

Universidad Externado de Colombia
Facultad de Administración de Empresas

Gestión del Mejoramiento

Proyecto: Parrilla & Ron

María Fernanda Forero Rubio

Eduardo Carrera Espitia

Laura Juliana Peña Ortiz

Luis Enrique Pantoja, Profesor

Gestión del Mejoramiento

Bogotá, D.C

Mayo 24 del 2017

(Publicado PLATEA, 29 agosto, 2017)

TABLA DE CONTENIDO

- Introducción** 3
- 1.Descripcion General de la Empresa** 4
- 2.Aspectos estratégicos**..... 4
 - 2.1 Misión 4
 - 2.2 Visión 5
 - 2.3 Valores..... 5
 - 2.4 Políticas de Calidad..... 5
 - 2.5 Organigrama General 5
- 3.Objetivos**..... 6
 - 3.1 Objetivo General 6
 - 3.2 Objetivos específicos 6
- 4.Problema** 6
 - 4.1Diagrama de Pareto Costos Insumos..... 6
 - 4.2Diagrama de Pareto Costos Operacionales..... 7
 - 4.3Análisis encuesta de satisfacción - clientes Parrilla y Ron.....8
 - 4.3 Diagrama Causa-Efecto 12
 - 4.4 Causa – Raíz 13
 - Matriz DOFA..... 13
- 5. Propuesta de mejoramiento** 22
 - Matriz CAME 22
 - Justificación de la mejora 22
- 6. Conclusiones y redomencaciones**..... 23

"Hacer bien las cosas no agrega nada al costo de su servicio o producto. Hacer mal las cosas es lo que cuesta dinero"
Philip B. Crosby

Introducción

Se sabe que hay diferentes factores que influyen al momento de la prestación de un servicio que son determinantes para la actitud del consumidor frente al establecimiento que presta ese servicio, como la imagen, la presentación, el precio, pero es la CALIDAD de esos servicios la que influye directamente en que esos clientes permanezcan fieles a la empresa.

En el sector de Servicios, la calidad es un aspecto que se detecta con rapidez y asimismo ocasiona una respuesta inmediata por parte del cliente, que se puede visualizar en un malestar frente a la situación y esto llevarlo a simplemente retirarse del establecimiento y no volver, lo cual es mortal para establecimientos como un restaurante.

Es por esto que la inversión destinada a la CALIDAD es de suma importancia en establecimientos como Parrilla & Ron, la cual se determina por todos los recursos destinados a diferentes actividades que permitan reconocer los errores y fallas en los procesos para poder corregirlos y evitar que ocurran. "Tan importante o más que conocer los costos de la inversión en la calidad, es poder cuantificar en forma confiable, oportuna y sistemática, los gastos en que incurre la empresa por las fallas, repeticiones y errores en los procesos (Costos de No Calidad)." (Cardona, 2009) Es por esto que es de vital importancia conocer estos costos para lograr la implementación de mecanismos para su control y evitar que los clientes busquen

los mismos servicios en la competencia. "Como está bien comprobado en el mundo, el regreso de este cliente, es muchas veces más difícil y costoso que la consecución de uno Nuevo"(cardona, 2009).

En este trabajo queremos enfocarnos en la importancia de las *líneas de espera* y como éstas son un factor primordial para ofrecer un servicio integral de calidad y para que los clientes queden satisfechos con el servicio en general.

1. Descripción General de la Empresa

Parrilla y Ron es un restaurante ubicado en la localidad de Santafé de Bogotá, más específicamente en el barrio La Candelaria, zona reconocida por la importancia histórica y adicionalmente por encontrarse muy cercano a varias universidades como la Universidad Externado, Universidad de la Salle, Universidad de los Andes y Universidad del Rosario.

Cuenta con dos sedes por la calle 12 con 1, es un restaurante que está enfocado en la gente universitaria de la zona, ofreciendo platos ágiles y a costo razonable para estos mismos. Un restaurante que diariamente atiende a cientos de comensales, desde tempranas horas de la mañana hasta mediados de la tarde, con variedad de platos para desayunar o almorzar.

