restaurantes es una actividad incluyente, por tal razón se necesita aumentar y asegurar los niveles de competencia que garanticen mantener la calidad en el servicio, siendo una opción en el mercado de servicios.

Esta actividad es de contacto de persona a persona, depende directamente de las percepciones y sentimientos que se generan a la hora que se brinda el servicio, con lo cual pesa enormemente la manera en la cual el cliente es tratado al momento de pedir su orden, que se llenen y superen las expectativas que él espera recibir.

Al realizar este trabajo monográfico en Asados Urbina, se tiene como principal objetivo, aplicar las fases del ciclo Deming lo cual ayudará a aumentar la capacidad de atención y garantizará la satisfacción del cliente a través de herramientas de gestión de calidad.

Contenido

I.	Introducción	1
II.	Antecedentes.....	2
III.	Justificación	3
IV.	Objetivos.....	4
V.	Marco Teórico.....	5
	5.1. Servicio de atención en un restaurante	5
	5.2. Mejora continua	5
	5.3. Gestión por procesos.	6
	5.3.1. Diagrama de Ishikawa	9
	5.3.2. Diagrama de Pareto	10
	5.4 Análisis FODA	12
	5.5. Hoja de verificación.....	13
	5.6. Ciclo Deming.....	16
VI.	Diseño Metodológico	18
	6.1 Enfoque de investigación.	18
	6.2 Tipo de investigación.	18
	6.3 Universo, Población y muestra.	18
	6.4 Método de investigación.	18
	6.4.1. Instrumentos para la recopilación de información.....	18
	6.4.2. Procesamiento de la información.	19
VII.	Diagnóstico de la situación actual.	20
	7.1. Generalidades de la empresa.	20
	7.2. Organización de la empresa.....	21
	7.2.1. Análisis de los puestos de trabajo.....	21
	7.3. Enfoque al cliente.....	24
	7.4. Compromiso Gerencial.....	25
	7.5. Participación del personal.	26
	7.6. Enfoque basado en procesos	27
	7.7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.	28
	7.8. Mejora	29

7.9. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.....	29
7.10. Resultados del autodiagnóstico.....	30
VIII. Identificación de causas principales que afectan a Asados Urbina.....	33
8.1. Fase Planear.....	33
8.1.1. Identificación de Problemas.....	33
8.1.2. Selección de problemas.....	35
8.1.3. Identificación de las Causas.....	38
8.1.3.1 Identificación y Visualización del problema en el área correspondiente.....	39
8.1.3.2 Definición de las Causas principales que integran el problema (criterio de las 6M" S).	40
8.1.3.3 Evaluación de las 6M" S para determinar las causas.....	41
8.1.3.4 Contabilización y simplificación del 80% de las causas.....	42
8.2. Herramientas para análisis del entorno.....	44
8.2.1 Análisis FODA.....	44
8.2.2 Análisis 5 Fuerzas de Porter.....	55
IX. Resultados.....	58
9.1. Interpretación de los Resultados.....	58
9.2. Propuesta de plan de acción.....	59
9.3. Implementación del plan de acción.....	61
9.3.1. Mejora en el servicio de meseros y cocineros.....	61
9.3.2. Implementación de formatos de cocina.....	62
9.3.3. Implementación de capacitación a meseros y cocineros.....	64
X. Recomendaciones.....	65
XI. Conclusiones.....	67
XI. Bibliografía.....	68

I. Introducción

Las empresas del sector de alimentos y bebidas es uno de los más importantes del país por su capacidad para generar empleo, es necesario que las organizaciones que en él operan sean eficientes para satisfacer los requerimientos y necesidades de sus clientes.

Las quejas continuas de los clientes en el restaurante Asados Urbina ubicado de la rotonda de Ticuantepe 1.5 kilómetros hacia Veracruz evidencia que la falta de un mecanismos que permita determinar cuáles son las causas que originan esta inconformidad dificulten tomar acciones correctivas necesarias para eliminarlas estas fallas e impidan se desarrolle el mejoramiento continuo en el negocio, por tal razón esta tesis desarrolla un estudio en el área de atención al cliente que permite aportar los conocimiento que determinen las mejoras en los procesos y que se desarrollen y generen cambios positivos sustanciales en la empresa.

Por lo antes mencionado, la clave del éxito se basará en ser competitivos, fuertes y solidos; la eficacia de la organización dependerá del rendimiento confiable y consciente de sus productos y servicios sin tolerar tiempos perdidos, ni costos por falla alguna, es por ello que Asados Urbina requiere de políticas, prácticas y sistemas que le permitan garantizar la calidad y crear valores agregados en su servicio para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.

Este estudio proporciona las claves de mejora para que el negocio Asados Urbina tenga los requerimientos necesarios para cumplir con los requerimientos y expectativas de sus clientes.

II. Antecedentes.

Asados Urbina es un restaurante que su especialidad son los asados de: res, pollo y cerdo. Estos cuentan con 17 colaboradores que están distribuidos en el negocio de la siguiente manera: 5 en el área de cocina, 2 en el área de compras, 6 meseros, 2 en el área de pagos, 1 jardinero, 1 cuidador, este negocio ha carecido de un modelo de gestión por procesos, lo que causa ineficiencia y que no se aprovechen adecuadamente los recursos y la infraestructura, hay lentitud en el flujo de trabajo y productos, aumento de la insatisfacción de los clientes y esto repercute negativamente en el logro de sus objetivos estratégicos.

Los consumidores de este tipo de servicio quieren precios más económicos, servicios personalizados y de buena calidad. En un futuro estas exigencias crecerán y serán aún más específicas, debido a que cada día las exigencias de los clientes van cambiando y actualizándose a nuevas tendencias, trayendo consigo nuevos desafíos, la aparición de competidores se tornara aún más fuerte tanto de manera física como virtual, exigiendo a la empresa la creación de servicios que fidelicen potenciales clientes.

En el Restaurante Asados Urbina se han incrementado las quejas en el negocio, por ello se ha disminuido la aceptación de él y el requerimiento de sus servicios.

Esto se ha visto reflejado en la disminución de afluencia de clientes en el negocio y ha llevado a la disminución las ganancias en el mismo, esto repercute significativamente en el logro de sus objetivos estratégicos.

Por esta razón esta tesis determina cuáles son las causas que están afectando el negocio y por ende la insatisfacción de los clientes.

III. Justificación

Para el restaurante Asados Urbina y sus propietarios, esta investigación es importante ya que producto de la evolución tecnológica y la globalización, la dinámica en el servicio de alimentos y bebidas es constante, la competencia es más agresiva y los clientes son cada vez más exigentes, por ello para tener éxito, la organización debe esforzarse por adaptarse al medio en el que opera, y desarrollar una gestión óptima que le lleve a ser más eficiente, competitiva y alcanzar los resultados planificados.

Esta investigación servirá como eje para impulsar el éxito de Asados Urbina, que se centrará en las actividades de la organización y buscará optimizarlas para lograr el máximo rendimiento y añadir valor a los resultados. El desarrollo del plan de mejora en el restaurante Asados Urbina, representa una posibilidad del aumento de su clientela, ampliación en el servicio y comercialización de los productos que se ofrecen, además de la disminución de las quejas de los clientes al llenar sus requerimientos y expectativas.

Este estudio determina cuáles son las causas que influyen en la insatisfacción del cliente, verificar si los procesos establecidos cumplen con los requerimientos y expectativas de los mismos, a su vez esto proporcionará aceptación del Asados Urbina en el consumo de sus servicios, otorgando a su clientela productos de mejor calidad, aumentando así la rentabilidad del negocio, beneficiando a los colaboradores y socios del mismo.

IV. Objetivos

Objetivo General.

- Proponer un plan de mejora basado en los principios de gestión de calidad.

Objetivos Específicos.

- Analizar la situación actual de la empresa mediante un diagnóstico organizacional.
- Realizar un diagnóstico que abarque los aspectos concernientes a calidad y servicio al cliente para detectar debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de Asados Urbina.
- Plantear las diferentes estrategias de mejoramiento en el servicio de atención al cliente, que sirva de pauta en las acciones que la empresa podría tomar para lograr una mayor satisfacción de sus usuarios.

V. Marco Teórico

5.1. Servicio de atención en un restaurante

Los Restaurantes son un sector dinámico de la economía mundial y representan una fuente de empleo en todo el mundo. Para un restaurante, el servicio debe incluir tanto aspectos de inocuidad, como calidad de los productos y de la atención al cliente.

La calidad del producto y del servicio se puede evidenciar también la calificación de "Tenedores" que puede haber alcanzado y en la opinión de los consumidores que puede estar publicada o compartida en diversas redes sociales.

Un Restaurante es espacio dotado de equipos, capital humano cuya función es gestionar de forma unificada y profesional las relaciones de una empresa o institución con sus clientes o usuarios.

En el caso del restaurante Asados Urbina está catalogado como un restaurante familiar debido a que se caracteriza por contar con un menú accesible y sencillo, tener un ambiente acogedor y ser apto para toda la familia.

5.2. Mejora continua

Toda empresa se sitúa en entornos dinámicos, efecto de los permanentes cambios políticos, tecnológicos, globales y económicos, por ello es importante entender las estructuras organizacionales y procesos para determinar las acciones estratégicas más adecuadas que permitan mejorar su gestión (Certo y Peters 2014).

Deben analizarse las actividades que realizan y su desempeño, verificando el cumplimiento de los objetivos de la organización, la aplicación de la calidad y capacidad de generar bienes o servicios, y los resultados obtenidos; por ello es importante que se creen procedimientos de acuerdo a las necesidades del cliente, que el personal esté plenamente comprometido con la organización y que se sienta parte del proceso que permite entregar un buen servicio al cliente, que conozca los procedimientos normativos y lo que se espera con el resultado final de cada actividad (Amozarrain 2015).

5.3. Gestión por procesos.

La mejora efectiva requiere cambiar los fundamentos de los procesos del producto o servicio. Los expertos están de acuerdo: el cambio es difícil, perturbador, caro, y una de las principales causas de error de las empresas. Sin embargo, el factor clave de las empresas que asumen el cambio es: Liderazgo. Algunas organizaciones optan por mantener el liderazgo de servicio como una cuestión de política, pero el cambio es una rutina y busca competitividad en el mercado. Por ejemplo, cuando los competidores mejoran sus productos o servicios se incrementa su oferta y proporciona un mayor valor.

Este cambio presenta etapas. La primera: definición del proyecto, definir el alcance, los objetivos del proyecto y los objetivos específicos, miembros responsables y stakeholders, el calendario y los resultados finales. Asimismo, definir procesos de nivel superior, definir grupos de interés, inputs y outputs, y funciones generales, formación de un equipo altamente capacitado de los principales grupos de interés; crear un entendimiento común de los problemas y beneficios de los proyectos.

Segundo: Analizar, esta etapa incluye: Análisis de la cadena de valor para determinar las actividades que producen valor, analizar las fuentes de variación del proceso, determinar los indicadores del proceso, analizar el flujo de valor comienza por definir el valor del producto o servicio en los ojos del cliente. El valor se define alternativamente como: Algo que el cliente está dispuesto a pagar por una actividad que satisfaga sus expectativas.

La tercera etapa incluye proponer una o varias soluciones, cuantificar los beneficios de cada uno; alcanzar un consenso sobre la solución y poner en práctica. Definir y mitigar los modos de falla para el nuevo proceso / diseño; definir nuevas condiciones, la operativa / diseño, mejorar etapa involucra el despliegue de métodos para cerrar la brecha entre el estado del proceso actual y el estado deseado. Métodos implementados también deben ser verificados en esta etapa para garantizar que se logran los efectos deseados y pueden ser mantenidos.

