

Optimización del servicio de restaurante Desegusto S.A

Daniel Eduardo Dimate Cerón

Leidy Johanna Cruz Neira

Nelly Jimena Peña Soto

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Especialización en Gerencia de Empresas

Bogotá, D.C

2018

Optimización del servicio de restaurante Desegusto S.A

Daniel Eduardo Dimate Cerón

Leidy Johanna Cruz Neira

Nelly Jimena Peña Soto

Asesor del Trabajo

Johnny Rubiel Mariño Reyes

**Trabajo de grado para optar al título como
Especialista en Gerencia de Empresas**

**Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Especialización en Gerencia de Empresas**

Bogotá, D.C

2018

Resumen Ejecutivo

Mediante un trabajo de campo realizado y aplicación de herramientas de investigación el presente documento proyecta como objetivo central la optimización del servicio del restaurante DESEGUSTO S.A perteneciente a la industria del grupo empresarial ÉXITO S.A, para concluir esta problemática se llevó a cabo trabajos de campo con el personal existente a la fecha aplicando metodología de tiempos y movimientos, mapeo de procesos donde se realizó actividad de observación en el momento de la elaboración de los alimentos ofrecidos y en la prestación del servicio directo a los clientes, se identificó varias circunstancias que tienen mayor impactos en la compañía y se ve reflejado mediante la perdida de fidelización de clientes frecuentes, reconocimiento de marca y organización estructural interna. Mediante el desarrollo de un plan estratégico con varias actividades a implementar se pretende contribuir con la mejora del servicio del restaurante, la organización acertada de la parte operativa y manejo de herramientas digitales óptimas para obtener información oportuna y real.

Palabras clave: Optimización de servicio, mapeo de procesos, fidelización, reconocimiento de marca, organización, herramientas digitales.

Tabla de contenido

Introducción	6
Descripción de la empresa.....	7
1. Análisis cualitativo.....	8
1.1. Entorno económico	8
1.2. Industria.....	11
1.3. Caracterización y diagnóstico de la empresa	11
¿Quiénes son los principales proveedores?.....	14
.....	15
¿A quién le vende los bienes y servicios que produce la compañía?.....	15
1.4. Análisis PESTEL.....	16
Factores Políticos.	16
Factores Económicos.....	16
Factores socioculturales.	16
Factores Tecnológicos.....	16
Factores Ecológicos.....	16
Factores Legales	17
1.5. Análisis PORTER	17
1° Grado de rivalidad entre competidores existentes.....	17
2° La amenaza de entrada de nuevos competidores.....	17
3° La amenaza de aparición de productos sustitutivos.....	17
4° El poder de negociación de los clientes.....	17
5° El poder de negociación de los proveedores.....	18
1.6. Microentorno.....	18
Clientes.....	18
Competencia.....	18
Estrategias FO.	20
Estrategias FA.	20
Estrategias DO.....	20
Estrategias DA.....	20
2. Definición del problema.....	21
2.1. Objetivo general	27

2.2. Objetivos específicos.....	27
2.3. Alcance.....	27
2.4. Antecedentes	28
2.5. Referente institucional.....	28
2.6. Referente conceptual	29
3. Marco referencial	30
Referente teórico	30
4. Marco lógico	31
4.1. Análisis de involucrados	31
4.2. Análisis del problema.....	32
4.3. Análisis de objetivos	34
4.4. Análisis de alternativas.....	35
Identificación.....	35
Definición de criterios.....	35
4.5. Estructura analítica del proyecto	35
Como finalidad el proyecto presenta.....	36
4.6. Estructura analítica del proyecto	36
Supuestos.....	39
4.7. Indicadores	39
4.8. Verificación – lógica horizontal.....	40
4.9. Monitoreo y evaluación.....	41
5. Conclusiones	45
6. Recomendaciones.....	46
7. Referencias	47

Introducción

Todas las empresas sin importar el sector al que pertenezcan refieren la necesidad de mantener su portafolio de productos y servicio de alta calidad y así generar una fidelización de los clientes y aumento de su utilidad al final de cada periodo.

En el presente proyecto se desea manifestar la posición y nivel de satisfacción que tiene los clientes actuales hacia la compañía restaurante DESEGUSTO S.A perteneciente a la industria de almacenes Éxito S.A, estableciendo todos los parámetros de investigación y trabajo de campo, usando herramientas necesarias para diagnosticar y generar planes de acción que contribuyan con el mejoramiento y reconocimiento de la compañía a largo plazo.

Descripción de la empresa

Restaurante Desegusto pertenece a la Industria de Alimentos del Grupo Éxito, el cual abrió sus puertas al público el 05 de diciembre del 2017. Esta idea de negocio surgió por la necesidad del mercado en la zona, teniendo en cuenta que no hay un lugar que comercialice los productos que como industria se producen. Adicional se busca evacuar los inventarios de exceso de producción de las 8 plantas que hacen parte de la industria.

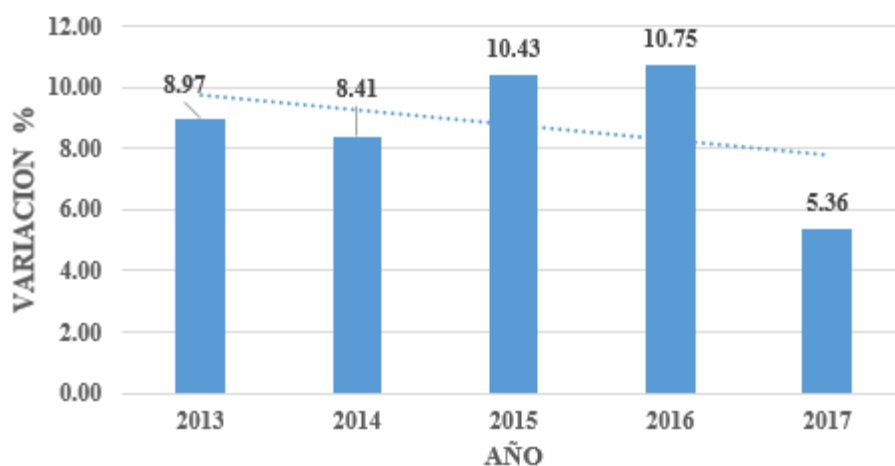
El restaurante está diseñado para vender comidas preparadas y productos de consumo masivo. Cuenta con un equipo de trabajo de siete personas las cuales están encargadas de todos los procesos que se realizan para desarrollar cada una de las actividades diarias.

Se proyecta ampliar el portafolio con productos de PGC ¹para optimizar el espacio, exhibiendo los productos insuperables de menor precio y que están de acuerdo con la necesidad de los clientes de la zona industrial de Montevideo.

¹ PGC: Productos de gran consumo

1. Análisis cualitativo

1.1. Entorno económico



Fuente: Banco de la república

Figura 1. Variación del PIB Industria Comercio, reparación, restaurantes y hoteles 2013 al 2017

Se puede observar algunos factores macroeconómicos que estuvieron ligados a los resultados generados por la compañía como el PIB, Inflación, IPC en el sector de alimentos; Durante estos dos años la economía colombiana presento en términos generales una variación desfavorable del 0.5% en el sector de hotelería y restaurantes Se resalta que esta crisis no se veía durante los 3 años anteriores como se evidencia en la Figura 1 si no que por el contrario el sector mejoraba su indicador. (Trujillo Juan Carlos, presidente de la junta directiva de la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica – Acodrés) Afirma:

“Pero uno de los factores que influyeron para frenar la industria es la última reforma tributaria que afecto a todos los sectores económicos en especial el de servicio de consumo masivo como lo es los restaurantes debido al alza del impuesto sobre las ventas IVA y la desaceleración del gasto de los hogares” (Banrep, PIB, Metodología año base , 2015)

Según el Departamento administrativo Nacional de Estadística DANE Colombia presento en el primer trimestre del año 2017 un incremento en el PIB general del 1,1% cifra reportada teniendo en cuenta todos los sectores económicos, un porcentaje muy bajo al comparado con el año 2016 que revelo una cifra durante el mismo periodo de tiempo del 2.7%. Los sectores económicos más destacados en El análisis del PIB para el año 2017 fueron los establecimientos financieros y los

servicios sociales y comunales cabe resaltar que estos servicios son prestados gracias a la contribución del gobierno. (Periodico el Tiempo, 2017)

En términos generales el comportamiento desacelerado del PIB entre los años 2016 y 2017 en el ámbito de consumo se da por las alzas a los precios y poca capacidad de adquisición de los productos por falta de recursos económicos.

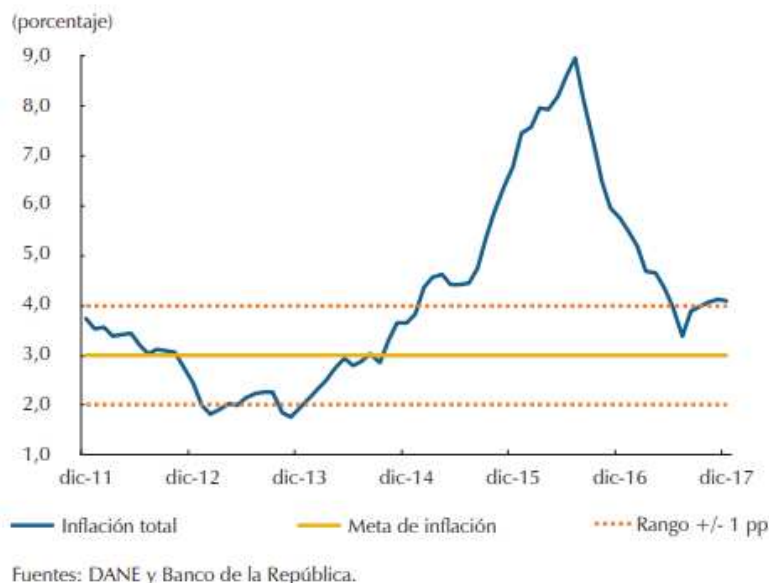


Figura 2. Comportamiento Inflación 2016 - 2017

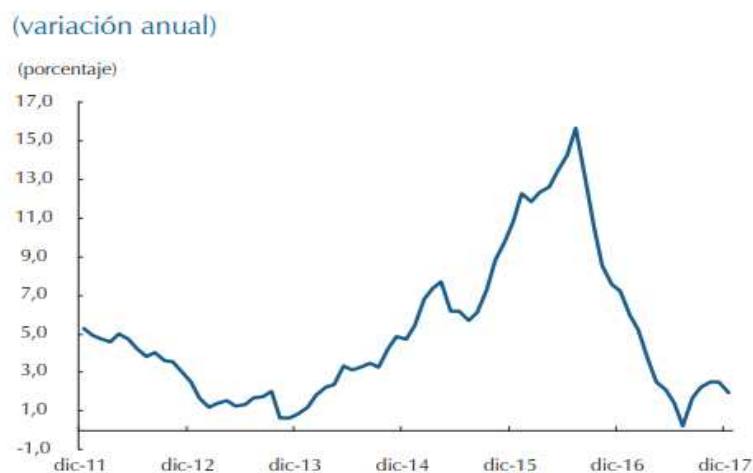
Durante estos últimos años la inflación ha estado por debajo del rango del banco de la república. Las tasas de interés presentan una disminución importante entre 2012 a 2014 como aplicación de las políticas monetarias del gobierno para controlar los fenómenos económicos.

Pero analizando el cierre del año anterior 2017 e inicio del presente 2018 cabe resaltar que la inflación presento un aumento no proyectado o considerado por el banco de la república (Banrep, Informe sobre inflación 1, 2018).