Por su calidad en los platos es uno de los restaurantes preferidos de los Externadistas, es por esto que nos hemos interesado en buscar que falencias presentan y plantear posibles soluciones a estas. Por ejemplo, en el transcurso de la investigación realizada a Parrilla y Ron, logramos identificar que los usuarios consideran que sus platos son los mejores del sector, son de calidad, ricos y se destaca entre los demás, sin embargo, muchos de ellos consideran que el espacio a veces no es suficiente para abastecer a todos los clientes y que el tiempo de espera para poder ordenar pueden ser sus más grande falencias.

2.Aspectos estratégicos

2.1 Misión

Brindar un excelente servicio a nuestros comensales basándonos en el respeto y la buena atención, entregando productos de calidad y con excelente relación entre Costo y beneficio.

2.2 Visión

Para el año 2020 queremos consolidar al Restaurante Parrilla y Ron en el sector universitario, brindando a nuestros comensales productos económicos y de calidad.

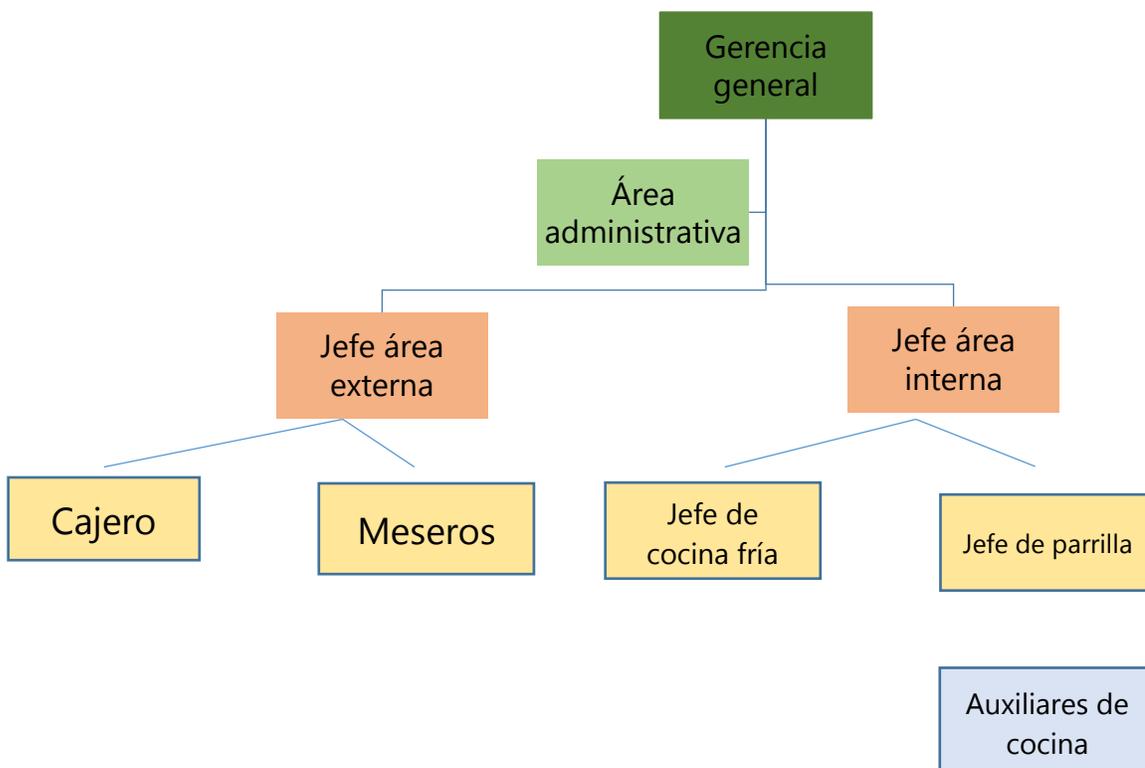
2.3 Valores

- Responsabilidad: preparar productos de óptima calidad basándonos en las normas de sanidad y nutrición.
- Integridad: trabajar de manera ética y transparente a la hora de preparar y entregar nuestros productos.
- Respeto: tratar de manera adecuada nuestra materia prima, así como a nuestros comensales.