La cuarta etapa incluye el control y verificación, esta etapa incluye: estandarizar los nuevos elementos de diseño de procedimientos/productos, verificar continuamente los entregables del proyecto, documentar las lecciones aprendidas, cuando el proceso o sistema ha sido mejorado y controlar para que se mantengan las mejoras. Sin este paso crítico, los viejos hábitos regresarían y las ganancias se perderían rápidamente. Para ello, se debe estandarizar las nuevas metodologías a fin de sostener los métodos mejorados.

La gestión por procesos se basa en nuevos principios para la gestión de calidad, se hace referencia a cuatro principios que deben cumplir las organizaciones: Orientación al cliente, enfoque basado en procesos, enfoque de sistema para la gestión y mejora continua. Asimismo, explica las herramientas y técnicas de gestión de la calidad que pueden y deben ser usadas para la gestión en todas las áreas de la empresa que generen satisfacción al cliente, eficiencia, y competitividad. Dentro de estos principios están:

a.- Enfoque al cliente.

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

b.- Liderazgo.

Los líderes establecen unidad de propósito y dirección a la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en la consecución de los objetivos de la organización.

c.- Participación del personal.

El personal, con independencia del nivel de la organización en el que se encuentre, es la esencia de una organización y su total implicación posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

d.- Enfoque basado en procesos.

Los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso.

e.- Enfoque de sistema para la gestión.

Identificar, entender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados para un objetivo dado, mejora la eficacia y eficiencia de una organización.

f.- Mejora continua.

La mejora continua debería ser un objetivo permanente de la organización.

g.- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.

Las decisiones efectivas se basan en el análisis de datos y en la información.

h.- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

Una organización y sus proveedores son interdependientes, y unas relaciones mutuamente beneficiosas intensifican la capacidad de ambos para crear valor.

5.3.1. Diagrama de Ishikawa

El Diagrama Causa-Efecto es una representación gráfica que muestra la relación cualitativa e hipotética de los diversos factores que pueden contribuir a un efecto o fenómeno determinado.

Características principales:

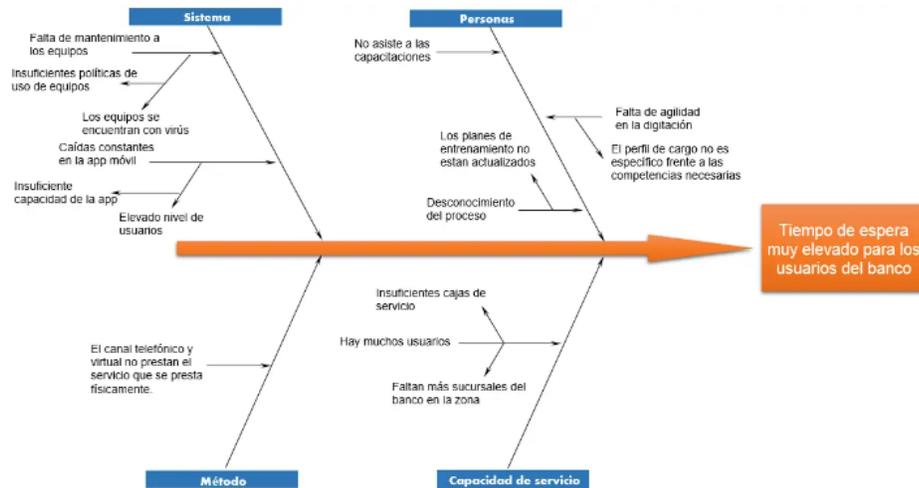
Impacto visual:

Muestra las interrelaciones entre un efecto y sus posibles causas de forma ordenada, clara, precisa y de un solo golpe de vista.

Capacidad de comunicación:

Muestra las posibles interrelaciones causa-efecto permitiendo una mejor comprensión del fenómeno en estudio, incluso en situaciones muy complejas.

Grafica 1. Diagrama de Ishikawa



Fuente: www.ingenioempresa.com

5.3.2. Diagrama de Pareto

A finales de 1800 Wilfrido Pareto, economista italiano observó que el 20% de la gente en el mundo controlaba el 80% de la riqueza, por tal razón la aplicación de este diagrama es muy importante ya que, con base en él, se puede saber en dónde hay que dirigir los esfuerzos para obtener mejores resultados.

El diagrama de Pareto también es conocido como el 80/20, en donde el 20% de los eventos es el 80% de los problemas: "Pocos vitales de los muchos triviales".

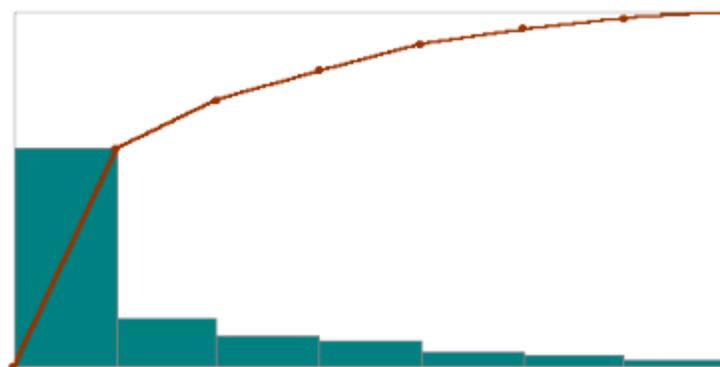
Generalmente es más costoso disminuir la columna que representa mayor peso que eliminar por completo la columna más pequeña de defectos.

Este diagrama puede ser considerado un gráfico de barras, pero con la diferencia en la que cada una de estas barras, representa la frecuencia de un evento. Estas barras son acomodadas de izquierda a derecha, de mayor a menor frecuencia, de esta forma es más fácil visualizar cuales son las causas o eventos más significantes, es decir los que más afectan.

El diagrama se compone de una gráfica de barras y una curva de frecuencia acumulada. La curva se utiliza para agrupar las causas que más contribuyen al total de los defectos. Mientras que solo la gráfica ayuda a identificar los problemas más importantes.

El diagrama de Pareto, ayuda de manera visual a la identificación de las causas, además de entender la importancia de los problemas que se presentan en el proceso, y con esto hace que se enfoque a la resolución de causas, que una vez resueltas se obtendrá un mayor impacto positivo.

Grafica 2. Diagrama de Pareto



Fuente: www.uteg.edu.mx

5.4 Análisis FODA

El Análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir las oportunidades y amenazas.

Es un ejercicio introspectivo de diagnóstico empresarial, en donde se realiza la identificación a través de un análisis previo, con la mayor objetividad posible, de las características propias de la organización o persona que la hacen fuerte ante los competidores, y que la distinguen de la competencia.

También se identifican las debilidades, o sea aquellas características o áreas en las que se encuentran en desventaja con respecto al resto de la comunidad empresarial y que hace falta mejorar o fortalecer para equilibrar el desempeño global de la entera organización.

La técnica FODA se orienta principalmente al análisis y resolución de problemas y se lleva a cabo para identificar y analizar las Fortalezas y Debilidades de la organización, así como las Oportunidades (aprovechadas y no aprovechadas) y Amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo.

Grafica 3. Componentes de análisis FODA

COMPONENTES DE UN ANÁLISIS FODA		
	Positivos	Negativos
Internos	Fortalezas	Debilidades
Externos	Oportunidades	Amenazas

Fuente: www.uv.mx

Las Fortalezas y Debilidades se refieren a la organización y sus productos, mientras que las Oportunidades y Amenazas son factores externos sobre los cuales la organización no tiene control alguno. Por tanto, deben analizarse las

condiciones del FODA Institucional en el siguiente orden: 1) Fortalezas; 2) Oportunidades; 3) Amenazas; y 4) Debilidades. Al detectar primero las amenazas que las debilidades, la organización tendrá que poner atención a las primeras y desarrollar las estrategias convenientes para contrarrestarlas, y con ello, ir disminuyendo el impacto de las debilidades. Al tener conciencia de las amenazas, la organización aprovechará de una manera más integral tanto sus fortalezas como sus oportunidades.

Las Fortalezas y Debilidades incluyen entre otros, los puntos fuertes y débiles de la organización y de sus productos, dado que éstos determinarán qué tanto éxito tendremos poniendo en marcha nuestro plan. Algunas de las oportunidades y amenazas se desarrollarán con base en las fortalezas y debilidades de la organización y sus productos, pero la mayoría se derivarán del ambiente del mercado y de la competencia tanto presente como futura. El FODA como técnica de planeación, permitirá contar con información valiosa proveniente de personas involucradas con la administración del negocio y que con su know how pueden aportar ideas inestimables para el futuro organizacional.

5.5. Hoja de verificación

Una hoja de verificación (también llamada “de comprobación”, “de control” o “de chequeo”) es un impreso con formato de tabla o diagrama, destinado a registrar datos relativos a la ocurrencia de determinados sucesos, mediante un método sencillo.

Se utiliza para reunir datos basados en la observación del comportamiento de un proceso con el fin de detectar tendencias, por medio de la captura, análisis y control de información relativa al proceso. Básicamente es un formato que facilita que una persona pueda tomar datos en una forma ordenada y de acuerdo al estándar requerido en el análisis que se esté realizando. Las hojas

de verificación organizan los datos de manera que puedan usarse con facilidad más adelante.

Pasos para la elaboración de una hoja de verificación.

1. Determinar el objetivo:
Es determinar claramente el proceso sujeto a observación. Los integrantes deben enfocar su atención hacia el análisis de las características del proceso.
2. Definir el modo en que se llevará a cabo el registro: No es nada más que definir el período de tiempo durante el cual serán recolectados los datos. Esto puede variar de horas a semanas.
3. Diseñar la hoja de comprobación: Se diseña de una forma que sea clara y fácil de usar, asegurando de que todas las columnas estén claramente descritas y de que haya suficiente espacio para registrar los datos.
4. Tomar datos: Obtener los datos de una manera consistente y honesta. Se asegura de que se dedique el tiempo necesario para esta actividad.

Grafica 4. Hoja de verificación

Ejemplo:
Hoja de registro
Empresa: _____ Departamento: _____
Área: _____ Fecha: _____

	Día	Piezas defectuosas										Frecuencia
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	
	1	X										5
Límite inferior	2	X	X									10
	3	X	X	X								15
	4	X	X	X	X							20
Estándar	5	X	X	X	X	X	X					30
	6	X	X	X	X	X	X	X	X			40
	7	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	50
	8	X	X	X	X	X	X					30
Límite superior	9	X	X	X								15
	10	X	X									10
	11	X										5
		Total:										230

Fuente: www.tareasuniversitarias.com

La hoja de verificación debe llevar un encabezado el cual contiene una serie de elementos indispensables que a continuación se describen:

1. Nombre de la empresa a la cual se aplicará la Hoja de verificación.
2. El nombre del área o departamento evaluado.
3. La fecha de elaboración.
4. El total de encuestas realizadas.
5. Nombre del responsable que realiza las encuestas.
6. Nombre del supervisor quien revisó las encuestas realizadas por el responsable.

Grafica 5. Hoja de verificación

Departamento: Área 51

Total de defectos:

Joshep

Elaborado: Urbina

No.	Atributo	No. de defectos	Defectos acumulados	% de defectos	% acumulado
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					

Fuente: Elaboración propia.