Este fenómeno se presentó debido al comportamiento del IPC cuya variación anual a diciembre fue del 5.01%. La inflación cerro para el año 2017 en 4,09% debido a la reforma tributaria del año 2016 que golpeo directamente a los productos de primera necesidad y de mayor consumo y se manifestó en cifras los primeros meses del año 2017 (Revista Dinero, 2017). Se debe tener en cuenta que la inflación para el año 2017 fue por debajo de la reportada en el año 2016 la cual su porcentaje fue del 5.75%, durante el transcurso del año 2017 la inflación presento

cifras decrecientes cerrando en el mes de Julio 3.40% pero manifestó un crecimiento en el segundo semestre del año para un cierre sobre el 4%. (Banrep, Informe sobre inflación 1, 2018),

Estas cifras reportadas por las entidades del estado afectaron al sector comercio, reparación, restaurantes y hoteles debido al aumento de los precios en algunos productos de agricultura, transporte y vivienda, hacen que los consumidores no demanden servicios como el aportado por la compañía Desegusto.



Fuente: DANE; cálculos del Banco de la República.

Figura 3. Comportamiento IPC Alimentos 2016 – 2017

El Banco de la Republica manifiesta que el conjunto de alimentos fue uno de los componentes que más contribuyó al descenso de la inflación al consumidor al inicio del año 2017 logrando superar el fenómeno del niño y el paro de camioneros.

Sobre el mes de agosto se evidencia un aumento 2.52% hasta el mes de noviembre. “El grupo de las comidas fuera del hogar, una vez superadas las alzas en algunos de sus componentes por cuenta de la entrada en vigencia de la reforma tributaria (subió de 8,54% en diciembre de 2016 a 9,31% en febrero), y descendió sin interrupción desde marzo, terminando 2017 en 5,21%. Esta tendencia decreciente podría estar reflejando la debilidad de la demanda interna.” (Banrep, Informe sobre inflación 1, 2018)

Es importante resaltar el comportamiento de los precios y el consumo de comidas fuera del hogar ya que la industria a la cual va enfocado el presente proyectos es la identificación de factures que afectan el giro del negocio de la compañía DESEGUSTO S.A restaurante perteneciente al Grupo Éxito

1.2. Industria

“El consumo de alimentos fuera del hogar está en incremento en un 38% ya que los consumidores cada vez tienen menos tiempo para la planificación y preparación de la comida en casa, cifra reportada por la consultora internacional Nielsen” (Crespo, 2017) quien realizo un trabajo de campo teniendo en cuenta el comportamiento de las familias Colombianas.

Este porcentaje representa una oportunidad para restaurantes minoristas que tienen una gran oportunidad ante la creciente tendencia. En cuanto a la cena, el 47% de los colombianos la toma fuera, con el auge de diferentes factores que afectan a cada individuo como la movilidad y el deseo de optimizar tiempos se ha aumentado el consumo de comidas rápidas en un 53% este comportamiento hace que disminuya la compra de alimentos frescos, pero en contraprestación los locales minoristas y de comidas rápidas informales hacen este consumo masivo.

De acuerdo con una encuesta practicada y reportada por la Revista credencial indica que “de un 100% solo el 7% de las familias comparten el comedor para disfrutar de los alimentos preparados en casa” (Devis, 2012).

“Dado el comportamiento de la población, el cambio de pensamiento y el empoderamiento de la mujer en el ámbito laboral hace que la rutina del hogar pasen a un segundo plano permitiendo un auge más fuerte a los restaurantes” (El Tiempo, 2000) De todo tipo y categoría ya existente y la apertura a nuevos establecimientos no solo para ofrecer productos ya preparados si no industrias que se dedican a la comercialización de productos semielaborados para la facilidad y rapidez de cocción de las comidas en casa.

Hoy en día la población destina más recursos económicos para el consumo de alimentos en establecimiento (Restaurantes). El grupo Éxito al ver el auge y la necesidad presentada en el ámbito de comidas preparadas crea el restaurante denominado actualmente como DESEGUSTO SA, donde evidencia una gran apertura de mercado ofreciendo producto de buena calidad con un precio asequible en una zona de alta afluencia de personas gracias a su ubicación.

1.3. Caracterización y diagnóstico de la empresa

Nombre de la empresa: Restaurante Desegusto

- Propietario: Industria de Alimentos Grupo Éxito.
- Número. Empleados: 7 Personas.
- Misión o razón de ser de la empresa: "Trabajamos para que el cliente regrese".
- Año en que fue fundada: diciembre 06-2017

- Ubicación: Zona Industrial Montevideo Cr68 N 19D-20

Líneas, productos o servicios: Barra Caliente (Comidas Preparadas), Plancha (Asados), Buffet de Ensaladas de Frutas, Neveras de Exhibición de productos de PGC.

Capacidad de producción u operación: En el Restaurante Desegusto Operan 7 personas las cuales están encargadas de las siguientes funciones: 1 persona se encarga de recibir y verificar las materias primas y los productos terminados que llegan de la industria y de los proveedores (Diligencia Formatos de trazabilidad y almacenamiento en Cava 2y Bodega), otra persona surte neveras de exhibición de Gaseosas, Carnes Frías, tamales y muebles de panadería y dulcería, realiza la respectiva revisión de fechas de vencimiento y la rotación de producto. Se asignan 3 personas para el montaje de la barra caliente, el bufé de frutas (Picar y surtir buffet), alistamiento de materia prima de desayunos - almuerzos y el menaje de todos los utensilios requeridos para la operación del restaurante, adicionalmente a una de estas tres personas se le entrega caja para el debido registro de venta. La persona encargada de Desegusto es quien realiza los pedidos del punto de venta a diario, procesos financieros (Tesorería Operativa –Toma Física (Arqueo de Caja Fuerte)- Listado de Stock (Cantidad de Combos – Efectivo)- Ingreso y Salida (Reintegro de la misma Base) – Pedidos Tesorería (Bolsas de transportadora de Valores) Planillas de Control) y se encarga de dar solución de todas las novedades que se pueden llegar a presentar día a día. Actualmente se presta Servicio de Lunes a viernes en un horario de 07:00 am a 04:30 pm. y se llegan atender un promedio de 150 a 200 personas a diario.

En pocas frases describa el proceso de producción o de servicio: Restaurante Desegusto ofrece a todos sus clientes platos a la carta, productos cárnicos, panadería industrial, agua, tamales, confitería, licores, pasa bocas, bebidas no alcohólicas.

Tipo de equipos empleados o recurso humano requerido para la producción del bien o servicio: Cajeros, auxiliares de cocina o procesos, Líder, Seguridad. Plancha Industrial, Tajadoras, Horno industrial, Barra Caliente, Neveras, Estufa Industrial, Freidoras, Mesones en acero inoxidable, Dispensadores de gaseosas y jugos entre otros.

Las ventas registradas de Diciembre a Febrero muestran la siguiente información: En Diciembre del 2017 la venta total fue de \$70.015.006, donde se visualiza que las mayores ventas se están presentando en la sub líneas de COMIDAD PREPARADA con \$28.123.122 (2.817

² CAVA: Bodega de refrigeración

Unidades) y DELICATESSEN ³ con \$34.679.543 (5.627 unidades), en este mes se debe tener en cuenta que para la compañía es Temporada Navideña, donde se fabrican grandes volúmenes de mercancía y las cuales de acuerdo a su rotación de inventarios muchos de ellos terminaron siendo evacuados por el restaurante con un margen mínimo de ganancia. En Enero del 2018 la venta total general fue de \$58.800.460, con la participación de 12 Sub líneas y donde claramente las Sub líneas con mayor participación siguen siendo COMIDAD PREPARADA con \$26.465.806 (2.988 Unidades) y DELICATESSEN con \$24.321.066 (4.461 Unidades), analizando los resultados de Diciembre y Enero se generan una variación bastante importante en las ventas, En Enero se decreció al 16.02%, Este resultado negativo se presenta por las bajas en las ventas de estas dos Sub líneas importantes para el Restaurante (DELICATESSEN las ventas bajan considerablemente porque ya no se está vendiendo productos cárnicos de temporada) y en COMIDAS PREPARADAS pese a que se vendieron mayores unidades, el valor en pesos es menor a comparación del mes de Diciembre (Activación del Menú Económico \$7.990). En febrero 2018 la venta total general fue de \$54.534.499 con la participación de 13 Sub líneas (CARNES ROJAS), CARNES FRIAS aumenta su participación gracias a la activación de productos con mayor margen y de línea, COMIDAD PREPARADA con \$23.663.187 (30023 Unidades) y DELICATESSEN con \$16.618.064 (3.400 Unidades) aumenta en unidades vendidas, pero disminuyen en pesos.

Actualmente Desegusto está implementando segmentación de áreas y productos en el punto de venta con el objetivo de brindar más información del portafolio activo y las variaciones en su Menú a sus clientes.

Resaltamos los resultados del mes de abril en las ventas de Desegusto donde su comportamiento fue COMIDAS PREPARADAS \$28.495.442 (4.000,21 Unidades), CONGELADOS \$119.874 (69 Unidades), DELICATESSEN \$20.543.705 (4.153 Unidades), PANADERIA \$1.009.770 (303 Unidades). Evidenciando las cifras progresivas de lo corrido del año resaltamos que la línea de productos más rentable y de fuerte demanda son las comidas preparadas (Restaurantes).

³ DELICATESSEN: Productos línea fresca

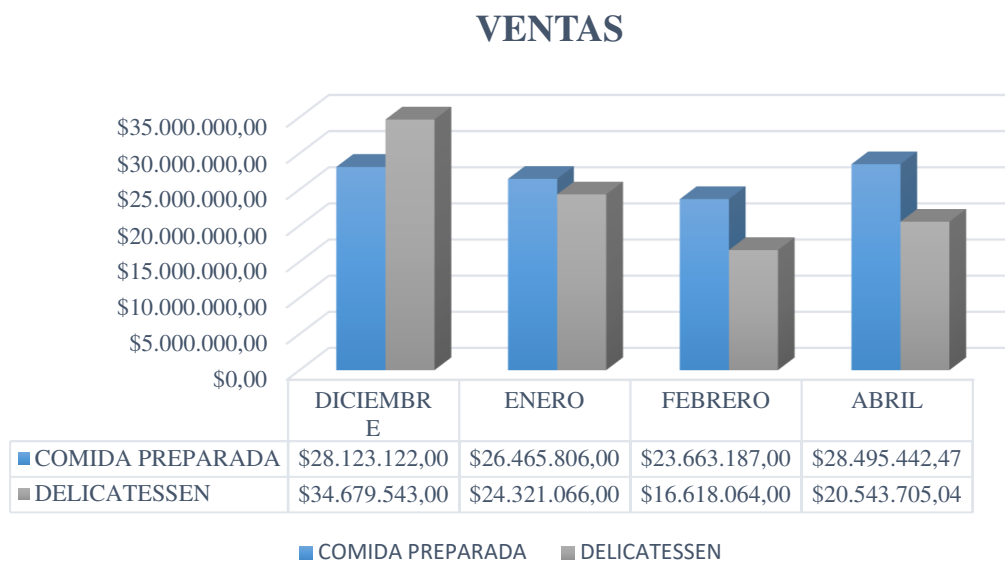


Figura 4. Ventas Desegusto de diciembre 2017 a abril 2018

Nota. Grafica construida a partir de informacion suministrada por la empresa.