2.4 Políticas de Calidad

Respetando las normas establecidas, nuestros colaboradores preparan de manera inocua y con la mejor disposición nuestros platos y productos. Apoyándonos también en la buena presentación tanto de nuestros trabajadores como de nuestros establecimientos.

2.5 Organigrama General



3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Identificar los aspectos que influyen en costos elevados de operación que afectan directamente en la calidad de los productos.

3.2 Objetivos específicos

- Concientizar la influencia de la calidad en los costos.
- Evidenciar las consecuencias de las líneas de espera en los costos.
- Plantear mejoras en pro de los tiempos de servicio.
- Identificar las causas de costos de NO calidad.

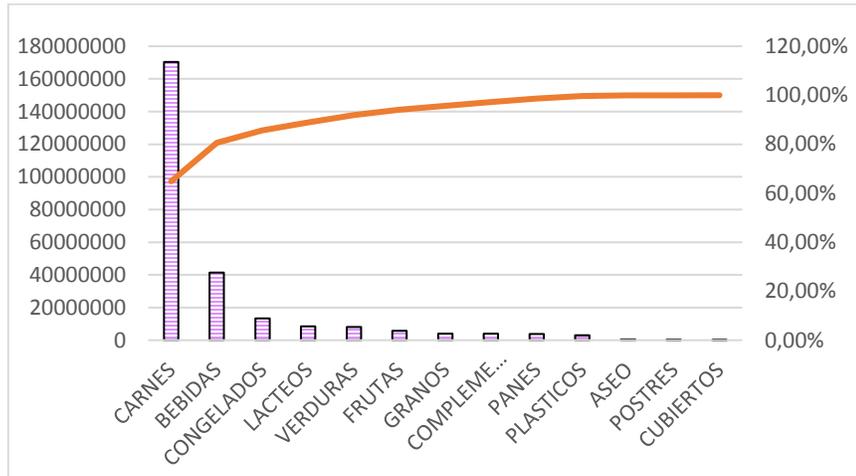
4. Problema

El principal problema que presenta Parrilla & Ron actualmente es la disminución de su clientela y además, no se tiene pleno conocimiento de cuáles son los factores determinantes en la insatisfacción de clientes, razón que ha llevado a que no vuelvan al establecimiento y los ingresos del restaurante hayan disminuido.

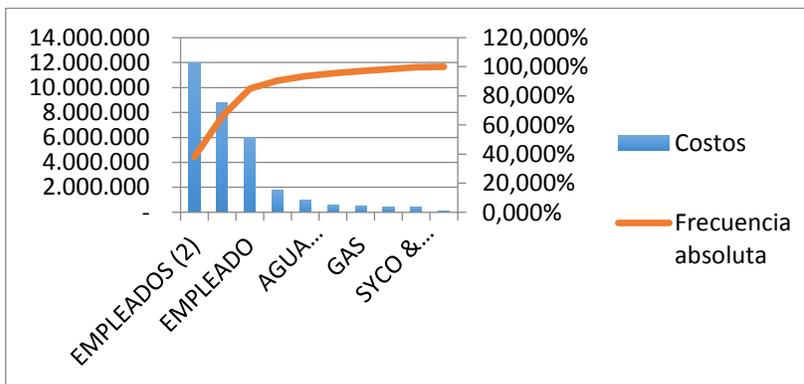
4.1 Diagrama de Pareto Costos Insumos

GRUPO	COSTOS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Total general	262893270		
CARNES	170444100	64.8340%	64.83%
BEBIDAS	41313000	15.7147%	80.55%
CONGELADOS	13296000	5.0576%	85.61%
LACTEOS	8524540	3.2426%	88.85%
VERDURAS	8117300	3.0877%	91.94%
FRUTAS	5745800	2.1856%	94.12%
GRANOS	4035780	1.5351%	95.66%
COMPLEMENTOS	4020000	1.5291%	97.19%
PANES	3723600	1.4164%	98.60%