5.6. Ciclo Deming.

El ciclo Deming se conforma de cuatro conceptos: Planear, ejecutar o hacer, verificar o controlar y actuar que debe establecer la organización en cada uno de sus procesos comenzando por el más significativo y de ahí en adelante. Este ciclo es un instrumento que se enfoca en la solución de problemas y el mejoramiento continuo, por medio de un diagnóstico inicial, se identifican las fallas para mejorar comparando los planes con los resultados, luego se analiza el resultado no deseado se replantea un nuevo diseño de medidas que anulen el problema y no vuelva a repetirse y conseguir un resultado aceptable. Lo cual permite crecer sistemáticamente basándose en la mejora continua y la innovación (UMNG, 2019, pág. 3.2).

Los conceptos se definen así:

Planear: Se concretan los planes y la visión de la meta que tiene la empresa en donde quiere estar en un tiempo determinado. Una vez establecido el objetivo, se realiza un diagnóstico para saber la situación actual en que nos encontramos y las áreas en las que se hace necesario mejorar definiendo su problemática y el impacto que puedan tener en su vida. Después se desarrolla una teoría de posible solución para mejorar un punto. Se establece un plan de trabajo en el que se probará la teoría de solución.

Hacer: Se desarrolla el plan de trabajo establecido en la fase “Planear” junto con algún control para vigilar que se esté llevando a cabo según lo señalado. Entre los métodos de control se destaca la gráfica de Gantt, en la que se pueden medir las tareas y el tiempo empleado.

Verificar: En esta verificación se comparan los resultados planeados con los obtenidos realmente, de acuerdo con los indicadores de medición establecidos con anterioridad, ya que lo que no se puede medir no se puede mejorar en forma sistemática. Un ejemplo de esto puede ser un deportista que entrena

para calificar a las olimpiadas: a él se le pone a competir semanalmente con rivales de su mismo nivel, y es entonces cuando puede verificar si en verdad está logrando aumentar su rendimiento.

Actuar: Con esta etapa se concluye el ciclo de la calidad porque si al verificar los resultados se logró lo que se tenía planeado, entonces se sistematizan y documentan los cambios que hubo; pero si al hacer una verificación se evidencia que no se ha logrado lo deseado, entonces hay que actuar rápidamente, corregir lo planteado y establecer un nuevo plan de trabajo, repitiendo el ciclo nuevamente. (UMNG, 20019, pág. 3.2).

Borrego (2009) menciona que el Ciclo Deming es utilizado entre otras cosas para la mejora continua de la calidad dentro de una empresa. El ciclo consiste de una secuencia lógica de cuatro pasos repetidos que se deben de llevar a cabo consecutivamente. Estos pasos son: Planear, Hacer, Verificar y Actuar. Dentro de cada uno de los pasos se puede identificar algunas actividades a llevar a cabo como el mejoramiento continuo que es una incesante búsqueda de problemas y sus soluciones. Por lo cual se debe de considerar el concepto fundamental del ciclo que es que nunca termina.

VI. Diseño Metodológico

6.1 Enfoque de investigación.

El presente trabajo es de tipo mixto, ya que integra el enfoque cualitativo y el cuantitativo. La parte cualitativa está comprendida por el diagnóstico junto con el análisis y formulación de estrategias de mejora, descripciones del proceso y métodos actuales y la cuantitativa comprende la recolección de datos y posterior análisis numérico.

6.2 Tipo de investigación.

Esta investigación es de tipo descriptiva debido a que permite llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes mediante la descripción exacta de las actividades y procesos actuales de Asados Urbina.

6.3 Universo, Población y muestra.

El universo de estudio es el personal de Asados Urbina y comensales que se evaluaron del período de septiembre a noviembre del 2022, siendo un total de 340 personas que son los informantes claves para llevar a cabo la recolección de datos a través de la entrevista.

6.4 Método de investigación.

6.4.1. Instrumentos para la recopilación de información.

Para procesar la información se emplearon los siguientes instrumentos para la recolección de datos: Entrevista, reuniones, observaciones, lluvia de ideas.

6.4.2. Procesamiento de la información.

Se ocuparán las siguientes técnicas para el procesamiento de la información:

- Análisis FODA.
- Hoja de verificación.
- Diagrama Ishikawa.
- Diagrama de Pareto.

Se determinó un plan de acción con el objetivo de crear mejoras dentro de la organización, especificando acciones o estrategia que ayudarán cumplir dicho objetivo. El plan de acción se formulará en base al ciclo Deming planeación del PHVA, la situación actual de la empresa y con el análisis de las condiciones de trabajo con apoyo de los diagramas de Ishikawa y Pareto.

VII. Diagnóstico de la situación actual.

7.1. Generalidades de la empresa.

Misión Actual: No tiene

Misión propuesta: Somos una empresa familiar dedicada a complacer las necesidades gastronómicas de nuestros clientes, preparando y ofreciendo asados de res, cerdo y pollo de la más alta calidad para asegurar su satisfacción.

Visión Actual: No tiene.

Visión propuesta: Expandirnos a nivel nacional, conservando nuestra excelente calidad en atención y servicio a nuestros clientes.

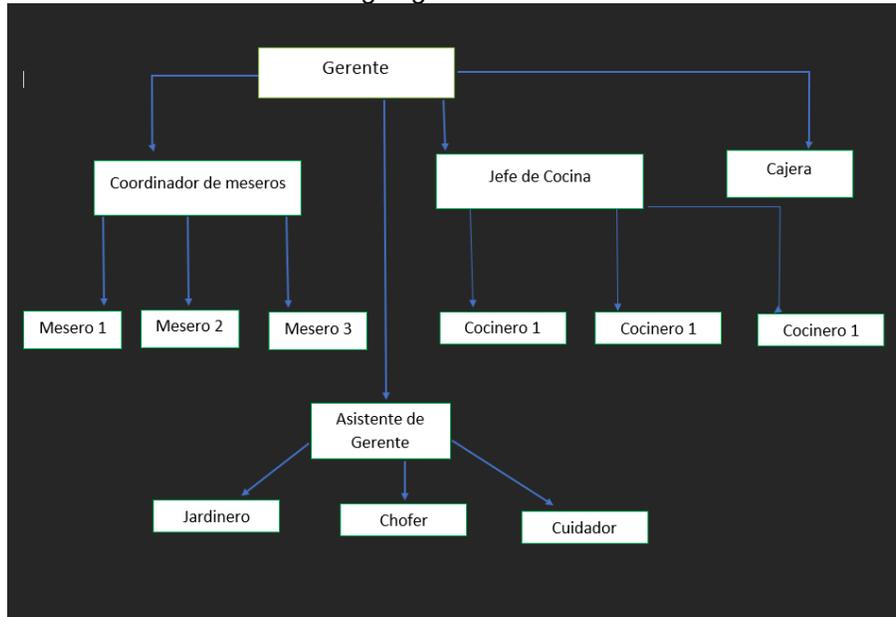
Valores: No están definidos.

Valores Propuestos:

- Dar siempre el mejor Servicio.
- Tener una relación de Respeto con el personal y los clientes.
- Ser un restaurante Competitivo.
- Mejorar nuestra calidad.
- Trabajo en Equipo.
- En todo lo que hacemos actuamos con honestidad e Integridad.

7.2. Organización de la empresa.

Grafica 7. Organigrama de Asados Urbina



Fuente: Elaboración Propia

7.2.1. Análisis de los puestos de trabajo.

Meseros: (Tres meseros). Tres a jornada completa (8 horas) por turno de trabajo siendo dos turnos existentes en el negocio.

Meseros	
Servicio.	Dar bienvenida al local al cliente
	Facilitar al cliente una mesa y entrega del menú.
	Tomar la orden
	Llevar a la mesa lo solicitado por el cliente.
	Feedback del cliente y despedida.
Facturación y cobro.	Realización de la factura cuando el cliente lo requiera y presentación de la misma.
	Realizar el ingreso del total de la cuenta en caja y cobro de la factura.
	Devolución factura al cliente y devolver dinero si fueras necesario

Cocineros: (Tres cocineros y un jefe de cocina). Tres a jornada completa (8 horas) por turno de trabajo siendo dos turnos existentes en el negocio.

Cocineros	
Aprovisionamiento y pedidos.	Contactar y negociar con proveedores, realizar los pedidos de materias primas necesarias.
	Administrar aprovisionamiento.
	Realizar controles de stock para saber del aprovisionamiento diario y realizar correctamente los pedidos a proveedores.
Producción.	Transformación de las materias primas en productos listos para el consumo.
	Cocción y manipulación de alimentos.

Gerentes propietarios.

Gerentes propietarios	
Dirección y control general.	Establecimiento de la política de la empresa y controlar su cumplimiento.
	Supervisar las instalaciones del restaurante y su correcto funcionamiento
	Confeccionar el menú con el apoyo de los cocineros.
	Control del personal.
Administración.	Realizar la caja diaria.
	Establecimiento de precios.
	Control de pago a proveedores y trabajadores
Marketing	Relaciones públicas.
	Canales de comunicación.
	Actualización de la página en la red social Facebook.

Limpieza: Una persona que realiza la limpieza del local por turno de trabajo.

Jardinería: Una persona que realiza la jardinería.

Una vez que se describieron los puestos de trabajo se procede a analizar los principios del Sistema de Gestión de calidad.

7.3. Enfoque al cliente.

Grafica 8. Enfoque al cliente Asados Urbina

ENFOQUE AL CLIENTE	
 AYUDA	INICIO
ASPECTO	ESTADO
La organización ha identificado quienes son sus clientes y porque lo son	No existe evidencia referente a este punto.
Se tiene un mecanismo establecido para identificar las necesidades y expectativas de los clientes.	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
La organización ha identificado las necesidades y expectativas de sus clientes	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Periódicamente la empresa obtiene datos sobre la satisfacción de necesidades y expectativas de sus clientes	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
La organización ha identificado los requisitos no especificados por el cliente, pero necesarios para el uso especificado o el uso previsto.	No existe evidencia referente a este punto.
La empresa cuenta con un mecanismo sistemático que garantiza la conversión de las necesidades de los clientes en especificaciones y características de los productos y servicios,	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Las necesidades de los clientes se utilizan para dirigir los esfuerzos de mejora hacia la satisfacción de las mismas,	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
La empresa cuenta con mecanismos para registrar las quejas (verbales o escritas) manifestadas por los clientes,	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
La empresa obtiene periódicamente datos (tales como; tiempo de entrega, clientes perdidos, reclamaciones, defectos de los productos) que le permiten tomar medidas para mejorar la satisfacción de sus clientes,	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
La organización ha identificado los requisitos que debe cumplir su producto o servicio	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
Se tiene establecido un mecanismo que garantiza la comunicación con el cliente.	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
La organización tiene identificados quienes fueron sus clientes y porque ya no lo son	Acceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
La organización tiene identificados quienes podrían ser sus clientes y porque.	Acceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
La organización tiene implantada disposiciones efices para comunicación con el cliente, relativas a: Información sobre el productos, consultas, contratatos o atención a pedidos, retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
La organización ha evaluado la capacidad para cumplir con los requisitos.	Acceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
Compara los resultados de satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, contra los resultados de otras empresas competidoras	No existe evidencia referente a este punto.