En la Operación hay 7 personas las cuales se encargan de garantizar todos los procesos de producción, abastecimiento y financieros requeridos para el funcionamiento del restaurante, adicional por orden de la Junta Directiva de la Industria, Desegusto cuenta con el apoyo de los departamentos Comercial Industria y de Planeación, que están encargados de verificar que todos los procesos se realicen de acuerdo con los procedimientos establecidos por la compañía.

¿Quiénes son los principales proveedores?

Es importante para la compañía establecer alianzas comerciales para garantizar la obtención de materia prima y producto terminado optimo, para ofrecer al público un servicio de Restaurante con calidad. Dentro de las alianzas más importantes Desegusto cuenta con los siguientes proveedores:

Tabla 1.

Principales proveedores

RAZON SOCIAL	NIT	OBJETO SOCIAL	SERVICIO CONTRATADO
Industria nacional de gaseosas FEMSA	890.903.858	Elaboración, producción, embotellado, distribución y venta de bebidas no alcohólicas.	Dispensadores
Industria de alimentos (Éxito) Sucursal la felicidad	890.900.608	Elaboración, producción, embotellado, distribución y venta de bebidas no alcohólicas.	Productos terminados (refrigerios, cárnicos, pastelería entre otros)
CEDI Av. 68 / Funza	890.900.608	Elaboración, producción, embotellado, distribución y venta de bebidas no alcohólicas.	Productos de empaque desechable, materia prima congelada
Fruver/Carulla Vivero	890.900.608	Elaboración, producción, embotellado, distribución y venta de bebidas no alcohólicas.	Frutas y verduras

(Elaboracion fuente propia, s.f.)

Nota. Tabla construida a partir de la informacion suministrada por la empresa.

Desegusto SA por ser parte de la industria de alimentos del Grupo Éxito, cuenta con logística, abastecimiento y mantenimiento de los equipos e instalaciones requeridas para el buen funcionamiento y desarrollo de los procesos. Él abastecimiento de materia primas, insumos y mercancía se realizan por medio del sistema SINCO, este permite controlar las unidades de inventario de cada uno de los productos activos para la dependencia y mantener un stock de seguridad para que no se generen agotados.

¿A quién le vende los bienes y servicios que produce la compañía?

A los empleados de la Industria de Alimentos del Grupo Éxito, Cedi Montevideo, Surtimayoristas, Frito Lay, Fiscalía Confecciones Carol, Cerescos-Mazglo, Open Market entre otros. En su mayoría los usuarios del restaurante son Ejecutivos o personas con cargos administrativos u operativos de las empresas que están ubicadas en la zona industrial, por ello el punto de venta cuenta con un portafolio variado y que se ajusta al presupuesto de cada uno de sus clientes.

1.4. Análisis PESTEL

Factores Políticos.

Los factores políticos afectan a la compañía Desegusto con los cambios realizados en la reforma tributaria para el año 2017, la cual con el incremento en arriendos e insumos impactó en los costos, de igual manera, para el presente año puede llegar a impactar la economía la nueva reforma tributaria que se apruebe.

Factores Económicos.

Los Factores económicos afectan a la compañía Desegusto en la medida que se apruebe la aplicación del IVA para todos los productos básicos de la canasta básica familiar ya que esto genera un impuesto adicional, el cual incrementa notoriamente los costos de producción, así mismo, se puede llegar a ver afectada por el incremento salarial.

Factores socioculturales.

Luis Carlos Cadena, director de la consultora Objetivo; afirma que por lo menos el 42% de los colombianos cena o almuerza por lo menos una vez por semana fuera de casa, lo cual beneficia ampliamente al sector de los restaurantes, ya que al mantenerse esta tendencia se puede ver beneficiado el consumo en el restaurante, lo cual genera un incremento en los ingresos operacionales.

Factores Tecnológicos.

Los factores tecnológicos son un aspecto para tener en cuenta en el restaurante Desegusto, ya que presenta una desventaja competitiva con relación a algunos restaurantes al no contar con tecnología de punta. Esto genera un atraso importante por el incremento de tiempos de producción y atención a los clientes, entre otros.

Factores Ecológicos.

Los factores ecológicos se encuentran implementados en el restaurante Desegusto, de tal forma que se contamine lo menos posible; se tiene definido para que en temas de residuos sólidos se realice la respectiva clasificación entre los orgánicos e inorgánicos, así mismo se maneja el proceso PETAR para que se descontaminen las aguas en un porcentaje antes de ser emanadas al alcantarillado.

Factores Legales

Los factores Legales impactan al restaurante Desegusto, principalmente en la normatividad de Salud, ya que deben cumplir con todos los estándares definidos por secretaría de salud para la manipulación de alimentos y condiciones óptimas de salubridad.

1.5. Análisis PORTER

1° Grado de rivalidad entre competidores existentes.

Actualmente restaurante Desegusto SA cuenta con competidores de alto nivel como los son Tostao empresa de reconocimiento en auge donde solo en 2 años de apertura cuenta con 242 tiendas entre Bogotá y Medellín y Restaurante san mateo Gourmet con alta acogida entre la población de la zona industrial de Montevideo por su delicadeza y especial presentación en los platos de carta gourmet, teniendo en consideración estos aspectos Desegusto debe incursionar en atender su problemática de manera inmediata y fortalecer sus estrategias de publicidad en la zona de ubicación

2° La amenaza de entrada de nuevos competidores.

Se corre gran riesgo el ingreso de posible nuevos competidores ya que la ubicación de Desegusto tiene alta demanda de consumidores y pocos establecimientos que cubran la necesidad, es una oportunidad para otras personas que deseen incursionar en el negocio de venta de comidas preparadas, para contrarrestar esta amenaza Restaurante Desegusto debe ofrecer calidad en sus productos y presentaciones, mejoramiento de tiempos y servicio e incentivar a los comensales a permanecer y fidelizarse con el establecimientos, como estrategias se considera el aumento de publicidad atractiva utilizando como apalancamiento el respaldo de la marca del grupo Éxito.

3° La amenaza de aparición de productos sustitutos.

Los productos sustitutos más llamativos para este mercado serían las comidas rápidas, productos que no está en vigencia en el momento, Desegusto en su tabla de menú puede ofrecer estrategias de días no gourmet o productos complementarios de esa línea para fortalecer su competencia y en caso de aparecer estos sustitutos el restaurante este blindado en este aspecto.

4° El poder de negociación de los clientes.

Los principales clientes de Desegusto son empleados de todas las empresas existentes en los alrededores del establecimiento que hacen parte de toda la zona industrial de Montevideo, clientes de diversas edades con cargos e ingresos de clase media que busca cubrir la necesidad de

un desayuno y almuerzo completo, de calidad y asequible, con una prestación de servicio optima que atienda su solicitud en el tiempo destinado para su satisfacción alimentaria.

5° El poder de negociación de los proveedores.

Desegusto SA tiene una ventaja frente a su competencia en cuanto la adquisición de su materia prima y productos que requiere para la elaboración de los menús ofrecidos ya que estos inventarios provienen en su mayoría de las tiendas que hacen parte del grupo Éxito y de la Industria Almacenes Éxito, este beneficio garantiza que el restaurante mantenga su competencia activa y pueda mejorar indicadores.

1.6. Microentorno

Clientes.

Desegusto SA, dentro de sus stakeholders cuenta con un portafolio de clientes que abarcan gran parte de la demanda de la prestación del servicio.

Tabla 2.

Principales Clientes

Open Market	Carol	Industria alimentos
Frito Lay	Medicamentos	CEDI Montevideo
Fiscalía	Exito.com	Surtimayoristas

(Elaboracion fuente propia, s.f.)

Nota. Tabla construida a partir de investigacion de campo.

Los comensales se derivan entre personal administrativos y de planta, donde el consumo de productos varía de acuerdo con su poder adquisitivo y su necesidad.

Competencia.

Tabla 3.

Competencia

RAZON SOCIAL	OBJETO SOCIAL
Plazoleta de Comidas del Centro Comercial	Comercializacion de productos
Tostao,	Comercializacion de productos de
Restaurante San Mateo Gourmet	Comercializacion de productos
Ventas informales.	

(Elaboracion fuente propia, s.f.)

Nota. Tabla construida a partir de investigacion de campo.

La zona industrial de Montevideo localidad de Fontibón es considerada una de los sectores más importantes y afluentes en el ámbito mercantil y productivo por la participación importante de múltiples compañías.

Se observa la necesidad de crear una zona de alimentación que contribuya y compita con calidad, precios cómodos, fidelización, atracción de nuevos clientes logrando una recordación de marca.

Grupo Éxito a través de Desegusto SA cubre la necesidad ofreciendo un espacio amplio, cómodo y con variedad de producto. Las principales competencias del restaurante son: Restaurante San Mateo que se encuentra ubicado a cuadra y media, es punto de venta que se caracteriza por ofrecer platos a la carta que oscilan entre \$10.000 y \$22.000, método de pago efectivo. Tostao se considera competencia directa porque Desegusto dentro de su portafolio activo vende productos TO GO. Plazoleta de comidas del Centro Comercial Montevideo está ubicada a 300 metros, es una plazoleta pequeña con aproximadamente 6 locales de comida que ofrecen platos a la parrilla y comida rápida, sus precios oscilan entre \$12.000 y \$30.000 según el plato. Actualmente está en proceso de cierre lo que representa una oportunidad para la captación de nuevos clientes.

Los clientes de Desegusto argumentan que visitan continuamente el restaurante por sus platos a la carta económicos, saludables, ricos, por sus métodos de pago y servicio. Una ventaja competitiva fuerte del restaurante es que los clientes pueden cancelar sus productos con tarjetas, lo cual les genera comodidad a los altos ejecutivos que los visita.

Tabla 4.

Análisis Dofa

ANALISIS DOFA - RESTAURANTE DESEGUSTO	
<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Competidores con precios menores. 2. Ventas informales. 3. Disminución de Clientes. 4. Robos externos e internos en el punto de venta y la zona industrial. 	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reconocimiento de marca, calidad y servicio. 2. Precios y Ofertas. 3. Distintas modalidades de Pago (Tarjetas y Efectivo). 4. Instalaciones Amplias y cómodas. 5. Variedad y calidad en sus productos.
<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de señalización y publicidad. 2. Falta de Recurso Humano. 3. Demora en el proceso de registro de productos. 4. Falta de Capacitación en el personal. 5. Fallas frecuentes en el sistema. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mejora del Servicio-Menor Tiempo. 2. Desarrollar eventos empresariales de acuerdo a la necesidad de los clientes dentro de la zona industrial de Montevideo. 3. Captación de nuevos clientes. 4. La necesidad del servicio y los productos en la zona.

(Elaboracion fuente propia, s.f.)

Nota. Tabla construida a partir de investigacion de campo.

Estrategias FO.

(F2, O4) Garantizar que el portafolio de Comidas preparadas se variado todos los días y que los productos más vendidos siempre cuenten con inventario en punto de venta.

(F1, O1) Brindar un servicio de excelente calidad para que los clientes conserven la buena imagen que poseen del Restaurante Desegusto.

(F3, O3) Aprovechar que el punto de venta cuenta con distintas modalidades de pago para generar un impacto de diferenciación de servicio en la zona y así realizar la captación de nuevos clientes.

Estrategias FA.

(F2, A1) Mantener los precios para ser más competitivos y que los clientes se sientan atraídos.

(F5, A3) Ofrecer un servicio que impacte a los clientes y de esta manera ir los fidelizando.

(F4, A2) Aprovechar la presencia de los vendedores informales, para que los empleados del restaurante se motiven a prestar un servicio de excelente calidad y más oportuno.

Estrategias DO.