PLASTICOS	2916450	1.1094%	99.71%
ASEO	501700	0.1908%	99.90%
POSTRES	220500	0.0839%	99.99%
CUBIERTOS	34500	0.0131%	100.00%



4.2. Diagrama de Pareto Costos Operacionales



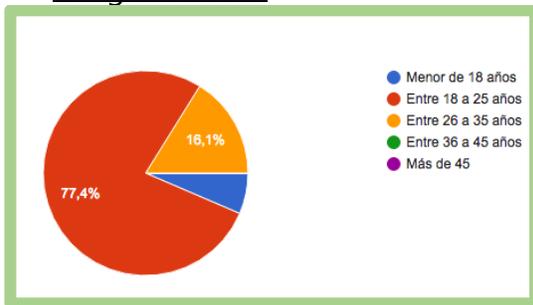
Se puede observar que los costos cuantificados por la empresa están únicamente enfocados a los insumos y los costos de operación de la actividad, no existe una cuantificación de costos enfocada a los errores que se dan en el proceso que influyen en los ingresos operativos, es decir, no se tiene claridad de cuánto costaría generarle un valor agregado a la experiencia del cliente con el restaurante, ni tampoco cuánto costaría perder a cada uno de ellos.

4.3 Análisis clientes

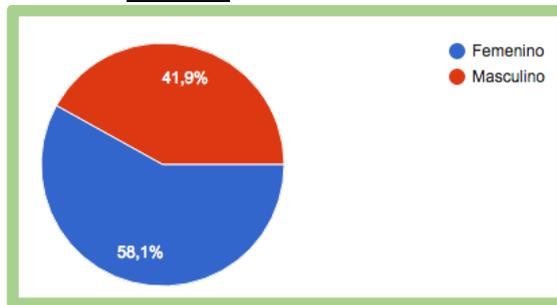
Para lograr establecer mejoras representativas en la empresa, es importante tener en cuenta la satisfacción que tienen los clientes con el restaurante Parrilla y Ron. A continuación, se encontrarán los resultados de una encuesta de satisfacción realizada a usuarios de dicho restaurante. Estas, se realizaron en dos jornadas⁸ en el horario de 1:00 pm a 2:00 pm., horario más concurrido en el restaurante, en donde se pudo encontrar lo siguiente:

- Información sobre los encuestados

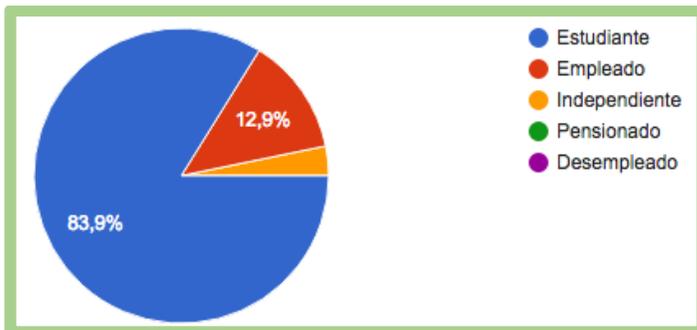
Rango de edad



Género



Ocupación

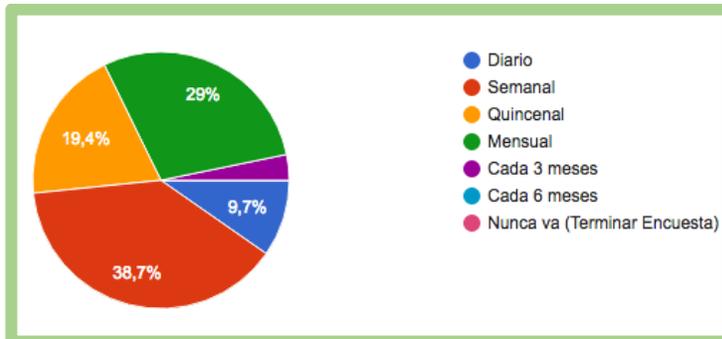


La anterior información nos permitió determinar el segmento de mercado en el que Parrilla y Ron se está enfocando, es importante resaltar, que del 100% de encuestados, el 77,4% son usuarios que se encuentran entre los 18 a los 25 años, el 16,1% es perteneciente al rango de edad de 26 a 35 años y tan sólo el 6,5% es menor de edad, dicho esto, es pertinente relacionarlo con el índice que nos muestra que en su mayoría los usuarios son estudiantes, pues representan el 84% del total de encuestados.

Ahora bien, esta información nos permite establecer que si es acertado afirmar que en el horario de 1:00 pm a 2:00 pm, es la hora con más personas buscando su almuerzo y más aún en la Universidad Externado, lo que debería influir en gran medida en la capacidad que tenga el restaurante para recibir a sus clientes.

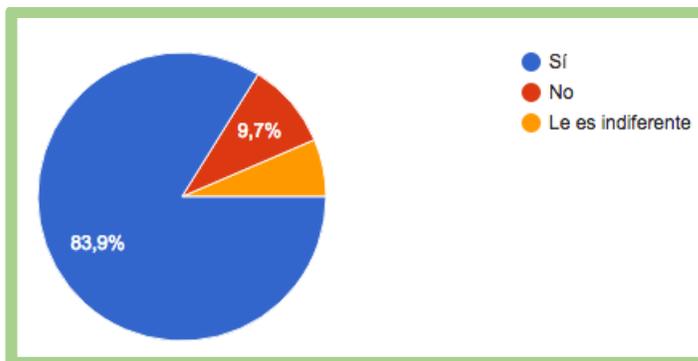
Satisfacción del cliente

¿Con qué frecuencia usted va a Parrilla y Ron?



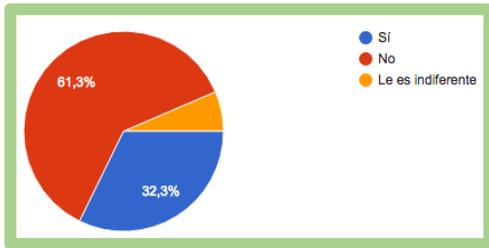
Esta información fue muy importante para lograr establecer la fidelidad que tienen los clientes con el restaurante, pues sólo se evidenció que del 100% el 9,7% va a diario al restaurante y que el 38,7% lo hace semanalmente.

¿Considera que la fila para realizar el pedido es MUY demorada?



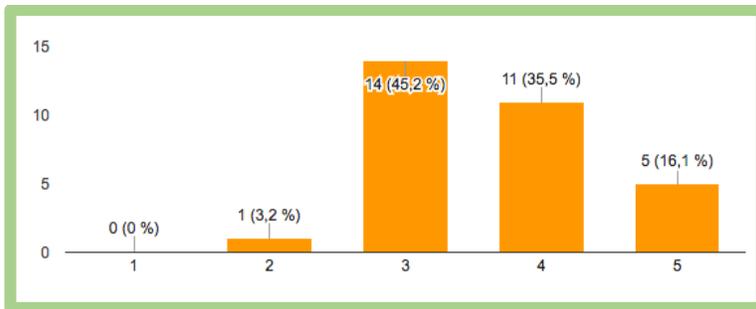
A raíz de esta pregunta pudimos encontrar uno de los principales problemas de Parrilla y Ron, es decir, las líneas de espera. El restaurante es uno de los más deseados por las personas del sector, es decir los estudiantes y algunos trabajadores de la zona, sin embargo, su mayor queja es la larga fila que tienen que hacer para poder realizar el pedido de sus almuerzos, pues como se puede observar en la tabla anterior, el 83,9% piensa que la fila es MUY demorada.

¿Considera que el tiempo de espera del producto es corto?