Fuente: Elaboración propia

7.4. Compromiso Gerencial

Grafica 9. Compromiso Gerencial Asados Urbina

ASPECTO	ESTADO
La organización ha identificado los requisitos legales y reglamentarios que debe cumplir.	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
La organización ha identificado las fortalezas de su organización. (aspectos en los cuales supera a la competencia)	No existe evidencia referente a este punto.
La organización ha identificado las debilidades de su organización	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
La organización ha identificado las amenazas para organización (factores externos que pueden afectar el rumbo del negocio negativamente)	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
La organización ha identificado las oportunidades para la organización (factores externos que pueden ser aprovechados por la organización y que la pueden afectar positivamente)	No existe evidencia referente a este punto.
La organización ha definido las metas del negocio	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
La organización tiene definidas estrategias para el logro de las metas.	No existe evidencia referente a este punto.
La organización realiza la planificación anual de la empresa basada en la estrategia	
Se planifica la disponibilidad de recursos de manera oportuna	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
Se conoce en todos los niveles la planificación anual de la empresa	No existe evidencia referente a este punto.
Se revisa la planificación anual de la empresa de acuerdo con las condiciones particulares de cada momento	No existe evidencia referente a este punto.
Se cumple la planificación anual de la empresa	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Tiene la empresa un conjunto bien definido de valores, políticas y normas de actuación que tengan en cuenta las necesidades de sus clientes, sus empleados y el entorno socioeconómico.	No existe evidencia referente a este punto.
La empresa cuenta con política de calidad	No existe evidencia referente a este punto.
La política de calidad considera el futuro de la organización	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Asegura la política de calidad que las necesidades y expectativas de los clientes son entendidas.	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
La política de calidad se encuentra difundida en todos los niveles de la organización	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
La política de calidad ha sido utilizada como guía a mejoras visibles y esperadas	No existe evidencia referente a este punto.
La organización tiene definidos los objetivos de calidad	No existe evidencia referente a este punto.
Los objetivos de calidad son coherentes con la política de calidad	No existe evidencia referente a este punto.
Los objetivos de calidad traducen la política de calidad en metas medibles.	No existe evidencia referente a este punto.
Se han tenido en cuenta las necesidades de las partes interesadas para el establecimiento de los objetivos de calidad.	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Se planifica, provee, controla y sigue los recursos financieros para asegurar el logro de los objetivos de calidad	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
Se han desplegado los objetivos de calidad a cada nivel de la organización para asegurar la contribución individual para su logro.	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes

Fuente: Elaboración propia

7.5. Participación del personal.

Grafica 10. Participación del personal. Asados Urbina

ASPECTO	ESTADO
Se han establecido y comunicado las responsabilidades del personal de la organización	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
Se ha establecido los medios y canales de comunicación interna	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
La organización tiene identificado las competencias y necesidades de desarrollo del personal	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
La organización se asegura de que el nivel de competencias de sus empleados son adecuadas para las necesidades actuales y futuras	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
Tiene definido e implantado un plan de desarrollo de competencias para el personal	No existe evidencia referente a este punto.
El personal directivo muestra con su comportamiento, a todos los niveles, su compromiso personal con los valores y políticas de la empresa y con la satisfacción de las necesidades y expectativas de clientes, empleados y entorno socioeconómico	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Se promueve la gerencia participativa y el apoyo de las personas para la mejora de la eficacia y eficiencia de la organización	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
La organización tiene establecidos mecanismos para la participación del personal en la mejora de la eficacia y eficiencia.	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
El ambiente general en la empresa es de disciplina en el cumplimiento de valores, políticas y normas.	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
La organización ha asegurado que el ambiente de trabajo promueva la motivación, satisfacción, el desarrollo y el desempeño del personal de la organización.	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
Se ha asegurado la dirección de que el personal es conciente del vínculo entre calidad y costos	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes

Fuente: Elaboración propia

7.6. Enfoque basado en procesos

Grafica 11. Enfoque basado en procesos. Asados Urbina

ASPECTO	ESTADO
Se aplica el enfoque basado en procesos para conseguir el control eficaz y eficiente de estos.	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
La organización tiene identificada la secuencia de procesos desde que se recibe la solicitud del cliente hasta que el producto o servicio es entregado a este	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
Los procesos son gestionados identificando los puntos críticos desde las entradas hasta las salidas	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Se tiene definida la dirección de los procesos relativos al cliente para asegurar la consideración de las necesidades de este.	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Se ha definido la dirección de los procesos de otras partes interesadas para asegurar la consideración de las necesidades y expectativas de estos.	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
La organización cuenta con una infraestructura apropiada para la consecución de los objetivos de la organización.	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
Cuenta la organización con métodos para el mantenimiento de la infraestructura.	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
La organización ha considerado los aspectos medioambientales asociados a la infraestructura.	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
Los procesos de diseño y desarrollo asegura que se responde a las necesidades y expectativas del cliente y otras partes interesadas.	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
En los procesos de diseño se han considerado los aspectos relacionados con revisiones, validación, y gestión de la documentación.	No existe evidencia referente a este punto.
En los procesos de compra se asegura que los productos comprados satisfacen las necesidades de la organización	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
Las entradas de los procesos de realización del producto o de prestación del servicio tienen en cuenta las necesidades del cliente y de otras partes interesadas	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
En los procesos de realización se consideran las actividades relativas al control, verificación y validación.	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Se controlan los dispositivos de medición y seguimiento para asegurarse de que se están obteniendo y usando los datos correctos.	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
La organización tiene establecido un método de control para los documentos.	No existe evidencia referente a este punto.
La organización tiene establecido un método de control para las evidencias de realización de actividades.	

Fuente: Elaboración propia

7.7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.

Grafica 12. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones. Asados Urbina

ASPECTO	ESTADO
Se tienen definidos indicadores del comportamiento de los procesos	No existe evidencia referente a este punto.
Se tienen indicadores definidos sobre la gestión de clientes	No existe evidencia referente a este punto.
Se tienen indicadores definidos del comportamiento de los productos	No existe evidencia referente a este punto.
Se tienen definidos indicadores del sistema de gestión de calidad	No existe evidencia referente a este punto.
Se tienen definidos indicadores del comportamiento del negocio	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
La dirección de la organización revisa el sistema de gestión de calidad periódicamente con el fin de identificar oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios.	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Asegura la organización la recopilación de datos relacionados con el cliente para su análisis y formulación de mejoras	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
Se obtienen datos de otras partes interesadas para análisis y posibles mejoras	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
La empresa compara los resultados de sus mediciones (tales como tiempos de entrega, clientes perdidos, reclamaciones, defectos en los productos) contra los resultados de sus competidores.	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Se asegura la dirección de que la información es apropiada para la toma de decisiones	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
Promueve la importancia de las actividades de medición, análisis y mejora para asegurarse de que el desempeño de la organización resulta en satisfacción para las partes interesadas	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
La organización tiene definido y establecido un procedimiento para identificación, control y tratamiento de producto no conforme	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
La organización tiene definido un procedimiento para la realización de auditorías internas de calidad	No existe evidencia referente a este punto.
La organización realiza auditorías internas periódicamente al sistema de gestión de calidad con el fin de verificar su conformidad y eficacia	No existe evidencia referente a este punto.

Fuente: Elaboración propia

7.8. Mejora

Grafica13. Mejora

ASPECTO	ESTADO
La organización analiza los datos para evaluar y eliminar los problemas que afectan su desempeño	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
Se utilizan las acciones correctivas para evaluar y eliminar los problemas registrados que afectan su negocio	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
Se cuenta con un procedimiento para la definición de acciones preventivas que eviten las pérdidas	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
La revisión gerencial ha suministrado información para mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos de la organización	No existe evidencia referente a este punto.
Se cuenta con un mecanismo para la definición de acciones de mejora	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Se tiene un procedimiento documentado para la toma de acciones correctivas y preventivas.	No existe evidencia referente a este punto.
Se tiene establecido un procedimiento de no conformidades	No existe evidencia referente a este punto.
Se tiene algún mecanismo definido para evaluar que las acciones a tomar son apropiadas al efecto del problema potencial o real.	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Los resultados de las acciones tomadas son analizados y registrados.	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Las acciones tomadas son revisadas con el fin de generar aprendizaje para la organización.	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes

Fuente: Elaboración propia

7.9. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

Grafica14. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

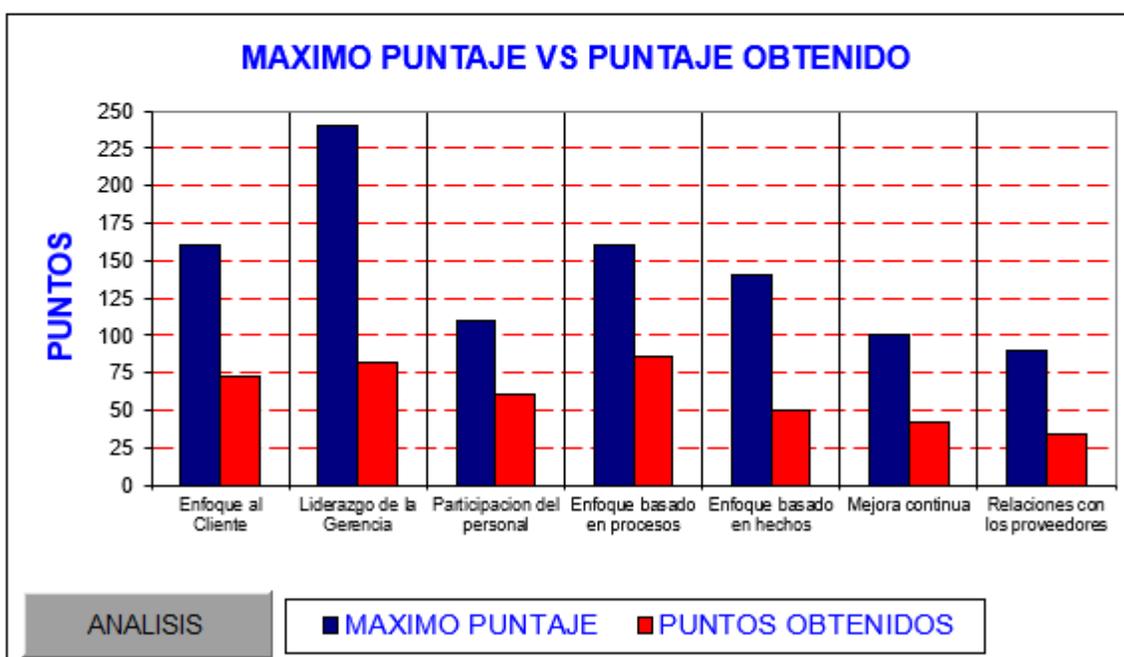
ASPECTO	ESTADO
Se tienen métodos establecidos para seleccionar a los proveedores, acorde al impacto que el producto adquirido pueda tener sobre el producto final.	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Se tienen métodos establecidos para controlar a los proveedores acorde al impacto que el producto adquirido pueda tener sobre el producto final.	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
Se tienen registros de los resultados de la selección y evaluación de los proveedores.	No existe evidencia referente a este punto.
La información de compras describe las especificaciones y características del producto a comprar.	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
Se tienen mecanismos definidos para asegurar que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados.	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
Se han definido planes de acción para el desarrollo de los proveedores y subcontratistas.	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Se han considerado los beneficios potenciales de establecer alianzas con los proveedores	No existe evidencia referente a este punto.
Se han establecido alianzas de negocios con los proveedores	No existe evidencia referente a este punto.
Se estimulan estrategias de asociación y cooperación con los proveedores clave.	No existe evidencia referente a este punto.

Fuente: Elaboración propia

7.10. Resultados del autodiagnóstico.

Grafica15. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

ASPECTO	MAXIMO PUNTAJE	PUNTOS OBTENIDOS	
Enfoque al Cliente	160	72	45.0%
Liderazgo de la Gerencia	240	82	34.2%
Participacion del personal	110	60	54.5%
Enfoque basado en procesos	160	86	53.8%
Enfoque basado en hechos	140	50	35.7%
Mejora continua	100	42	42.0%
Relaciones con los proveedores	90	34	37.8%
	1000	426	42.6%



Fuente: Elaboración propia

RESULTADOS PARCIALES

Tabla 1. Resultados parciales.