(D4, O1) Brindar capacitación a los empleados del restaurante Desegusto, para lograr mejorar los tiempos en las entregas de los pedidos y la atención al cliente.

(D5, O3) Realizar Mantenimientos de prevención en los sistemas de redes de los puntos de pago para evitar las posibles fallas en el sistema y así mitigar la demora en el servicio.

(D1, O1) Realizar la debida marcación en los puntos estratégicos del restaurante para comunicar y orientar más rápido a los clientes al momento de comprar.

Estrategias DA.

(D4, A4) Elaborar manuales de funciones y procesos para que los empleados los conozcan y no omitan procedimientos que los lleven a cometer faltas que dan por terminados los contratos de trabajo.

(D2, A3) Elaborar programación de tareas del personal por semana para el cubrimiento total de los procesos del punto de venta, esto teniendo en cuenta que el recurso humano con el que cuenta actualmente el restaurante no es suficiente y por ende se debe aprovechar al máximo para no afectar el servicio y la atención al cliente.

2. Definición del problema

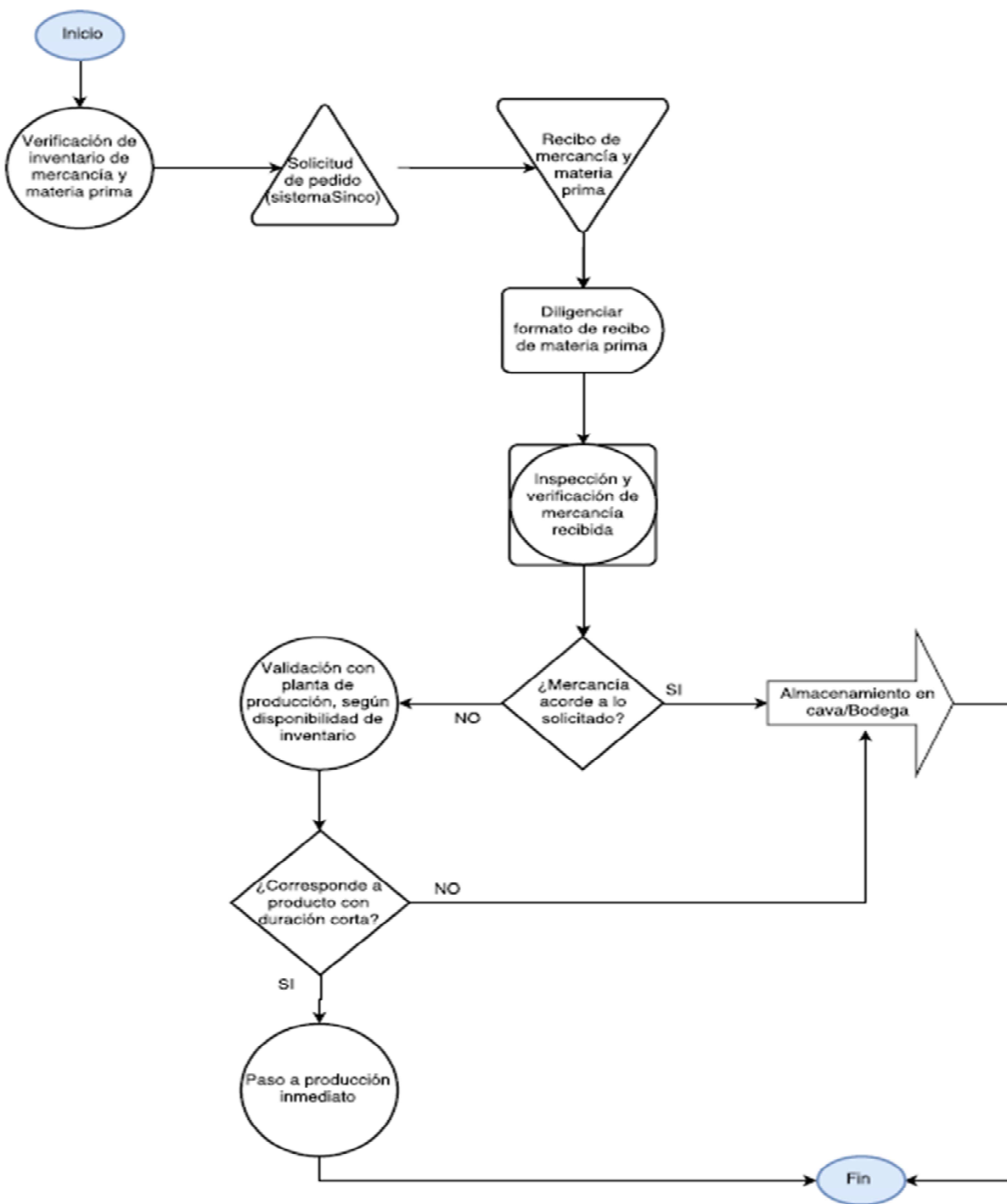
El Restaurante Desegusto en este momento presenta una fuerte problemática frente a los tiempos de respuesta en la prestación del servicio y la distribución errada de las funciones en el personal actual, adicional las instalaciones no están correctamente adecuadas para el despacho de los pedidos haciendo que los clientes permanezcan más tiempo en punto de pago y se genere inconformidad por la demora en el servicio.

Para llegar a detectar la presente problemática se realizó un seguimiento a las funciones que intervienen en el proceso de servicio mediante la herramienta de tablas de funciones y mapeo de procesos.

Tabla 5.

Proceso Compra

N.º	PROCESO DE COMPRAS.	ACCION REALIZADA	TIEMPO EN MINUTOS
1	Verificación de inventario de mercancía y materia prima	Operación	10 Minutos
2	Solicitud de pedido (sistema Sinco)	Almacenamiento	30 Minutos
3	Recibo de mercancía y materia prima	Entrada de bienes	45 Minutos
5	Inspección y verificación de mercancía recibida	Operación/Inspección	20 Minutos
6	¿Pedido Corresponde?	Decisión	
7	*Responde si* Almacenamiento en cava/Bodega	Operación	15 Minutos
8	*Responde NO* Validación con planta de producción, según disponibilidad de inventario y solicitud de producto	Operación	60 Minutos
9	¿Corresponde a producto con duración corta?	Decisión	
10	*Responde SI* Se pasa a producción	Transporte	5 Minutos
11	*Responde NO* Almacenamiento en cava/Bodega (paso 6)	Operación	15 Minutos
12	Rotación y rotulación de productos cava	Operación	15 Minutos



(Elaboración fuente propia, s.f.)

Figura 5. Mapa de Proceso de Compra

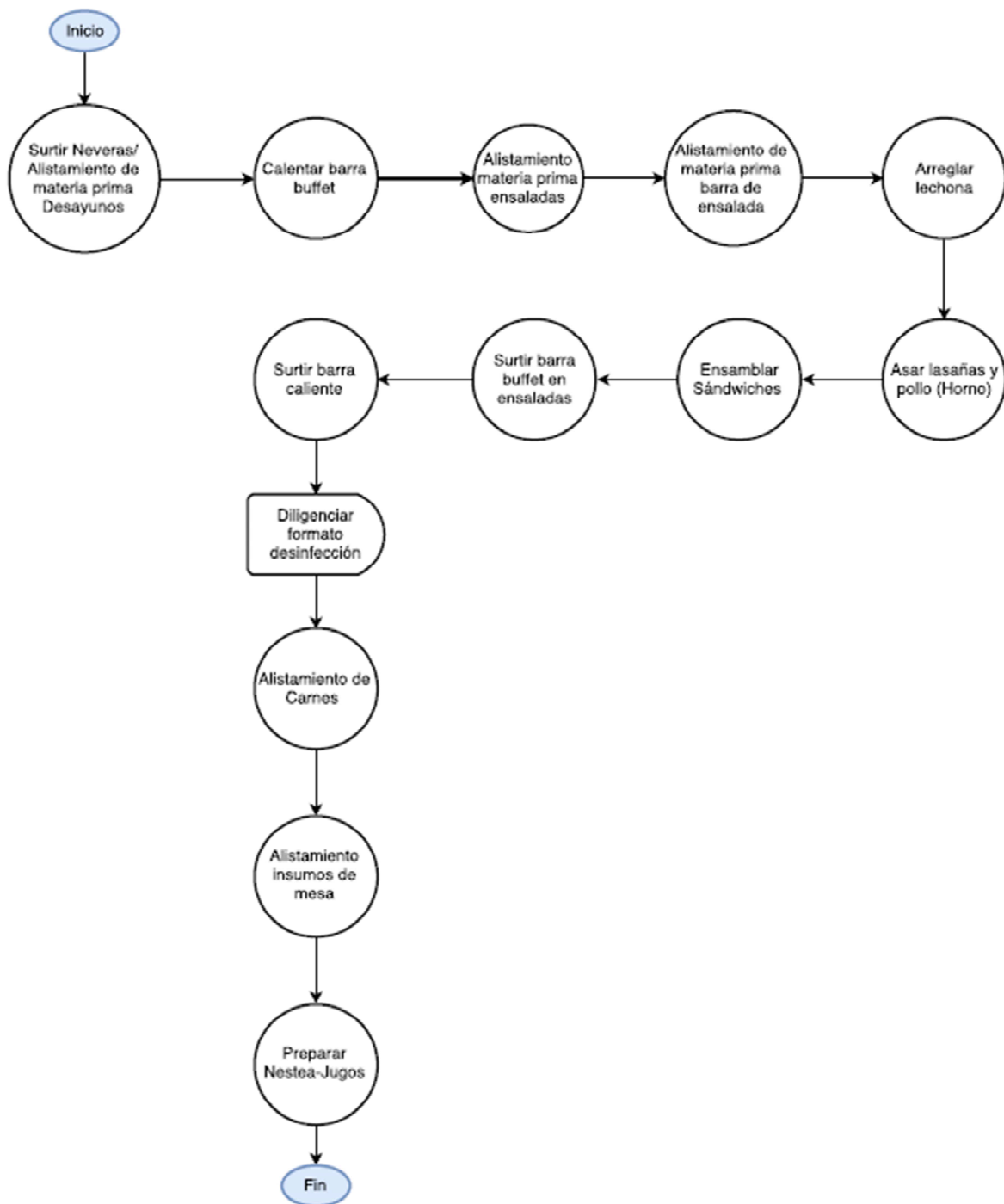
Tabla 6.

Proceso de Servicio

N°	PROCESO PRODUCTIVO O DE SERVICIO	ACCION REALIZADA	TIEMPO EN MINUTOS
1	Surtir Neveras/ Alistamiento de materia prima Desayunos	Operación	45 Minutos
2	Calentar Barra buffet	Operación	15 Minutos
3	Alistamiento materia prima ensaladas	Operación	30 Minutos
4	Alistamiento de materia prima barra de ensalada	Operación	30 Minutos
5	Arreglar lechona	Operación	20 Minutos
6	Asar lasañas y pollo (Horno)	Operación	2 Horas
7	Ensamblar Sandwiches	Operación	30 Minutos
8	Surtir barra buffet en ensaladas	Operación	40 Minutos
9	Surtir Barra caliente	Operación	50 Minutos
10	Diligenciar formato desinfección	Demora	20 Minutos
11	Alistamiento de Carnes	Operación	25 Minutos
12	Alistamiento insumos de mesa	Operación	30 Minutos
13	Preparar Nestea-Jugos	Operación	20 Minutos

(Elaboracion fuente propia, s.f.)

Nota. Tabla construida a partir de investigacion de campo.



(Elaboracion fuente propia, s.f.)