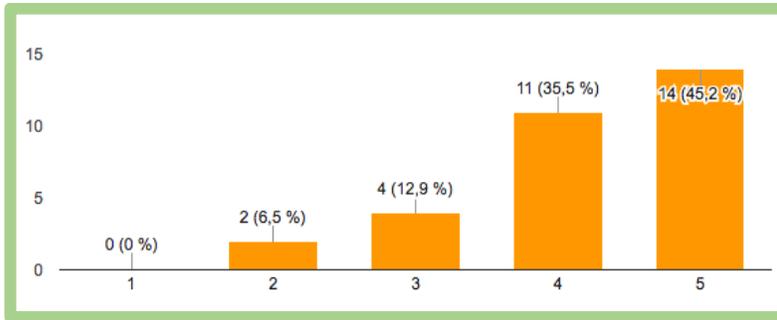
A pesar de que el 32% considera que no es mucha la espera existente en recibir sus platos, aún hay un 61% que piensa que, si lo es, esto se debe muchas veces a que en el lugar no se cuenta con las suficientes mesas para la cantidad de personas que ingresan al establecimiento, causando que también se generen grandes tiempos de espera para los clientes.

¿Podría calificar el servicio de Parrilla y Ron? (5 es muy bueno, 1 nada bueno)



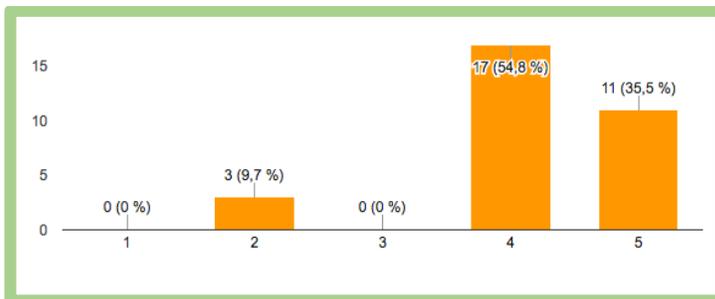
En la gráfica anterior, se puede observar que los encuestados lo calificaron en su mayoría con un 3 y seguido con 4, estos indicadores nos muestran que no se encuentran muy satisfechos que el servicio general del restaurante, muchos comentaban que esto se debe a la espera que deben hacer para lograr consumir sus alimentos y otros mencionaban la atención por parte de las meseras del lugar.

¿Podría calificar la calidad de la comida de Parrilla y Ron? (5 es muy bueno, 1 nada bueno)



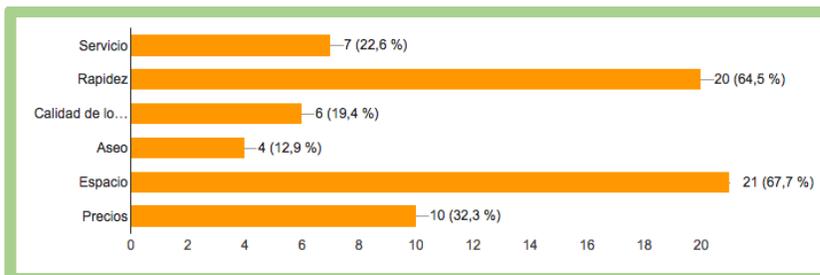
Importante resaltar acá que la mayoría de los encuestados califica la comida del lugar con un 5, es decir que consideran es muy buena y que por este motivo es por el que continúan acudiendo al restaurante.

¿Podría calificar el aseo del establecimiento Parrilla y Ron? (5 es muy bueno, 1 nada bueno)



En cuanto al aseo los encuestados no manifestaron muchas quejas, pues en su mayoría los calificaron entre 4 y 5, siendo tan sólo 3 personas las que se encuentran inconformes con este ítem.