Enfoque al Cliente	Regular: 41% - 60%
<p>La organización se enfoca en el cliente, posee información sobre sus necesidades, expectativas y preferencias, sin embargo, esta información no está siendo utilizada como herramienta de mejoramiento ni mucho menos para desarrollar oportunidades de negocio.</p>	
Liderazgo por la Gerencia	Mal: 21% - 40%
<p>No hay evidencias suficientes sobre el nivel de compromiso del equipo directivo para con la calidad, Sus acciones no se encuentran centradas sobre ejes previamente planificados y validados, sino que actúa siguiendo el día a día de la organización, lo cual lo lleva a formular acciones básicamente como tratamiento a problemas presentados.</p>	
Compromiso del Personal	Regular: 41% - 60%
<p>La organización muestra algunas evidencias por alinear la gestión humana, su compromiso y participación con la gestión estratégica del negocio. Es importante profundizar en el conocimiento de las fortalezas de sus colaboradores para mejorar el desempeño del sistema,</p>	

Enfoque basado en los procesos	Regular: 41% - 60%
<p>Es conveniente profundizar en el análisis de los recursos requeridos para el desempeño eficaz de los diferentes procesos, recursos tales como la infraestructura y los aspectos ambientales asociados a esta. Además, asegúrese de que los procesos se encuentran respondiendo a los requerimientos del cliente.</p>	

Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones	Mal: 21% - 40%
<p>No hay evidencias suficientes sobre la toma de decisiones basada en los hechos, La organización tiene un enfoque netamente correctivo, lo cual no le aporta a la mejora del desempeño del sistema.</p>	

Mejora Continua	Regular: 41% - 60%
<p>La organización muestra evidencias del establecimiento y formulación de acciones correctivas, preventivas y de mejora, sin embargo, es importante analizar en el impacto que estas acciones al ser implantadas generan en la organización, con el fin de no desgastarse en esfuerzos que no contribuyan al mejoramiento del desempeño.</p>	

Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	Mal: 21% - 40%
<p>Las relaciones establecidas con los proveedores, se encuentran muy enfocadas en el establecimiento de acuerdos contractuales de compra y suministros de productos. Se recomienda definir planes de acción que permitan que estas relaciones sean de mutuo beneficio.</p>	

Fuente: Elaboración propia.

VIII. Identificación de causas principales que afectan a Asados Urbina.

8.1. Fase Planear.

La fase planear es la primera y más importante fase dentro del proceso de mejora continua, con ayuda, apoyo y compromiso del Restaurante se logró comprender la verdadera situación del restaurante y se fijó como principal objetivo alcanzar la mejora continua en todos sus servicios y procesos.

Dentro de esta etapa se contemplan todos los aspectos que se realizaron al aplicar el proceso, desde la identificación del problema hasta el diseño de acciones de mejora.

8.1.1. Identificación de Problemas.

En esta fase del proceso de mejora continua se obtienen los principales problemas que afectan la Calidad del Restaurante Asados Urbina.

Se elaboró un muestreo finito de 340, el cual indica el número de personas a las cuales se les aplicó la hoja de verificación en el período del 11 de septiembre al 15 de noviembre del 2022, aplicando la hoja de verificación a los clientes del Restaurante Asados Urbina. Siendo **E** excelente, **B** bueno, **R** regular, **M** malo, **P** pésimo que a continuación se detalla.

Nombre de la empresa: Asados Urbina.

No. de encuestas: 340.

Área evaluada: Comedor.

Fecha de aplicación: 11/09/22 al 15/11/22

Responsable: Carlos Vivas Roblero

Supervisor: Musa Farach

Tabla 2. Hoja de verificación.

Factores/Atributos	E	B	R	M	P	Total
Producto						
Limpieza	221	102	17	0	0	17
Sabor	208	131	1	0	0	1
Presentación	185	150	5	0	0	5
Variedad	126	210	4	0	0	4
Temperatura	172	148	19	1	0	20
Porción	135	197	7	1	0	8
Servicio						
Rapidez	135	149	55	1	0	56
Atención	195	143	2	0	0	2
Solución de problemas	164	169	5	2	0	7
Organización	142	147	50	1	0	51
Instalaciones						
Limpieza	223	115	2	0	0	2
Iluminación	167	166	6	1	0	7
Ambientación	204	126	9	1	0	10
Espacio.	176	158	5	1	0	6
Mobiliario	133	156	48	0	0	48
Decoración	167	126	46	1	0	47
Personal						
Presentación	197	140	3	0	0	3
Conocimiento del producto	198	135	7	0	0	7
Amabilidad	183	143	14	0	0	14

Fuente: Elaboración propia.

Esta tabla fue construida por cuatro factores importantes los cuales a su vez están compuestos por criterios, el primer factor fue el producto donde se evaluaron los criterios de limpieza, sabor, presentación, variedad, temperatura y porción, el segundo factor fue el de servicios cuyos criterios son rapidez, atención, solución de problemas y organización, el tercer factor instalaciones está integrado por limpieza, iluminación, ambientación, espacio, mobiliario y decoración, el último factor es el de personal cuyo criterio evaluado es presentación, conocimiento del producto y amabilidad.

8.1.2. Selección de problemas.

En esta etapa se seleccionó el problema prioritario, así como los porcentajes de mejora que en etapas posteriores se usaron para la medición de los resultados obtenidos después del proceso de mejora continua.

A continuación, se detalla la tabla de datos que se utilizó para la obtención del Grafico de Pareto la cual se conformó por los diecinueve problemas que se detectaron en la primera etapa con sus respectivos porcentajes de mejora.

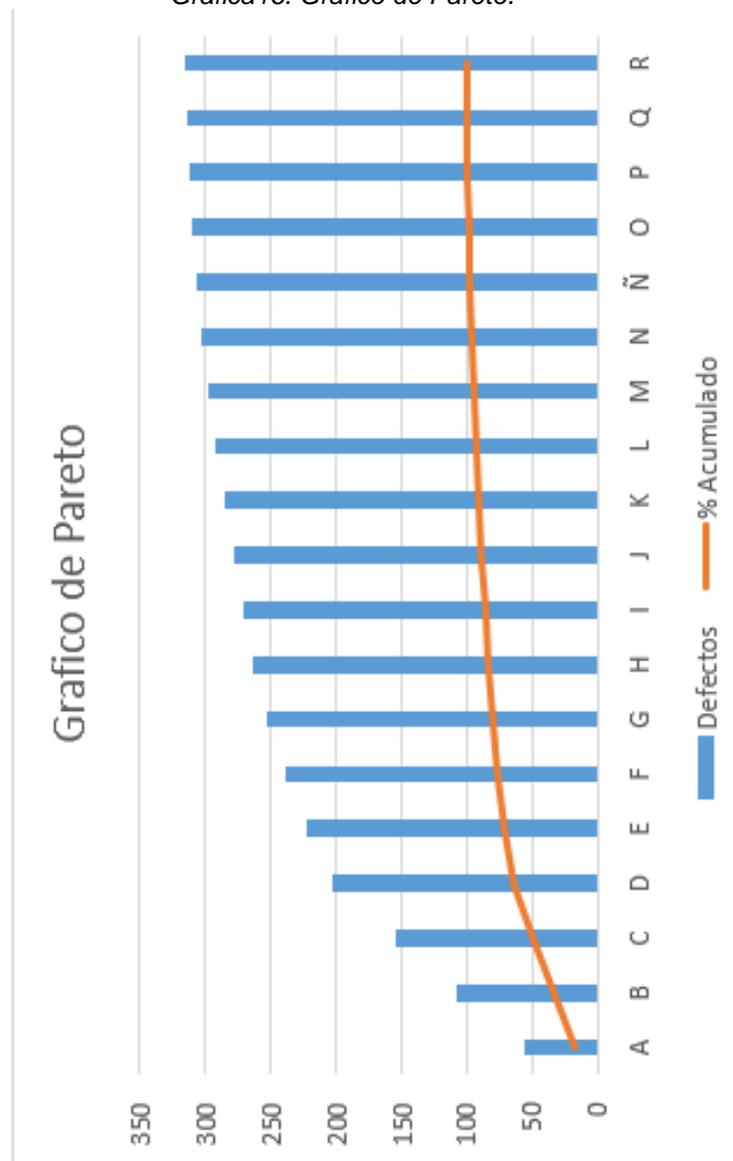
Tabla 3. Gráfico de Pareto.

O	Atributo	No. de defectos	Defectos acumulados	% de defectos	% acumulado
A	Rapidez	56	56	17.78	17.78
B	Organización	51	107	16.19	33.97
C	Mobiliario	48	155	15.24	49.21
D	Decoración	47	202	14.92	64.13
E	Temperatura	20	222	6.35	70.48
F	Limpieza Producto	17	239	5.40	75.88
G	Amabilidad	14	253	4.44	80.32
H	Ambientación	10	263	3.17	83.49
I	Porción	8	271	2.54	86.03
J	Solución de problemas	7	278	2.22	88.25
K	Iluminación	7	285	2.22	90.47
L	Conocimiento del producto	7	292	2.22	92.69
M	Espacio	6	298	1.90	94.59
N	Presentación Producto	5	303	1.59	96.18
Ñ	Variedad	4	307	1.27	97.45
O	Presentación Personal	3	310	0.95	98.4
P	Limpieza Instalaciones	2	312	0.64	99.04
Q	Atención	2	314	0.64	99.68
R	Sabor	1	315	0.32	100

Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo a la hoja de verificación de los diecinueve problemas que se muestran, se tomó en cuenta en el eje de la X los problemas obtenidos de la hoja de verificación, el eje de las Y de lado izquierdo son los defectos que se obtuvo de cada problema, en el lado de la Y del lado derecho se ubica el porcentaje de 20 en 20 de los defectos acumulados hasta llegar al 100%, en la curva de mejora se graficó los porcentajes acumulados, por último se sombrea el problema prioritario al cual se aplicaron las acciones de mejora en las siguientes fases.

Grafica 16. Gráfico de Pareto.



Fuente: Elaboración Propia.

Se identificó que la rapidez en el servicio es el problema más frecuente, lo cual implica que es el problema prioritario, lo cual se puede interpretar como **“La tardanza en Servir los Platos a los Comensales”**.

Aplicando Pareto, al erradicar el problema de la rapidez en el servicio se obtendrá el 17.78 % de mejora.

Este problema prioritario define el paso a la siguiente etapa, que es la identificación de las causas que producen el problema, en el cual se utilizó el diagrama de Ishikawa para su debido análisis.

8.1.3. Identificación de las Causas.

Se prosigue a continuación a desarrollar el proceso práctico referente a las exigencias y necesidades del cliente, como primer paso en el inicio de la mejora continua ya que ellos son los que reciben el servicio o producto final y son ellos los que recienten el problema de la empresa.