Figura 6. Mapa de Proceso de servicio

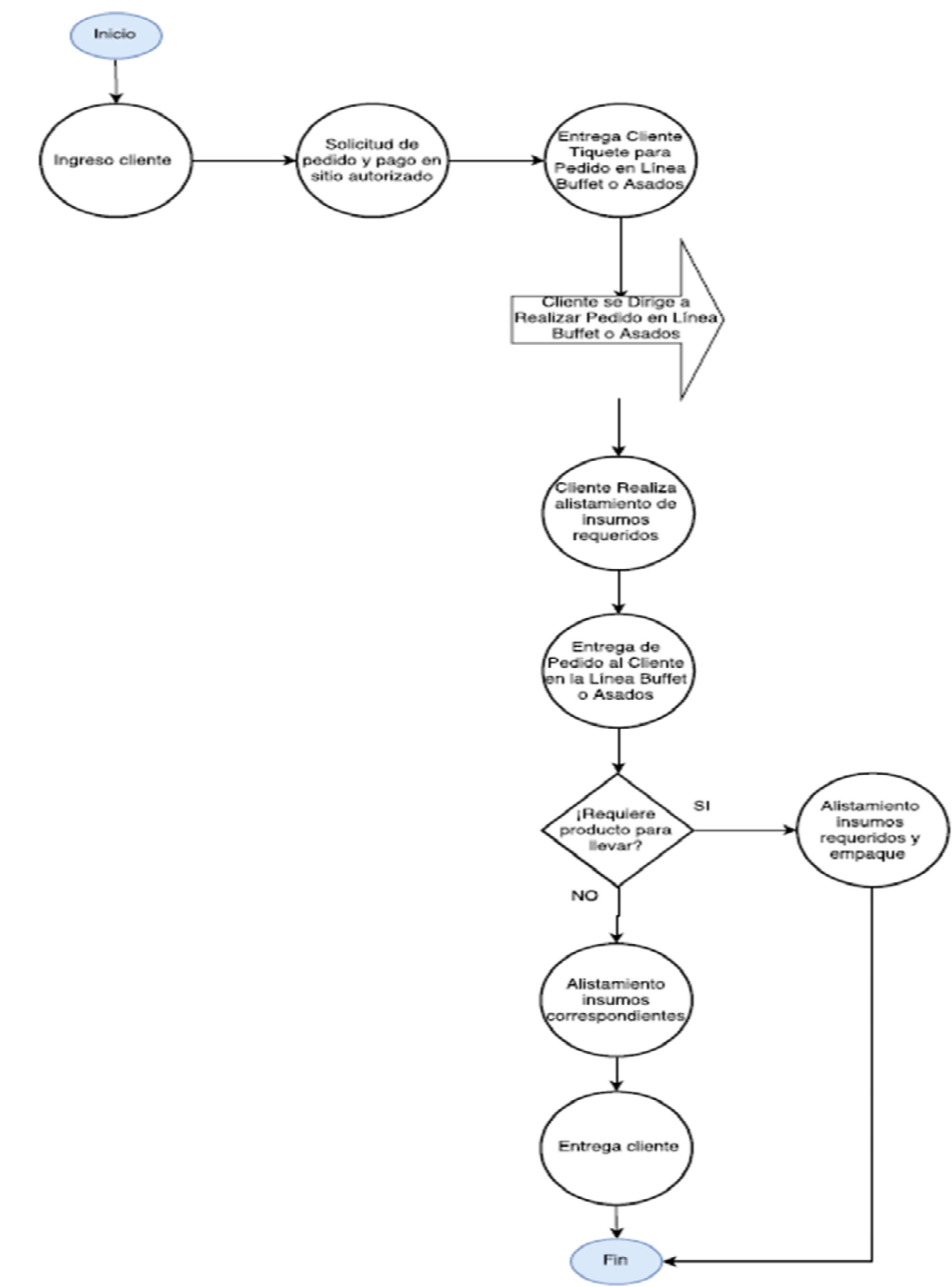
Tabla 7.

Proceso de despacho (Venta)

N°	PROCESO DE VENTAS	ACCION REALIZADA	TIEMPO EN MINUTOS
1	Ingreso de Cliente al Punto de Venta	Decisión	2 Minutos
2	Solicitud de Pedido y Cancelación en punto de pago	Operación	5 Minutos
3	Entrega Cliente Tiquete para Pedido en Línea Buffet o Asados	Operación	5 Minutos
4	Cliente se Dirige a Realizar Pedido en Línea Buffet o Asados	Transporte	2 Minutos
5	Cliente – Realiza alistamiento de bandeja/Cubiertos/Bebida Dispensador/salsas.	Operación	5 Minutos
6	Entrega de Pedido al Cliente en la Línea Buffet o Asados	Operación	5 Minutos
7	¿Producto para llevar?	Decisión	5 Minutos
8	*Responde si* Alistamiento insumos requeridos y empaque	Operación	10 Minutos
9	*Responde No* Alistamiento insumos correspondientes	Operación	5 Minutos
10	Entrega cliente	Operación	2 Minutos

(Elaboracion fuente propia, s.f.)

Nota. Tabla construida a partir de investigacion de campo.



(Elaboracion fuente propia, s.f.)

Figura 7. Mapa de Proceso de Venta

2.1. Objetivo general

Determinar las causas administrativas y operacionales que están generando una inadecuada prestación de servicio al cliente en el Restaurante Desegusto de la Industria de Alimentos del grupo Éxito.

2.2. Objetivos específicos

- Examinar los tiempos de permanencias de los clientes en los puntos de pago.
- Determinar la razón por la cual los pedidos requeridos por los clientes no se entregan completos y a tiempo.
- Analizar el grado de conocimiento del personal con relación a los procesos y procedimientos establecidos para el correcto funcionamiento del restaurante.

2.3. Alcance

Estudio, planificación y entrega de la estrategia de mejora al proceso de servicio al cliente y distribución al consumidor en el restaurante Desegusto S.A, con el apoyo de los líderes del proceso que intervienen en la ejecución de la actividad, así mismo, la estructuración de un plan de formación al personal para optimizar habilidades que aporten al mejoramiento del servicio del punto de venta; disponiendo de la totalidad de los recursos tecnológicos existentes para minimizar los tiempos de permanencia del cliente en punto de pago.

Tabla 8.

Indicador

OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	MEDICION/FORMULA (CIFRA MES)	META ESPERADA	OBSERVACION
Optimizar los tiempos de entrega a los clientes finales, mejorando la satisfacción de los usuarios y recordación de marca.	Servicio al cliente	Tiempos y movimientos Encuestas de satisfacción	- Mejoramiento de tiempos Organización del personal -Distribución adecuada de los despachos (Menú)	Rastrear los errores cometidos en la distribución de los pedidos y contrarrestar la problemática para mejorar la calidad y resultados de la compañía.

(Elaboracion fuente propia, s.f.)

2.4. Antecedentes

Se resalta que para el año 2012 fue investigado y sustentado una tesis de la Escuela de Ingeniería en Informática Empresarial, Universidad de Talca, Avda. Lircay s/n, Talca (Chile) titulado **Optimización del Proceso de Atención al Cliente en un Restaurante** por los estudiantes Rodolfo F Schmal, Teresa Y Olave, donde se vieron resultados favorables para el verano del año 2013. (Universidad de Talca)

La investigación es el análisis de tiempos de respuesta para los clientes de un restaurante situado en el puerto de san Antonio, región de Valparaíso (Chile), se plantean estrategias de mejora para disminuir tiempos de respuesta en contextos de alta demanda, para determinar los planes de acción fue necesario la utilización de diferentes modelos administrativos y de gestión por ejemplo BMC (Business Model Canvas) y para modelar el proceso de atención al cliente se ocupó BPMN (Business Process Modeling Notation) y el diagrama SIPOC (Supplier, Input, Process, Output, Consumer). El plan de trabajo argumentado fue puesto en marcha en los meses de enero y febrero y los resultados finales se evidenciaron en el año 2013. (Asesorías de tesis, 2010).

También se consultó en menor proporción el trabajo de grado del año 2015 el cual fue presentado por Verónica Mouriño Codesido para optar al título de gestión turística de la universidad Politécnico de Valencia España, titulado “Propuesta de mejora para el restaurante Clima localizado en Denia”

El proyecto tiene como objetivo realizar un estudio sobre las necesidades que presenta el restaurante en su funcionalidad general, y de esa manera crear propuesta de mejora con los recursos ya obtenidos y generar una propuesta de valor que garantice una alta competencia en la zona de Gandía España. Para argumentar las falencias del restaurante fue utilizado el modelo Canvas, un análisis del DAFO (DOFA). Se plantean estrategias para el aumento de clientes incentivándolos con precios asequibles, modificaciones locativas, creación de eventos. (Universidad politecnica de valencia españa).

2.5. Referente institucional

Para el Desarrollo del proyecto fue necesario contar con el apoyo de la Líder Comercial Industria, quien es la persona que ha suministrado toda la información que se requirió para identificar y analizaren una de las principales problemáticas que se está presentando actualmente en el Restaurante Desegusto con relación a la prestación del Servicio.

Las investigaciones de campo han permitido plantear y conocer parte de las políticas, procedimientos, operación, infraestructura entre otros que hemos utilizado para el planteamiento de los objetivos del proyecto con el fin de corregir dicha problemática y aportar posibles soluciones que contribuyan a la prestación de un excelente servicio.

2.6. Referente conceptual

Para comprender el presente trabajo, es indispensable conocer el significado y definiciones de la terminología y conceptos tratados en el mismo.

- PGC: Abreviación de Productos de Gran Consumo
- Zona Industrial: Lugar donde se ejecutan labores de manufacturación y/o transformación de productos por parte de empresas y Fábricas, cuenta con sus propias características socioeconómicas.
- CAVA: Bodega de refrigeración
- Menaje: Muebles y utensilios de cocina
- DELICATESSEN: Productos línea fresca
(Concepto definicion, 2014), (wordreference, 2018).

3. Marco referencial

Referente teórico

“Desegusto SA”

El presente proyecto desea abordar la problemática frente a los tiempos de respuesta en la prestación del servicio, la distribución errada de las funciones en el personal actual, la inadecuada organización de las instalaciones para el despacho de los pedidos haciendo que los clientes en horas de alta demanda permanezcan más tiempo en punto de despacho y de pago generando inconformidad por demoras. Para llegar a detectar la presente problemática se realizó un seguimiento a las funciones que intervienen en el proceso de servicio mediante los modelos “Business model canvas” o traducido como herramientas, (Javier Megia, 2011)

Matriz FODA “DOFA” creado por Albert S. Humphrey, y el diagrama SIPOC (Supplier, Input, Process, Output, Consumer) Artículo SIPOC. (Albert S)

o también conocido como COPIS para generar mejoras tales como los procesos KAIZEN. “El método Kaizen es un sistema de gestión que está orientado a la mejora continua de procesos en busca de erradicar todas aquellas ineficiencias que conforman un sistema de producción”

Con la aplicación de esta herramienta se evidencio parte de la problemática presentada en el proceso de producción y prestación de servicio al cliente final en el restaurante. El Consejos para hacer crecer tu negocio. (workmeter, 2012)

Toda la investigación ha sido plasmada por medio de tablas de funciones, mapeo de procesos para la determinación de tiempos, análisis Dofa y generación de planes de mejora.