¿Qué aspectos usted considera que Parilla & Ron debe mejorar? (Puede escoger más de una)

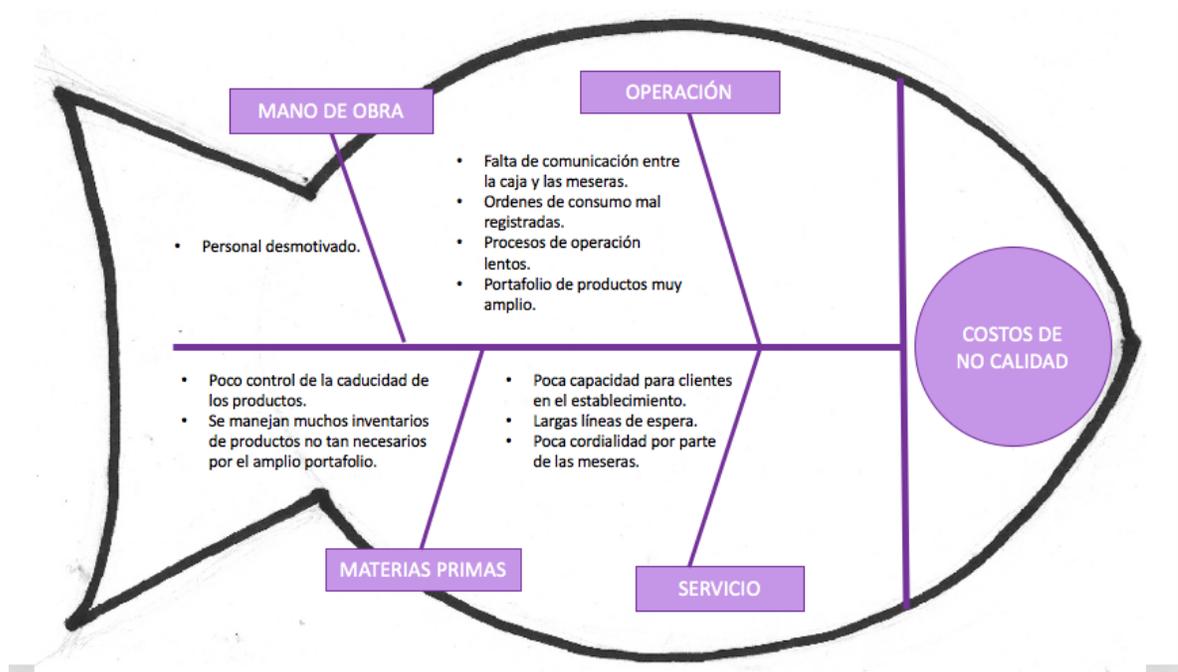


Como se puede observar, la mayoría de las personas consideran que la rapidez y el espacio del lugar son los factores en que más se encuentra fallando el restaurante, es decir, que son aspectos que hacen que el cliente no se sienta satisfecho del todo

con el restaurante, cabe resaltar que los precios también fueron un tema importante acá y este aspecto puede verse relacionado con los altos costos de los platos, los cuales se podrían ver reducidos si lograra cumplirse con ventas mayores y generar una mayor rentabilidad.

En este orden de ideas y después de haber realizado el análisis de la encuesta de satisfacción realizada, se pudo determinar que en cuanto a la comida y el aseo del lugar los consumidores se encuentran satisfechos, pero que a la hora de evaluar como tal todo el servicio incluyendo los tiempos de espera que cada uno de estos debe tener en el proceso de consumo no se sienten muy satisfechos. Al evaluarlo todo pudimos observar que la rapidez y el espacio del lugar son las principales brechas y mediante esto se podrían tomar medidas para lograr cumplir con el objetivo de que Parrilla y Ron sea el mejor restaurante de la zona.

4.3 Diagrama Causa-Efecto



Cuando se realizó la visita al establecimiento se lograron identificar algunos aspectos de la empresa que influyen en el incremento de costos de NO calidad y en la pérdida de ingresos por ventas, algunos de ellos fueron la falta de control en la caducidad de las materias primas, el alto nivel de inventarios que se maneja y la falta de comunicación entre la caja y las meseras provocando que muchos de los productos del menú sean dados sin antes haberlos pagado.