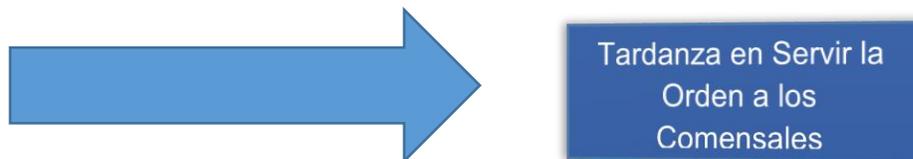
En las etapas 1 y 2 se identificó como problema principal **“La Tardanza en Servir las Ordenes a los Comensales”** con ayuda de las hojas de verificación y gráfico de Pareto; los resultados obtenidos mostraron los problemas en un orden de mayor a menor grado de importancia, a continuación se determinó el diagrama de Ishikawa (Causa-Efecto) para el problema de mayor importancia (La tardanza en Servir las Ordenes a los Comensales), es a este factor que se le ha dado seguimiento; analizado y estudiado sus causas primarias y secundarias.

A dicho problema se le detectaron las causas que lo generaron; a continuación, se presenta el desarrollo del análisis y estudio del problema para la identificación de las causas (diagrama de Ishikawa), especificando los pasos metodológicos en la investigación de esta tesis.

8.1.3.1 Identificación y Visualización del problema en el área correspondiente.

En la etapa 1 y 2 se identificó el problema que se desarrolló en el diagrama de Ishikawa (“**La Tardanza en Servir las Ordenes a los Comensales**”). Se planteó el problema en el rectángulo que representa la cabeza del pescado, señalado con una flecha que representa su espina dorsal; en este momento el equipo de trabajo comenzó el análisis de las áreas involucradas en la construcción del problema.

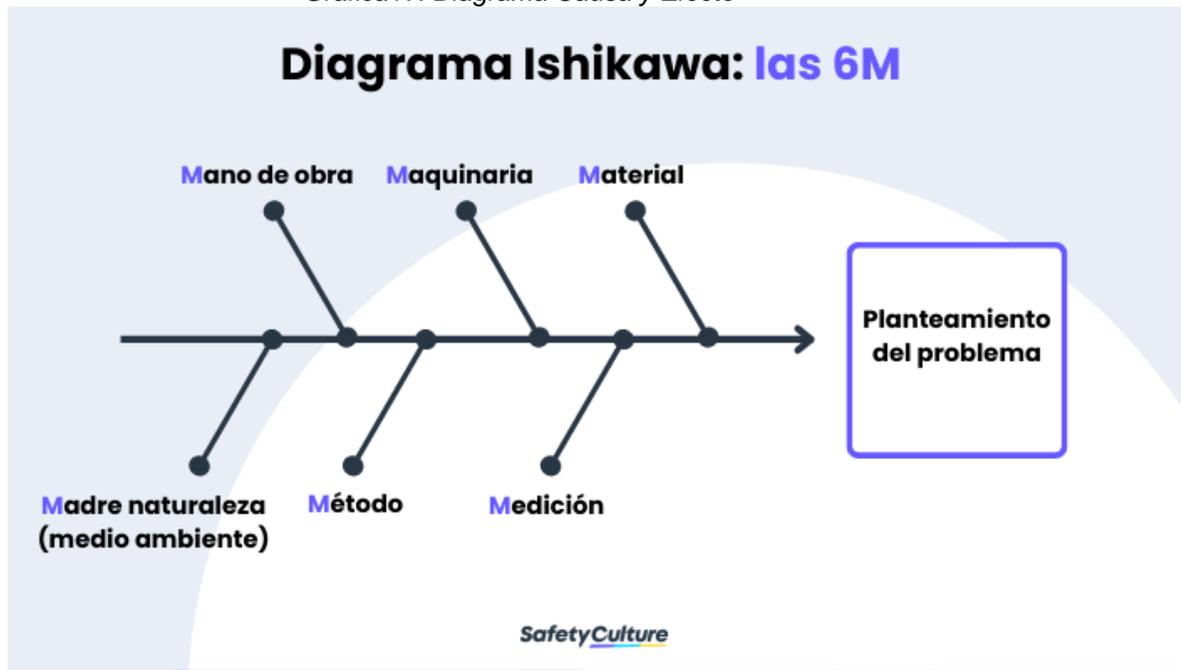
Asados Urbina cuenta con poco personal y áreas, por lo tanto, involucra a la mayoría del personal, principalmente los del área de cocina, es importante señalar la falta de supervisión y toma de decisiones (controles y estándares de procesos de trabajo), se pudo identificar las causas potenciales y se incluyó a los meseros para identificar causas reales.



8.1.3.2 Definición de las Causas principales que integran el problema (criterio de las 6M'S).

Se determinó para la tesis el criterio de las 6M's en donde se identificaron las principales causas: Personal, Equipo, Proceso, Material, Misceláneos, Medio ambiente.

Grafica17. Diagrama Causa y Efecto



Fuente: www.safetyculture.com

8.1.3.3 Evaluación de las 6M'S para determinar las causas.

Una vez diseñado el esqueleto principal del pez, se procedió a dar vida al mismo, se definió las causas de las 6M's que hace que el problema exista.

Tabla 4. Tabla de Frecuencias Ishikawa

Problema: Tardanza en Servir las Ordenes a los Comensales		
No.	Causas	Efectos
	Personal	
1	Supervisor en el área de cocina.	15
2	Trabajo en equipo en el área de cocina.	12
3	Actitud de los cocineros.	6
4	Insuficiente proactivismo por parte del jefe de cocina.	9
5	Meseros con poca comunicación en el área de cocina.	3
	Equipo	
1	Equipo de trabajo desordenado.	2
	Procesos	
1	Estandarización de tiempos para la preparación de platillos.	11
2	Insuficiente sistema organizado de trabajo (proactivo).	10
3	Deficiente comunicación en la cocina.	5
4	Descongelación al momento de pedir los platillos.	2
	Materiales	
1	Mala diversificación del producto.	2
2	Stock de insumos mínimos del día.	2
3	Producto está crudo le falta cocción.	2
	Medio ambiente	
1	Muy concurrido el establecimiento.	3
2	Poca concentración por exceso de ruido en el restaurante.	2
3	Cientela exigente.	3
	Total de Causas	16

Fuente: Elaboración propia.

La tabla anterior se obtuvo entrevistando al personal involucrado en la generación del problema, se hizo con el fin de que ellos sean los que den los verdaderos determinantes que causan los problemas. Para tal efecto la información de la entrevista fue de carácter anónimo y omiso en el trabajo y solo se presenta en la tabla los resultados de las frecuencias contabilizadas y agrupadas en vinculación con las causas principales.

8.1.3.4 Contabilización y simplificación del 80% de las causas.

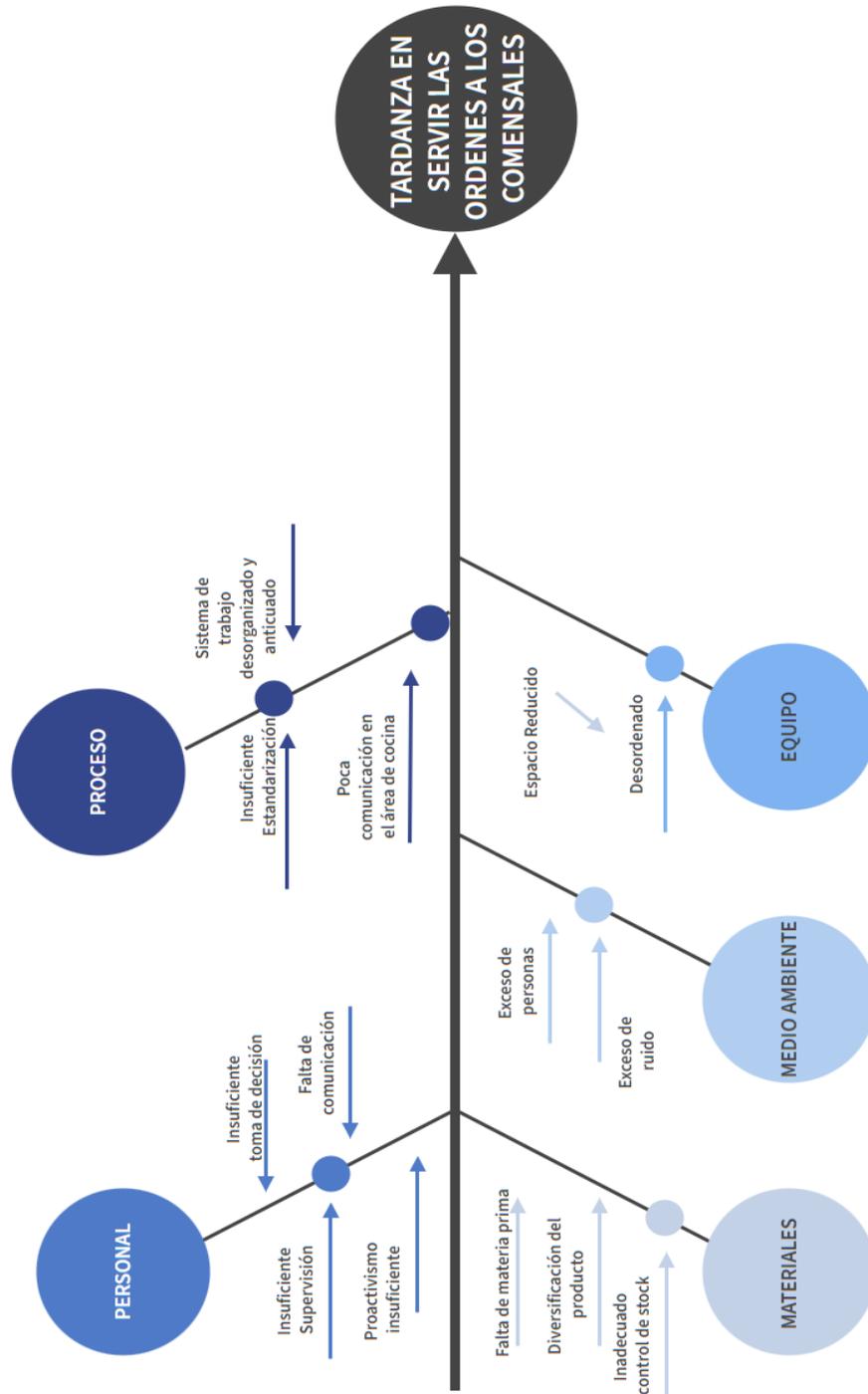
Una vez agrupadas las frecuencias en sus correspondientes causas similares, se procedió a hacer la contabilización por causa y se ordena de mayor a menor número de frecuencias repetidas. Se detectó dieciséis causas reales, de las cuales solo el 80% de las mismas (15 causas) de estas se les dio seguimiento y serán analizadas para simplificarlas y atender el problema de mayor importancia.

Tabla 5. Tabla de Simplificación de frecuencias

Simplificación de frecuencias al 80% ordenadas de mayor a menor grado		
No.	Causas	Frecuencias
1	Supervisor en el área de cocina.	15
2	Trabajo en equipo en el área de cocina.	12
3	Estandarización de tiempos para la preparación de platillos.	11
4	Insuficiente sistema organizado de trabajo (proactivo).	10
5	Insuficiente proactivismo del jefe de cocina.	9
6	Actitud de los cocineros.	6
7	Deficiente comunicación en la cocina.	5
8	Meseros con poca comunicación en el área de cocina.	3
9	Clientela exigente.	3
10	Muy concurrido el establecimiento.	3
11	Equipo de trabajo desordenado	2
12	Stock de insumos mínimos del día.	2
13	Poca concentración por exceso de ruido en el restaurante.	2

Fuente: Elaboración propia.

Grafica18. Diagrama Causa y Efecto



Fuente: Elaboración propia.

8.2. Herramientas para análisis del entorno.

8.2.1 Análisis FODA.

Se usó esta metodología para el estudio de la situación competitiva de la empresa Asados Urbina en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas. Es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización.