Para obtener un enfoque más acorde y aterrizado frente a las variantes de competencia y el impacto que tiene la compañía frente a diferentes aspectos sociales y económicos se aplicó la herramienta análisis de las cinco fuerzas de Porter es un “Modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979” (Porter) Y análisis de Pestel “Es útil para la disección del entorno macroeconómico donde se desenvuelve la compañía, y es de gran ayuda para elaborar un plan de negocio, estratégico, marketing o financiero según el aspecto que se quiera mejorar o abordar” (Ana Trenza, 2018) (Piera Perez, 2017).

Con la elaboración del método de Pestel se argumentó todos los factores que afectan directamente a la compañía y como generar planes de acción que aborden todos los temas.

4. Marco lógico

4.1. Análisis de involucrados

➤ Identificación de Interesados Directos

Auxiliares operativos de procesos

Cajeros

Clientes

Personal Administrativo

Tabla 9.

Análisis de involucrados directos

Involucrado	Impacto	Poder Relativo	Capacidad de participación
Auxiliares Operativos de procesos	Incremento en la probabilidad de accidentalidad laboral Carga Operativa Incremento de ausencia laboral Desmotivación	Alto	Alta
Cajeros	Incremento en la probabilidad de errores en arqueos de caja Estrés laboral Desconcentración en el desarrollo de la actividad	Alto	Alta
Clientes	Inconformidad Mal genio Referenciación negativa Pérdida de fidelización del restaurante	Alto	Alta
Personal Administrativo	Incumplimiento de resultados Reprocesos y desgaste mental Desmotivación laboral Pérdida de sentido de pertenencia	Alto	Media

(Elaboracion fuente propia, s.f.)

➤ Identificación de Interesados indirectos

Cedis Proveedores

Zona Industrial

Industria Grupo Éxito

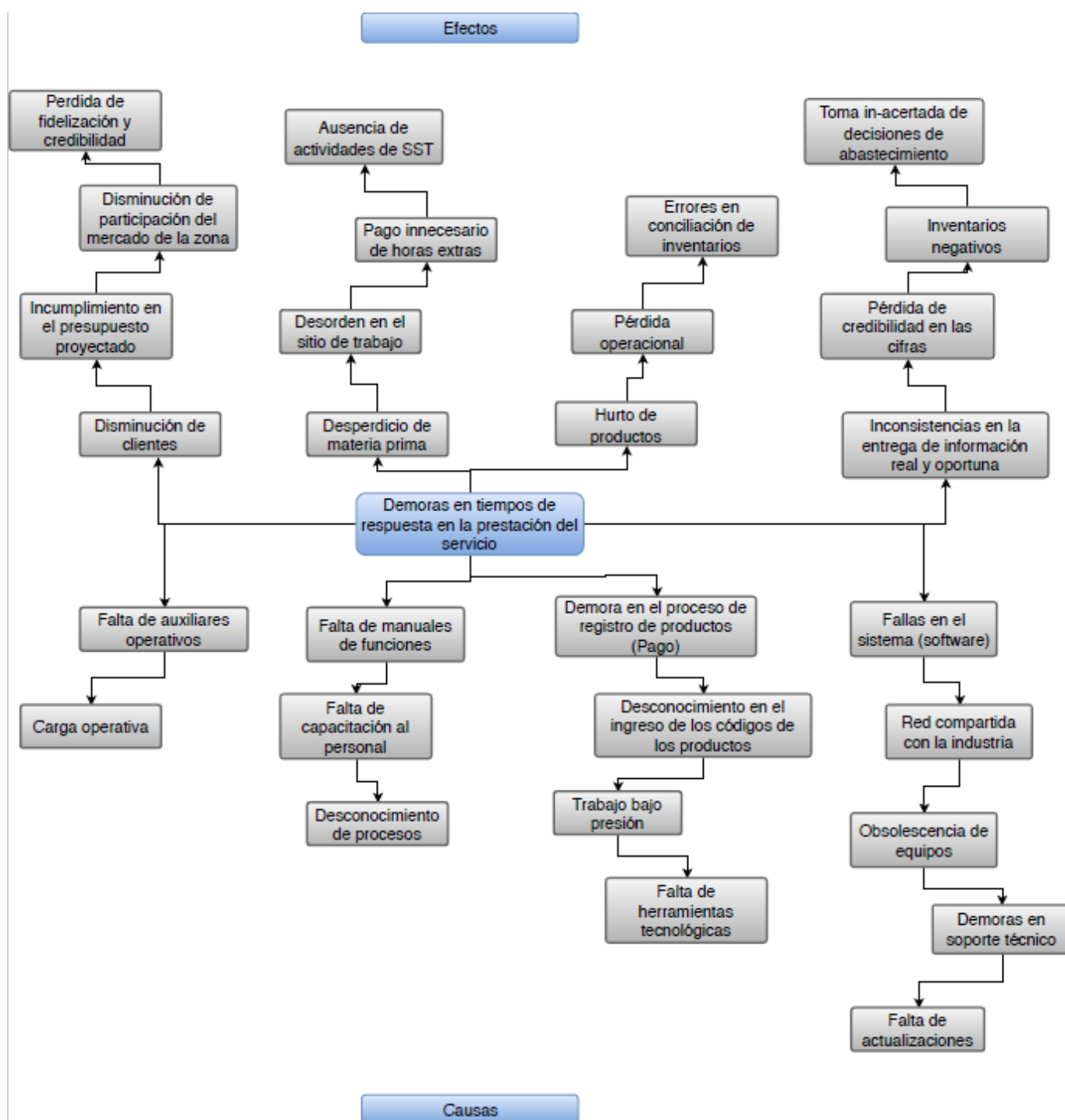
Competidores

Tabla 10.

Análisis de involucrados indirectos

Involucrado	Impacto	Poder Relativo	Capacidad de participación
CEDIs/Proveedores	Disminución en las ventas Baja rotación de inventarios	Bajo	Baja
Zona Industrial	Disminución de alternativas de consumo para los trabajadores de la zona	Bajo	Baja
Industria Grupo Éxito	Disminución de rotación oportuna de inventarios	Bajo	Baja
Competidores	Incremento de clientes Permanencia activa en el mercado Fortalecimiento y mejora de su servicio	Bajo	Baja

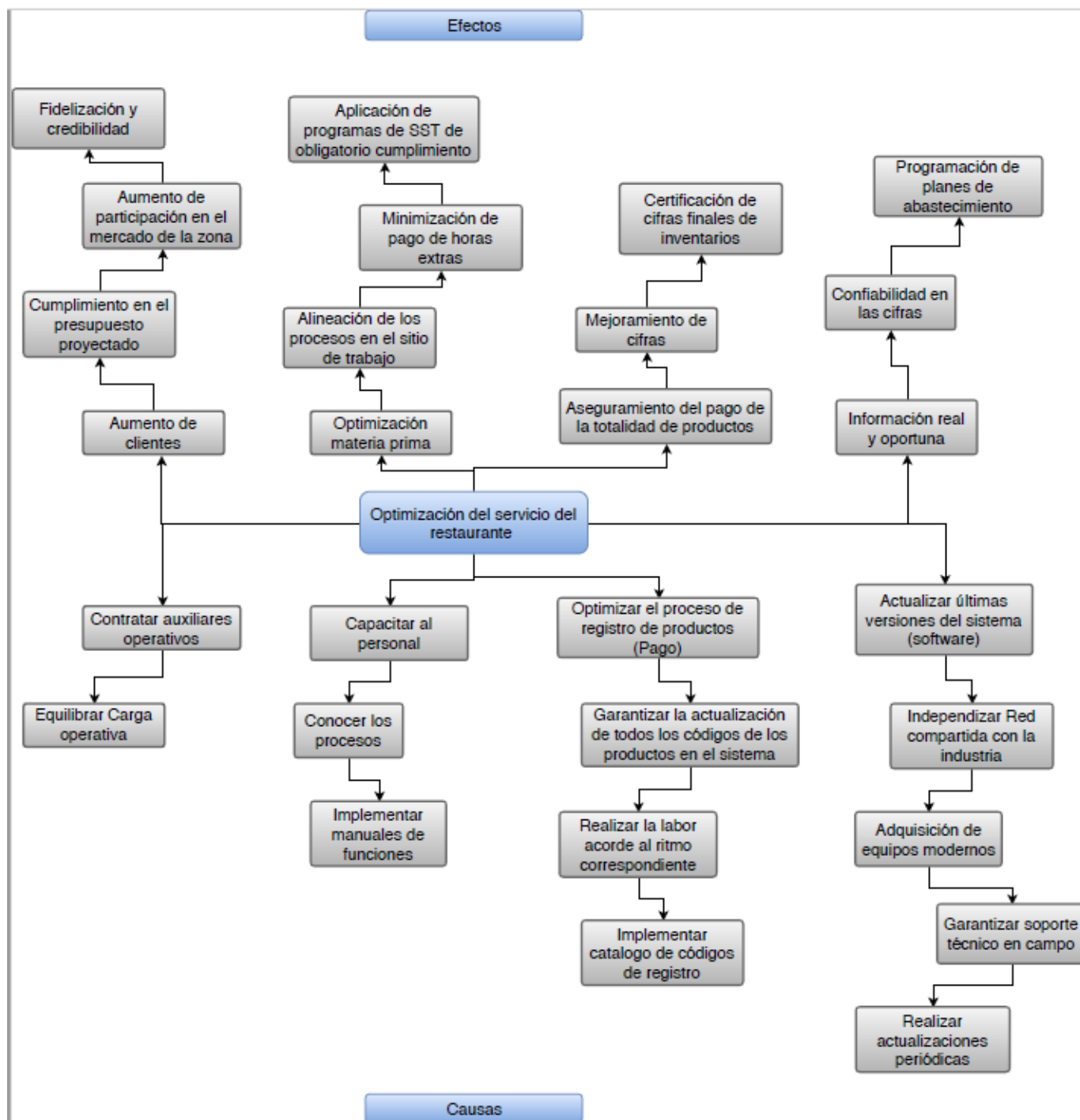
4.2. Análisis del problema



(Elaboracion fuente propia, s.f.)

Figura 8. Árbol de problemas

4.3. Análisis de objetivos



(Elaboracion fuente propia, s.f.)

Figura 9. Árbol de Objetivos

4.4. Análisis de alternativas

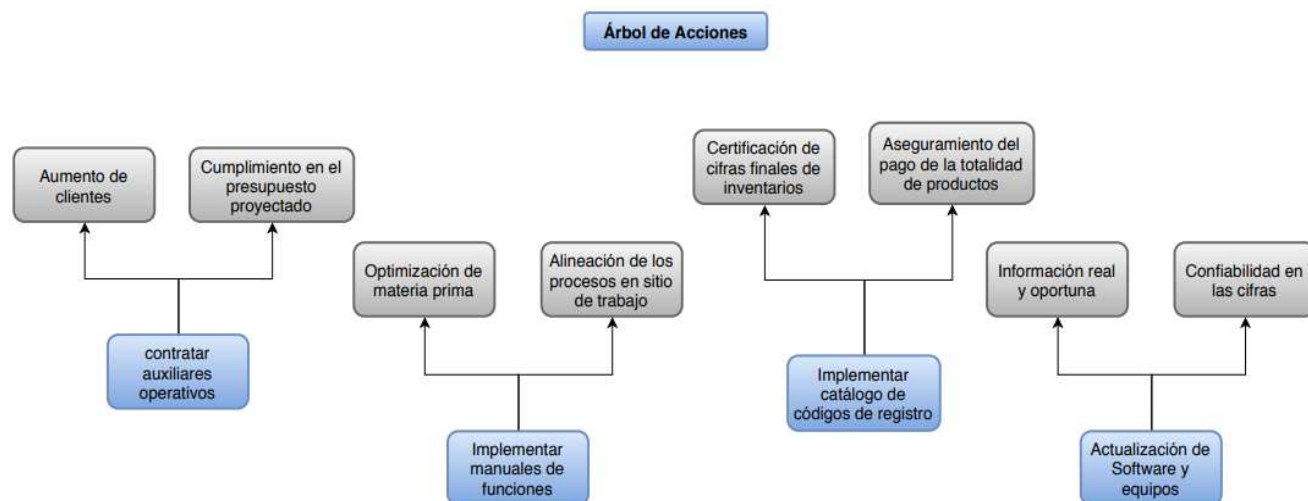


Figura 10. Árbol de Acciones

Identificación.