Para llevar a cabo este análisis se evaluaron los factores internos y externo en los que está inmerso Asados Urbina.

Análisis Externo:

La organización no existe ni puede existir fuera de un ambiente, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permitió fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle en la empresa Asados Urbina.

El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se realizó de la siguiente manera:

Estableciendo los principales hechos o eventos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la organización. Estos son:

De carácter político:

- Estabilidad política del país.
- Sistema de gobierno.
- Restricciones a la importación y exportación.
- Interés de las instituciones públicas.

De carácter legal:

1. Tendencias fiscales

- Impuestos sobre ciertos artículos o servicios.
- Forma de pago de impuestos.
- Impuestos sobre utilidades.

2. Legislación:

- Laboral.
- Mantenimiento del entorno.
- Descentralización de empresas en las zonas urbanas

3. Económicas:

- Deuda pública.
- Nivel de salarios.
- Nivel de precios.
- Inversión extranjera.

De carácter social:

- Crecimiento y distribución demográfica.
- Empleo y desempleo.
- Sistema de salubridad e higiene.

De carácter tecnológico:

- Rapidez de los avances tecnológicos.
- Cambios en los sistemas.

Se determinaron los factores que tienen influencia sobre la organización en términos de facilitar o restringir el logro de objetivos. Es decir, las circunstancias o hechos presentes en el ambiente que representan una buena OPORTUNIDAD que la organización podría aprovechar, ya sea para desarrollarse aún más.

Oportunidades

Se analizaron las oportunidades que tiene Asados Urbina y se determinaron aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados. Las preguntas que se realizaron y que contribuyen en el desarrollo de Asados Urbina son:

- ¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la empresa?
- ¿De qué tendencias del mercado se tiene información?
- ¿Existe una coyuntura en la economía del país?
- ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?
- ¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?
- ¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

Amenazas

Las Amenazas son situaciones negativas, externas al negocio, que pueden atentar contra éste, por lo que, llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla. Algunas de las preguntas que se realizaron y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?
- ¿Qué están haciendo los competidores?
- ¿Se tienen problemas de recursos de capital?
- ¿Puede algunas de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

Análisis Interno:

Los elementos internos que se analizaron durante el análisis DAFO corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

El análisis interno permitió fijar las fortalezas y debilidades de Asados Urbina, realizando un estudio que permitió conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta la empresa.

Para realizar el análisis interno de Asados Urbina se aplicaron diferentes técnicas que permitieron identificar dentro de la organización qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

Fortalezas

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian a Asados Urbina de otros de igual clase.

Las preguntas que se realizaron y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué ventajas tiene la empresa?
- ¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?
- ¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso?
- ¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?
- ¿Qué elementos facilitan obtener una venta?

Debilidades

Las Debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa no tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: Aspectos del Servicio que se brinda, Aspectos Financieros, Aspectos de Mercado, Aspectos Organizacionales, Aspectos de Control.

Las Debilidades son problemas internos, que, una vez que se identificaron y desarrollando la estrategia, pueden y deben eliminarse.

Las preguntas que se realizaron y que contribuyen en el desarrollo de esta tesis son:

- ¿Qué se puede mejorar?
- ¿Que se debería evitar?
- ¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?
- ¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto?

Fortalezas

- Adaptación al cliente.
- Ambiente laboral agradable.
- Canales de distribución desarrollados.
- Conocimiento de la competencia.
- Imagen ante los clientes favorables.
- Instalaciones adecuadas.
- Precio adecuado de los productos que se ofrecen.
- Calidad del producto
- Calidad del Servicio.
- Recursos humanos deficientes.

Debilidades

- Beneficios bajos o inexistentes.
- Desmotivación del personal.
- Importancia de los competidores.
- Falta de promociones.
- Poca flexibilidad ante los cambios.
- Problemas en los plazos de pago.
- Proceso de toma de decisiones lento.

Amenazas

- Aumento del poder de negociación de los clientes.
- Endeudamiento.
- Entrada de nuevos competidores.
- Estancamiento del sector.
- Incertidumbre del sector.
- Pérdida de productividad.
- Planificación y control inadecuados.
- Problemas en los plazos.
- Incremento en el costo de las materias primas.
- Tendencia de cambios en las necesidades de los consumidores.
- Cultura organizacional inadecuada.

Oportunidades

- Ampliar o mejorar las instalaciones.
- Nuevos canales de distribución.
- Crecimiento de la demanda.
- Diversificación de productos.
- Estrategia de crecimiento.
- Mejorar el posicionamiento.
- Mejorar el punto de venta.
- Mejorar la imagen ante los clientes.
- Mejorar la política de promociones.
- Publicidad más adecuada.
- Utilización de las TIC's para la captación de clientes.

Grafica 19. Matriz FODA.

Debilidades	Amenazas
<p>Beneficios bajos o inexistentes. Desmotivación del personal Importancia de los competidores Falta de promociones Poca flexibilidad ante los cambios Problemas en los plazos Proceso de toma de decisiones lento</p>	<p>Aumento del poder de negociación de los clientes Endeudamiento Entrada de nuevos competidores Estancamiento del sector Incertidumbre del sector Pérdida de productividad Planificación y control inadecuados Problemas en los plazos Incremento en el costo de las materias primas Tendencia de cambio en las necesidades de los consumidores Cultura Organizacional Inadecuada</p>
Fortalezas	Oportunidades
<p>Adaptación al cliente Ambiente laboral agradable Canales de distribución desarrollados Conocimiento de la competencia Imagen ante los clientes favorable Instalaciones adecuadas Precio adecuado Calidad del producto Calidad del servicio Recursos humanos eficientes</p>	<p>Ampliar o mejorar las instalaciones Canales de distribución nuevos Crecimiento de la demanda Diversificación de productos Estrategia de crecimiento Mejorar el posicionamiento Mejorar el punto de venta Mejorar la imagen ante los clientes Mejorar la política de promociones Publicidad más adecuada Utilización de las TIC's para la captación del cliente</p>

Fuente: Elaboración propia

Después de analizar la matriz FODA se pueden definir las siguientes estrategias:

Debilidades

- D1 Beneficios bajos o inexistentes.
- D2 Desmotivación del personal.
- D3 Importancia de los competidores.
- D4 Falta de promociones.
- D5 Poca flexibilidad ante los cambios.
- D6 Problemas en los plazos de pago.
- D7 Proceso de toma de decisiones lento.

Fortalezas

- F1 Adaptación al cliente.
- F2 Ambiente laboral agradable.
- F3 Canales de distribución desarrollados.
- F4 Conocimiento de la competencia.
- F5 Imagen ante los clientes favorables.
- F6 Instalaciones adecuadas.
- F7 Precio adecuado de los productos que se ofrecen.
- F8 Calidad del producto
- F9 Calidad del Servicio.

Factores Internos

Factores Externos

Amenazas

- A1 Aumento del poder de negociación de los clientes.
- A2 Endeudamiento.
- A3 Entrada de nuevos competidores.
- A4 Estancamiento del sector.
- A5 Incertidumbre del sector.
- A6 Pérdida de productividad.
- A7 Planificación y control inadecuados.
- A8 Problemas en los plazos.
- A9 Incremento en el costo de las materias primas.
- A10 Tendencia de cambios en las necesidades de los consumidores.
- A11 Cultura organizacional inadecuada.

Oportunidades

- O1 Ampliar o mejorar las instalaciones.
- O2 Nuevos canales de distribución.
- O3 Crecimiento de la demanda.
- O4 Diversificación de productos.
- O5 Estrategia de crecimiento.
- O6 Mejorar el posicionamiento.
- O7 Mejorar el punto de venta.
- O8 Mejorar la imagen ante los clientes.
- O9 Mejorar la política de promociones.
- O10 Publicidad más adecuada.
- O11 Utilización de las TIC's para la captación de clientes.

FO Maxi-Maxi

FO1 Diseñar una ampliación del establecimiento de acuerdo a las necesidades del cliente.
FO2 Diseñar una campaña de publicidad como punto principal la innovación de los platillos y la diferencia en el sabor.
FO3 Instrumentar algún mecanismo promocional para que los clientes potenciales tomen en cuenta las instalaciones para sus comidas y reuniones de trabajo.
F2, F3, F4, F5, O3, O5

DO Mini-Maxi

DO1 Darse a conocer en oficinas, entidades gubernamentales y lugares aledaños ofreciendo descuentos especiales de acuerdo a su asistencia o recomendaciones.
DO2, O3, O4.O5 La administración buscará nuevos canales de distribución con agencias de pedidos.
DO6 La administración buscará aumentar su conocimiento en el negocio, tomando cursos de manejo de restaurantes.
DO6, O7, O8, O9, O10, O11 Programa de capacitación del personal para disminuir los retrasos en las ordenes de pedidos de clientes.

FA1 Realizar promociones con precios más competentes (paquetes) para que los clientes puedan preferir Asados Urbina en lugar de la competencia.
FA2 Diseñar formas de pago eficientes a los proveedores para no incurrir en mora.
FA3,A4,A5,A6,A7,A8,A9,A10,A11 Tomar cursos de administración recursos y planificación.

DA Mini-Mini

DA1 Motivación de los empleados y concientización de la importancia de mantener sus empleos (programa de motivación) D3 a D7.

8.2.2 Análisis 5 Fuerzas de Porter.

Las cinco fuerzas de Porter son parte de un modelo de análisis competitivo, las cuales nos permitieron determinar el entorno competitivo de la competencia, el cual afecta a la utilidad. La competencia por las utilidades va más allá de los rivales establecidos de un sector e incluye a otras cuatro fuerzas competitivas: los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutos.

El diagnóstico de los objetivos es importante por varias razones. El conocimiento de los objetivos permitirá los pronósticos respecto a si cada competidor está satisfecho o no con su posición actual y con los resultados financieros y, por lo tanto, qué tan probable es que ese competidor cambie de estrategia y la energía con la que reaccionará a eventos externos o a los movimientos de otras empresas.

El diagnóstico de los objetivos incluye el análisis de:

- Los objetivos financieros del competidor.
- La actitud ante el riesgo.
- La estructura organizacional del competidor y la forma como se distribuyen las responsabilidades y el poder para decisiones clave como la distribución de los recursos, precios y cambios en el producto. Esta información nos proporciona indicios sobre el poder de las distintas áreas funcionales y lo que el competidor considera estratégicamente importante.
- El control y el sistema de incentivos que existen, que nos proporcionan información sobre lo que el competidor cree que es importante y sobre la forma en que los gerentes responderán a los acontecimientos en vista de sus recompensas.
- Los gerentes, sus antecedentes y su experiencia.

- El grado de consenso entre la dirección en cuanto al futuro de la empresa, que nos informará sobre si puede haber o no cambios súbitos en la estrategia.
- La composición del consejo de administración, que nos proporcionará la orientación de la empresa, su postura en función del riesgo y sus métodos estratégicos preferidos.

A continuación, se detalla el análisis de las 5 fuerzas de Porter:

Grafica20. Grafica 5 fuerzas de Porter.