Teniendo en consideración la figura 10 se plantea las siguientes alternativas estratégicas.

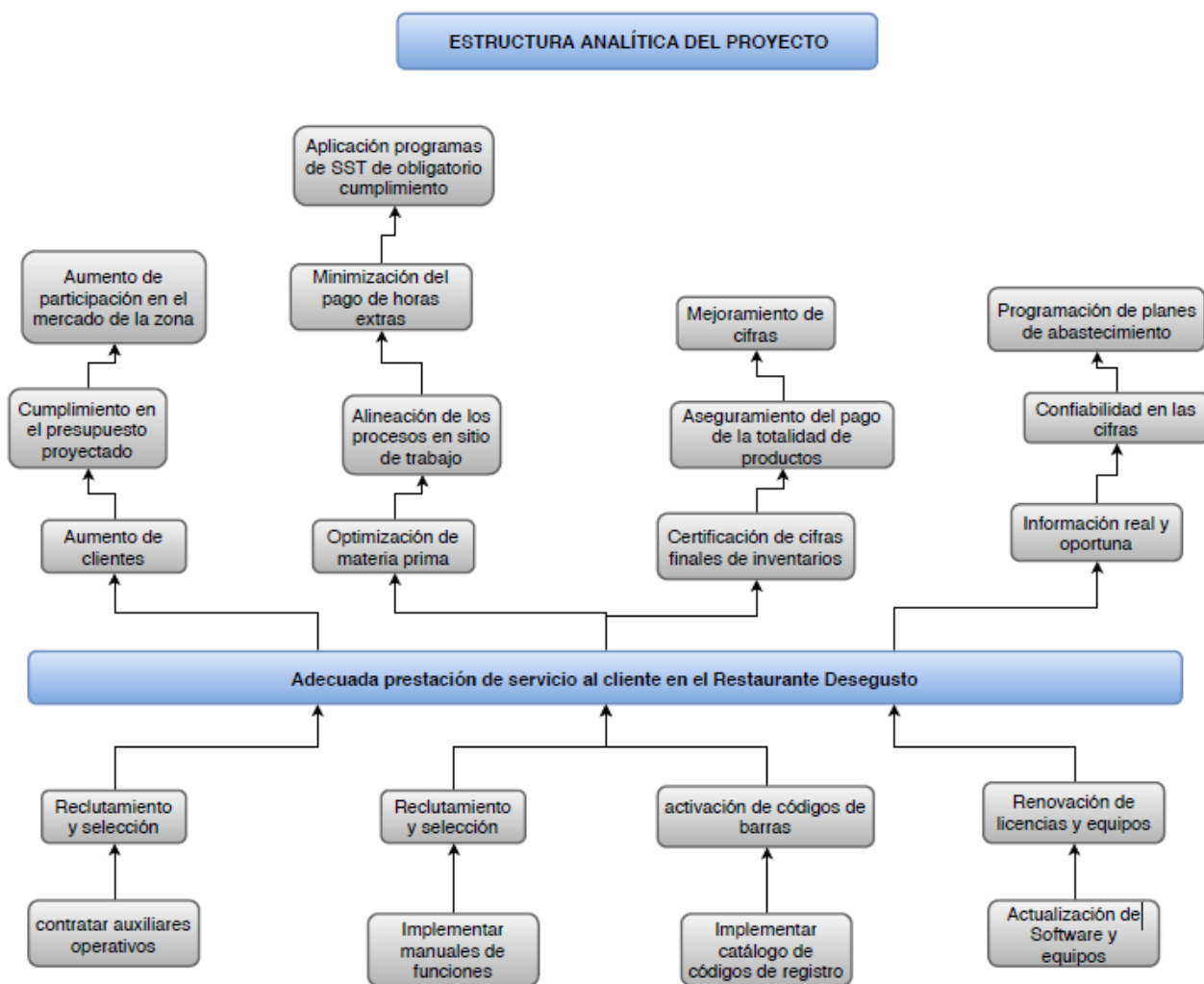
- Contratación de personal operativo
- Organización de equipos de trabajo con el personal existente para una acertada capacitación de todos los procesos
- Creación y estructuración de manuales de funciones
- Codificación y acertada manipulación de los productos a la venta
- Actualización de software y equipos

Definición de criterios.

Se relaciona los siguientes aspectos para la ejecución de las alternativas de solución

- Impacto social
- Sostenibilidad del restaurante
- Capacidad de gestión humana
- Presupuesto para la industria grupo Éxito.

4.5. Estructura analítica del proyecto



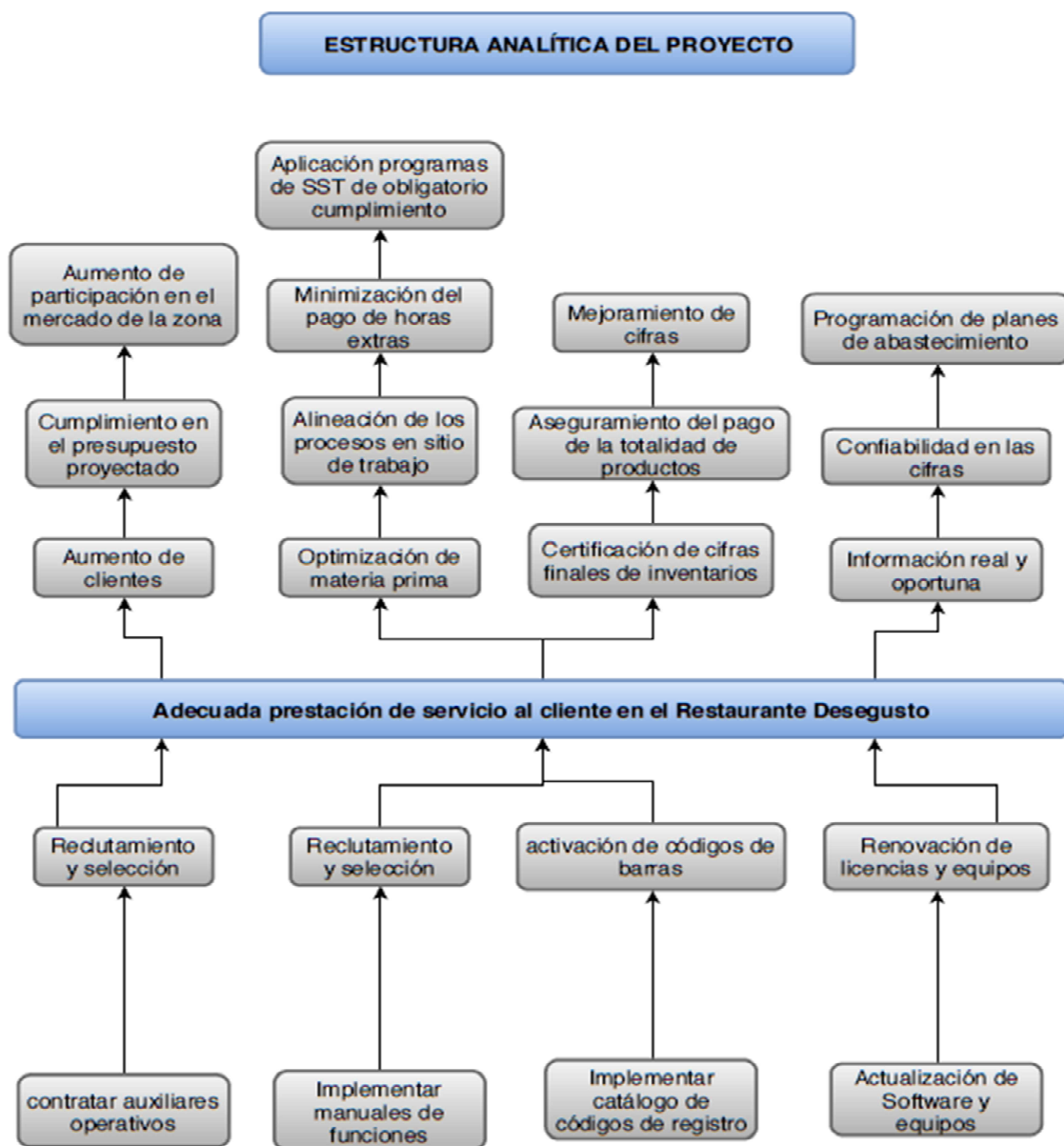
(Elaboracion fuente propia, s.f.)

Figura 11. Estructura analítica del proyecto

Como finalidad el proyecto presenta.

- Mejoramiento del servicio al cliente
- Alineación de procesos internos
- Fidelización de clientes
- Actualización de equipos y software
- El propósito principal es el mejoramiento del servicio prestado del restaurante Desegusto S.A

4.6. Estructura analítica del proyecto



(Elaboracion fuente propia, s.f.)

Figura 12. La Estructura analítica del proyecto con objetivos y plan de acción.

Columna de objetivos					
➔	FIN	Generar un incremento en la credibilidad, confianza de los clientes que frecuentan el restaurante y afluencia de mayor número de comensales			
➔	PROPÓSITO	Optimizar la prestación del servicio del restaurante Desegusto SA			
➔	COMPONENTES	Reclutamiento y selección de personal que cumpla con el perfil requerido para el desarrollo de las funciones del cargo; pasando los filtros establecidos por el área de talento humano	Cursos de capacitación para el personal del restaurante para la debida manipulación de la materia prima, mejoramiento de tiempos y movimientos, propiedad en las funciones asignadas a cada colaborador.	Elaboración de código de barras para todos los productos ofrecidos que permitan un control total de toda la facturación, Personal informado para el manejo adecuado de los alimentos dentro del establecimiento.	Renovación de las versiones de las licencias usadas actualmente, e inversión en equipos de cómputo y máquinas lectoras para los códigos de barras.
➔	ACTIVIDADES	Contratación de personal	Capacitación del personal	Actualizar todos los códigos de productos en el sistema	Actualizaciones del sistema Actualizar periódicamente las últimas versiones del sistema Garantizar soporte técnico en campo Independizar red compartida con la industria

(Elaboracion fuente propia, s.f.)

Figura 13. La Estructura analítica del proyecto con objetivos y plan de acción.

Supuestos

Fin: No se incrementará la competencia en la zona

Propósito: El personal acepta la implementación de los planes de acción

Componentes: El personal administrativo y financiero destina recursos para la ejecución del proyecto

Actividades: Se contará con el tiempo y recursos necesarios para la ejecución de las actividades que componen el proyecto

Como finalidad el presente marco lógico demuestra la problemática principal que tiene actualmente el restaurante Desegusto SA y la propuesta de planes de acción que pretende garantizar una mejora en servicio, fidelización de clientes y permanencia en el mercado.