Amenaza de entrada de nuevos competidores		Rivalidad entre competidores de la industria	
Economías de escala:	Impotencia relativa	Número de competidores:	Muchos
Lealtad del cliente (o "de marca"):	Ni baja ni alta	Barreras emocionales:	Sin importancia
Costo de cambio:	Alto	Crecimiento de la industria:	Regular
Requerimientos de capital:	Muy altos	Guerras de precios:	Frecuentes
Acceso a canales de distribución:	Facilidad	Restricciones gubernamentales y sociales:	Importantes
Experiencia y efectos de aprendizaje:	Bastante importantes	Costos de salida:	Altos
Regulación de la industria:	Alto grado de regulación	Márgenes de la industria:	Regulares
Diferenciación de producto:	Alta		
Acceso a la tecnología:	Importancia relativa		
Ventaja en costos sin tener en cuenta la escala:	Normal		
Política gubernamental:	Regulación normal		

Proveedores		Compradores	
Poder de negociación:	Normal	Costo de cambio del cliente:	Regular
Precio:	Asequible	Número de clientes importantes sobre el total:	Bastantes
Nombre:	Normal	Amenaza de integración hacia atrás:	Posible
Localización:	Cercanos	Facilidad para encontrar productos sustitutos:	Regular
Grado de confianza:	Mucha	Implicación con el producto:	Alta
Relación:	Neutra	Poder de negociación:	Regular
Peligro de integración hacia delante:	Inexistente		
Presencia de productos sustitutos:	Normal		
Costo de cambio de proveedor:	Normal		
Calidad del producto:	Alta		

Productos sustitutos

Disponibilidad de prod.sustitutos cercanos:	Normal
Costo de cambio para el comprador:	Alto
Agresividad:	Poca
Contraste relación valor-precio:	Desfavorable

IX. Resultados

9.1. Interpretación de los Resultados.

Los resultados de este capítulo son producto del logro de cada objetivo específico planteado, alcanzado y desarrollado a lo largo de esta monografía.

Basándose en la necesidad de mejorar los procesos del área de cocina, se inició con un diagnóstico de los procesos del área y de aquellas influyentes en estos, dando como resultado una serie de problemáticas, como lo son: La falta de motivación, Quejas y reclamos por el servicio recibido, equipos obsoletos, método de requerimiento a cocina obsoleto, falta de comunicación entre áreas, dificultades en el aseo de la cocina, falta de diligenciamiento de formatos, problemas de cuantificación de porciones, desactualización de costos de materia prima y poca rotación de platos del menú.

Teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico, se procedió que la realización de un plan de acción ayudará a la mejora de los procesos del área, las cuales se compondrá del área involucrada, actividades a realizar, recursos, periodo de ejecución, responsables, indicador de seguimiento y responsable del seguimiento. Posterior a esto, se procedió a indicar cuál de las acciones eran las más necesarias a implementar. La primera acción propuesta fue el fortalecimiento de las acciones desarrolladas por el equipo de meseros y cocina, se propone un plan de capacitación para los colaboradores de cocina y meseros, liderado principalmente por la jefe de cocina. La segunda acción propuesta fue la actualización del menú, que se ejecutará con la ayuda del jefe de cocina.

La siguiente acción propuesta es definir el procedimiento de Compras y evaluación de Proveedores con el fin de garantizar la adquisición de materiales, insumos y servicios necesarios para el desarrollo de las diferentes actividades de la empresa. Garantizando el cumplimiento de los requisitos de calidad del producto, seguridad, y medio ambiente.

Además, se debe captar el mayor número de clientes posibles con el fin de incrementar las ventas y generar nuevos clientes, aquí se definirán combos variados en el menú que sean atractivos para los clientes y que la competencia no los oferte.

Se debe establecer un procedimiento para ofrecer el mejor servicio de alimentos y bebidas, para lograr satisfacción y fidelización de los clientes.

Se debe establecer una metodología para la óptima preparación de los alimentos, según las especificaciones de las recetas definidas.

El cocinero debe revisar todos los equipos de cocina y el puesto de trabajo. El cocinero deberá al inicio y final de la jornada laboral revisar el stock de productos para garantizar los mismos y no presentar atrasos por falta de stock.

9.2. Propuesta de plan de acción.

Teniendo en cuenta las problemáticas halladas en el diagnóstico, se procedió a la construcción del plan acción con el fin de dar solución a la problemática planteada. Estas se detallan a continuación:

1. Fortalecer las acciones desarrolladas por el equipo de meseros y cocineros: esta acción dará solución a la falta de motivación de los empleados y al recibimiento de quejas, ya que, al definir las causas principales de las quejas, se pueden identificar las falencias que necesiten corregir, mejorando las habilidades necesarias para brindar un buen servicio al cliente, así mismo, esto contribuirá al aumento de conocimiento de cada trabajador. Para lograr esto se iniciará con establecer un registro y cuantificación de las quejas y reclamos, con el cual se facilite la tarea de conocer las causas principales de las quejas de servicio, para después identificar las necesidades de capacitación del personal de meseros y poder realizar un plan de capacitación que se pueda implementare a su vez será liderado por el gerente de Asados Urbina.
2. Diseño de metodología para la limpieza de la cocina y sus herramientas de trabajo: esta acción contribuirá al mejoramiento de la metodología y organización por parte de los cocineros. Con el fin de cumplir esto, se tiene propone hacer un procedimiento de limpieza de las áreas de la cocina, para posteriormente realizar un cronograma de la limpieza de la cocina que será apoyado por un seguimiento que garantice del cumplimiento del cronograma, que será liderado por el jefe de cocina.
3. Actualización de la oferta de proveedores y sus productos: ayudará a la actualización de los costos, y a controlar la variación de los precios de cada proveedor. Para lograr su cumplimiento, se deberá identificar en un listado los productos por proveedor, costos y capacidades para después establecer los criterios más relevantes que se necesitan de cada proveedor y así poder consolidar los datos en una herramienta

que permita encontrar la información de manera rápida. Esta acción será dirigida por el responsable de compras.

9.3. Implementación del plan de acción.

Para la implementación del plan de acción se escogieron tres acciones las cuales se podían iniciar a ejecutar sin ningún problema fueron: fortalecer las acciones desarrolladas por el equipo de meseros y cocineros, restablecer el establecer formatos de cocina y consolidar la oferta de productos que brinda Asados Urbina.

9.3.1. Mejora en el servicio de meseros y cocineros.

En esta acción se iniciará por hacer un registro de quejas y reclamos para llevar un conteo de la clasificación de quejas y reclamos y que de este modo se pueda evidenciar el aumento o disminución de comentarios negativos en Asados Urbina.

Tabla 6. Tabla Registro de quejas y reclamos.

Fecha	Cliente	Origen de la queja	Opinión	Causa y acción tomada	Correo electrónico	Teléfono

Fuente: Elaboración propia

9.3.2. Implementación de formatos de cocina.

Formato de limpieza: Está diseñado para que se use un solo formato por semana para poder verificar el cumplimiento de la limpieza.

Tabla 7. Formato programación de limpieza.

	Programación Actividades de limpieza y desinfección de cocina								Código	AU-PL		
									Versión	1		
									Edición	1		
									Página	1-1		
Mes								Realizó	Verificó			
Actividad	Semana	Semana 1							Realizó	Verificó		
	Fecha:											
	Día	L	M	M	J	V	S	D				
Campanas extractoras												
Equipos cocina caliente												
Infraestructura												

Fuente: Elaboración propia

Formato de Inspección de producto terminado:

Tabla 8. Formato inspección producto terminado.

													Código		AU-IPT	
													Versión		1	
													Edición		1	
													Página		1-1	
Inspección de producto terminado																
Fecha			Plato	Cantidad	Responsable	Materia prima utilizada		Olor		Sabor		Presentación		Temperatura		
DD	MM	AA				Nombre		Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	

Fuente: Elaboración propia.

9.3.3. Implementación de capacitación a meseros y cocineros.

Al entrevistar a los colaboradores el 100% de ellos están de acuerdo el recibir capacitación, Estas son impartidas de parte del INATEC en la escuela de Hotelería. Estas serían gratis debido a que Asados Urbina aporta el 2% para el INATEC.

X. Recomendaciones.

El plan de acción resultará ser una herramienta adecuada para dar solución efectiva a las problemáticas encontradas en Asados Urbina, puesto que permite estructurar las acciones de mejora a problemas específicos como el servicio y la oferta de productos.

Por otro lado, la aplicación de pruebas piloto ayudará a identificar los ajustes que se deban realizar para facilitar el uso de los formatos.

En el caso del registro de quejas y reclamos, se podrá ajustar de acuerdo a los reclamos del cliente.

Igualmente es importante que la empresa tenga un registro de quejas y reclamos consolidado, así como de indicadores que puedan mostrar los motivos de los comentarios que reciben, de este modo, se les facilitará la toma de decisiones y atacar los problemas de manera radical.

Gracias a las actividades del plan de acción, se reforzarán las estrategias de seguimiento a través de la actualización y re diligenciamiento de los formatos de cocina, así como la mejora en el uso eficiente de la materia prima de los platos de Asados Urbina.

Se debe capacitar a todo el personal de Asados Urbina para que se aumente la productividad en todas las áreas del negocio y así garantizar la satisfacción del cliente.

Se recomienda a la empresa que ejecute las actividades planteadas en el plan de acción, de tal manera que se puedan mejorar o solventar las problemáticas del área, haciendo énfasis en las capacitaciones y la estandarización de las recetas, ya que ayudará a tener un mayor control del gasto de la materia prima. Por otro lado, también es importante que se inicie con la búsqueda de una metodología de organización de las brigadas de limpieza en la cocina.

XI. Conclusiones.

Con la realización de este tema monográfico para la empresa Asados Urbina, deberán obtener beneficios verdaderamente notables, al instaurar el proceso de mejora continua, se identificó el problema principal, confirmar sus causas y definir acciones de mejora.

Con la propuesta de una mejora sustancial en la comunicación del personal involucrado en el servicio al cliente, se deberá reducir la tardanza en el servicio ya que se hace notoria el beneficio que trae consigo la integración y el trabajo en equipo, acciones que se identificaron como prioritarias y que se deben implementar durante el proceso, esto a su vez, traerá como consecuencia la satisfacción de los clientes, al cumplir y superar sus expectativas, al crear un ambiente de trabajo más eficiente y armónico que se logrará transmitir a ellos convirtiéndolos en clientes leales y repetitivos.

Otro punto importante que se debe mencionar es el curso de capacitación de liderazgo que deberá llevar el gerente de la empresa.

Con la instauración del proceso de mejora continua la empresa obtendrá numerosos beneficios y oportunidades de crecer, por lo que la implementación deberá ser considerada por toda la organización para mejorar sus debilidades, afinar sus fortalezas, ser más productivos y mejorar su posición competitiva dentro del mercado.

XI. Bibliografía.

Gutiérrez Garza, Gustavo. Justo a Tiempo y Calidad Total, Principios y Aplicaciones. Quinta edición. Ediciones Castillo S.A. de C.V., Monterrey, Nuevo León, México 2000.

LÓPEZ LEMOS, Paloma. Auditoría de los sistemas de gestión de calidad. Madrid: Fundación Confemetal, 2015.

SANGÜESA SÁNCHEZ, Marta, Ricardo MATEO, Laura ILZARBE. Teoría y práctica de la calidad. 2ª edición revisada y actualizada. Madrid: Paraninfo, 2019.

UNE-ISO 10002:2018: Gestión de la calidad, Satisfacción del cliente, Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones. Madrid: AENOR, 2018.

Calidad Total y Productividad, Humberto Gutiérrez Pulido, Editorial MC Graw Hill, México 2008, 2da Edición, Pág. 40-47.

Las 7 Nuevas Herramientas Para la Mejora de la Calidad, José Francisco Vilar Barrio, Fermín Gómez Fraile, Fundación Confemetal, 2da Edición, Madrid.

Administrar Para la Calidad, Conceptos Administrativos del control Total de Calidad, Mario Gutiérrez, Editorial Limusa, 2da Edición, México 2004.