4.7. Indicadores

1. Con el siguiente indicador se pretende determinar si los tiempos de entregas de los pedidos del Buffet se están dando acorde a los procesos establecidos y si estos son los indicados para el cumplimiento en una prestación de servicio oportuno.
2. Con el Indicador de resultado de la consolidación de caja se busca identificar los errores que se cometen al momento de facturar y cuáles son las principales razones de descuadre de los cajeros.
3. Analizar si el servicio que actualmente presta Desegusto satisface la necesidad de los clientes y cuantos están dispuestos hacer clientes frecuentes.
4. Indicador busca mostrar si los procedimientos del restaurante Desegusto son ágiles y garantizan que los clientes obtengan una respuesta inmediata a sus quejas o recomendaciones (Cantidad de interacciones cerradas satisfactorias)

Tabla 11.

Indicadores de verificación

Nombre Indicador	Indicador	Medio de Verificación
1. Tiempo de entregas de los pedidos a los clientes.	Promedio de Tiempo por Cliente	Estudio de tiempos y movimientos.
	Tiempo Determinado por Desegusto (Stodud 5 Minutos)	(Supervisor /Cronometro)
2. Resultado de la		Cierre de Caja (Formato

Consolidación de Caja.	Caja (-) Facturas Emitidas	arqueo caja).
3. Satisfacción Cliente.	Sumatoria del puntaje de cada pregunta	Encuestas.
	Total de Encuestas	
4. Calidad en el Servicio.	Interacciones con solución directa (Quejas) Volumen total de interacciones	Disminución de quejas semanales.

(Elab

oracion fuente propia, s.f.)

4.8. Verificación – lógica horizontal

Tabla 12.

Verificación – Lógica Horizontal

Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin Generar un incremento en la credibilidad, confianza de los clientes que frecuentan el restaurante afluencia de mayor número de comensales.	Tiempo de entregas de los pedidos a los clientes	Estudio de tiempos y movimientos. (Supervisor /Cronometro)	No se incrementará la competencia en la zona.
Propósito Optimizar la prestación del Servicio del Restaurante Desegusto SA	Resultado de la Consolidación de Caja.	Cierre de Caja (Formato arqueo caja).	El personal acepta la implementación de los planes de acción
Componentes Reclutamiento y selección de personal, capacitaciones a los colaboradores, elaboración de tabla de códigos facturación, renovación de licencias y equipos.	Satisfacción Cliente	Encuestas.	El personal administrativo y financiero destina recursos para la ejecución del proyecto
Actividades Contratación de Personal, Capacitación de Personal, actualización de códigos en el sistema, actualización del sistema, soporte técnico y	Calidad en el Servicio.	Disminución de quejas semanales.	Se contará con el tiempo y recursos necesarios para la ejecución de las actividades que componen el

red propia.

proyecto.

(Elaboracion fuente propia, s.f.)

4.9. Monitoreo y evaluación

Se definen como actividades de monitoreo y evaluación del proyecto; la implementación del cronograma y auditoría de actividades, con el fin de monitorear el cumplimiento y verificar lo planificado inicialmente.

Tabla 13.

Cronograma de Monitoreo

Cronograma Propuesta de mejora del servicio Restaurante Desegusto

Actividades	Estado	Fecha Inicio Prevista	Fecha Fin Prevista	Fecha Inicio Real	Fecha Fin Real	% Avance	Responsable	Periodicidad
Formulación								
Presentación propuesta de mejora	Por iniciar	03/12/2018	03/12/2018			0%	Equipo del proyecto	Única vez
Autorización propuesta	Por iniciar	05/12/2018	05/12/2018			0%	Directivos-Administrativo	Única vez
Inicio proyecto	Por iniciar	10/12/2018	10/12/2018			0%	Equipo del proyecto	Única vez
Definición fechas de cronograma	Por iniciar	13/12/2018	13/12/2018			0%	Equipo del proyecto- Directivos-Administrativo	Única vez
Gerenciamiento e implementación								
Procesos								
Capacitación de personal	Por iniciar					0%	Experto en procesos	Cada mes
Implementación manuales de funciones	Por iniciar					0%	Equipo del proyecto	Actualización cada 6 meses
Recursos humanos								
Contratación de personal	Por iniciar					0%	Área Selección y contratación	Según requerimiento y rotación de personal
Tecnología								
Actualizaciones periódicas de últimas versiones de sistema	Por iniciar					0%	Tecnología	Cada 6 meses

Independización red compartida	Por iniciar	0%	Tecnología	Única vez
Bases de datos				
Actualización de códigos de productos en el sistema	Por iniciar	0%	Comercial	Cada mes
Proceso de apoyo				
Soporte técnico en campo	Por iniciar	0%	Departamento Tecnología	7 * 24
Adquisición de equipos modernos	Por iniciar	0%	Área Compras	Anual
Finalización				
Entrega de resultados	Por iniciar	0%	Equipo de Proyecto	Semestral
Reunión de cierre del proyecto	Por iniciar	0%	Equipo de Proyecto- Personal ejecutivo y Administrativo	Única vez

(Elaboracion fuente propia, s.f.)

Tabla 14.

Auditoría.

DUEÑO DEL PROCESO:				
RIESGO: Promesa De Servicio				
DESCRIPCION DEL RIESGO	RIESGO INHERENTE (TEORICO)			RIESGO RESIDUAL (TEORICO)
Posibilidad de incumplimiento de la promesa de servicio del Restaurante Desegusto	Extremo			Medio
DESCRIPCION DEL CONTROL	Calificación (SI/NO/NA)	Fecha Calificación (de/mm/aaaa)	Describe Soportes Revisados	Justificación Calificación
Seguimiento a capacitaciones del personal nuevo y antiguo				
Implementación de manuales de funciones				
Verificación y actualización del sistema interno				
Funcionamiento de la red y los equipos				
Mantenimientos preventivos				

(Elaboracion fuente propia, s.f.)

5. Conclusiones

En conclusión, podemos afirmar que mediante el proyecto desarrollado para la compañía Desegusto, se logran identificar las principales fallas y oportunidades que se presentan al momento de ejercer las actividades correspondientes al objeto social de la compañía, así mismo, se aprecia que:

- Los ajustes en las reformas tributarias afectan notoriamente el proceso de compra, producción y servicio, principalmente en la variación de precios.
- Un amplio porcentaje de las familias consumen almuerzo o cena fuera de casa, esto beneficia satisfactoriamente al restaurante; generando un incremento en los ingresos por operación.
- El restaurante se encuentra en desventaja tecnológica y de software con relación a los demás competidores.
- La compañía cuenta con un sistema de clasificación de desechos y descontaminación de aguas residuales, la cual beneficia al entorno ambiental en el cual desarrolla la labor.
- El restaurante tiene altos estándares de calidad en la elaboración de los alimentos de venta al público; estando al día con todos los requisitos legales.
- Dado el entorno en el cual se desarrollan las actividades del restaurante, se está a la expectativa de la entrada de nuevos competidores o productos sustitutos a la zona.
- El consumidor debe esperar tiempo adicional para lograr ser atendido.
- El restaurante no cuenta con la cantidad de personal para el desarrollo de todas las actividades propias del negocio.
- Los auxiliares de cocina no conocen cual es el alcance de su proceso para cada rol dentro de la operación.

6. Recomendaciones

Teniendo en cuenta el estudio realizado al restaurante Desegusto SA se recomienda la aplicación de las siguientes actividades de manera simultánea para que el objetivo general de la presente herramienta se cumpla y obtenga los resultados esperados.

- Establecer dentro de la organización equipos de trabajo para que la capacitación al personal sea acertada y aplicada a cada uno de los procesos.
- La contratación de personal operativo es fundamental porque ayudara a mejor los tiempos en los procesos y en la atención al cliente.
- La creación de manuales de funciones le permitirá al Restaurante Desegusto una mayor productividad en cada una de sus actividades operacionales.
- La ampliación del portafolio de productos les dará alternativas y oportunidades de compra a los clientes.
- La actualización de software y los equipos es importante por la seguridad de la información y la eficiencia en cada uno de los recursos.

7. Referencias

1. Albert S. (s.f.). *Matriz DOFA*. Obtenido de [https://es.wikipedia.org/wiki/ SIPOC](https://es.wikipedia.org/wiki/SIPOC)
- Ana Trenza. (23 de Julio de 2018). *Analisis pestel*. Obtenido de [anatreza.com](https://anatreza.com/analisis-pestel/):
<https://anatreza.com/analisis-pestel/>
- Asesorias de tesis. (Diciembre de 2010). *antecedentes de la investigacion*. Obtenido de [asesoriatesis1960](https://asesoriatesis1960.blogspot.com/2010/12/antecedentes-de-la-investigacion.html): <https://asesoriatesis1960.blogspot.com/2010/12/antecedentes-de-la-investigacion.html>
- Banrep. (2015). *PIB, Metodologia año base* . Obtenido de [banrep.gov.co](http://www.banrep.gov.co):
<http://www.banrep.gov.co/es/pib%20>
- Banrep. (2018). *Informe sobre inflacion 1*. Obtenido de [banrep.gov.co](http://www.banrep.gov.co): <http://www.banrep.gov.co>
- Concepto definicion. (2014). *Concepto definicion*. Obtenido de <http://conceptodefinicion.de/zona-industrial/>
- Crespo, M. A. (09 de Enero de 2017). *38% Colombianos come por fuera de su casa*. Obtenido de El Mundo: <http://www.elmundo.com/>
- Devis, C. (9 de Mayo de 2012). *Como es la nueva familia en Colombia*. Obtenido de Revista Credencial: <http://www.revistacredencial.com/>.
- El Tiempo. (27 de Marzo de 2000). *Colombiano comen mas fuera de casa*. Obtenido de Redaccion el Tiempo: <http://www.eltiempo.com/>.
- Javier Megia. (29 de Noviembre de 2011). *El lienzo de modelos de negocio*. Obtenido de [javiermegias.com](https://javiermegias.com/blog/2011/11/herramientas-el-lienzo-de-modelos-de-negocio-business-model-canvas/): <https://javiermegias.com/blog/2011/11/herramientas-el-lienzo-de-modelos-de-negocio-business-model-canvas/>
- Periodico el Tiempo. (19 de Mayo de 2017). *Economia crecio 1,1% en el primer trimestre*. Obtenido de El Tiempo: <http://www.eltiempo.com/>
- Piera Perez. (2017). *Analisis Pestel*. Obtenido de Marketing world: Marketing world, (2017), <https://pieraperezmarketing.com/2017/03/15/como-hacer-el-analisis-pestel-o-pest-del-marketing-estrategico/>
- Porter. (s.f.). *Cinco fuerzas de porter*. Obtenido de Wikipedia.org:
https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas
- Revista Dinero. (2017). *Inflacion total de 2017 cerro 4.09%*. Obtenido de <http://www.dinero.com>
- Universidad de Talca. (s.f.). *Tesis grado escuela de ingenieria en informatica empresarial*. Obtenido de [avda lirca y Chile](http://congreso.pucp.edu.pe/caip2013/pdf/ID79-Schmal.pdf): <http://congreso.pucp.edu.pe/caip2013/pdf/ID79-Schmal.pdf>
- Universidad politecnica de valencia españa. (s.f.). *Tesis grado*. Obtenido de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/53952/MOURI%C3%91O%20-%20Propuesta%20de%20mejora%20para%20el%20restaurante%20Clima%20localizado%20en%20Denia.pdf?sequence=3>
- wordreference. (2018). *Definicion mensaje*. Obtenido de <http://www.wordreference.com/definicion/mensaje>
- workmeter, B. (27 de Noviembre de 2012). *Metodo Kaizen* . Obtenido de Workmeter:
<https://es.workmeter.com/blog/bid/246575/mejora-continua-de-procesos-el-m-todo-kaizen>