Por otra parte, como consumidoras, logramos identificar otros aspectos que también afectan en general el servicio que Parilla y Ron presta, pues muchas veces el establecimiento se encuentra al tope y se pierde una gran cantidad de clientes, esto por dos razones: en primer lugar, no se cuenta con el espacio suficiente para todos los clientes que llegan en los horarios de almuerzo y segundo, el proceso de tomar pedidos, prepararlos y servirlos es muy lento, los que influye radicalmente en el comportamiento de las ventas de la empresa.

Por otro lado, es importante resaltar que el restaurante se encuentra ubicado en una zona universitaria, en donde los horarios de almuerzo se encuentran entre 1:00 pm. a 2:00 pm., por obligación para los usuarios, y no se está teniendo en cuenta que las otras horas se podrían considerar horas "muertas", lo cual afecta en gran medida en la pérdida de potenciales clientes, pues no se está teniendo en cuenta este aspecto ni tampoco alrededor de cuantas posibles ventas se podrían hacer y al contrario se están perdiendo.

4.4 Causa – Raíz

Matriz DOFA

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> -Falta de atención a los clientes que entran al restaurante. -Líneas de espera muy largas -No hay rapidez en el servicio -Pérdida de clientela habitual -Meseras no son carismáticas -Precios muy altos para estudiantes - Distribución de planta -Poca comunicación entre la orden y la mesera, 	<ul style="list-style-type: none"> -Nuevos restaurantes en el sector. -Disminución de clientes habituales (grados). - Incremento de ventas productos sustitutos. (Sándwiches).
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> -Fuerte posicionamiento en el sector -Localización -Variedad de productos - 2 establecimientos comerciales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Atracción de nuevos estudiantes. -Desarrollo de platos más económicos. -Adecuación del espacio (eliminar paredes) -Desarrollo de un sistema de acomodación. -Desarrollo de un sistema de quejas

Se puede encontrar que el problema de Parrilla & Ron en la disminución de sus utilidades, viene asociado a errores o problemas en los procesos internos de su establecimiento que ha llevado a que incurran en gastos injustificados y a la pérdida de clientes. Es por esto que hemos identificado dos fallas internas de donde radican los costos de NO calidad.

- **Largas líneas de espera *Ver Anexo 1**

Para analizar las líneas de espera se tomaron los tiempo del almuerzo en cuatro (4) diferentes días, contando desde que el cliente llega a la fila hasta que el cajero lo atiende. A continuación se mostrarán las tablas mostrando el tiempo de cada día con su respectivo análisis.

Día 1: Lunes 15 de Mayo

INFORMACIÓN TOMADA EL LUNES 14 DE MAYO DE 1:00 PM A 2:00PM		
Grupos*	Tiempo en Fila Segundos)	Total Espera Segundos)
1	22	22
2	38	38
3	120	120
4	200	200
5	50	50
6	249	249
7	245	245
8	70	70
9	90	90
10	150	150
11	90	90
12	180	180
13	124	124
14	240	240
15	300	300
16	340	340
17	400	400
18	200	200
19	34	34

20	234	234
21	60	60
22	104	104
23	20	20
24	40	40
25	-	-

* Llegaban grupos que tenían entre 2 a 4 personas.

El día lunes 15 de mayo del 2017 se tomaron tiempos entre la 1:00 pm a 2:00pm, con resultados:

Utilización	100,0%
Sistema Desocupado	0,0%
Sistema Ocupado	100,0%

Para hallar los resultados se usaron métodos de teoría de colas o Poisson, los cuales muestran que el restaurante tuvo una tasa de utilización del 100% lo que quiere decir que el cajero nunca paró de atender a los clientes; el sistema estuvo 100% ocupado mostrando siempre hubo personas. Es muy bueno que el restaurante tenga tanta demanda, sin embargo sólo en una hora se fueron alrededor de 30 personas gracias a la largas filas que se presentaron en el restaurante.

Día 2: Martes 16 de Mayo

INFORMACIÓN TOMADA EL Martes 15 DE MAYO DE 1:00 PM A 2:00PM		
Grupos*	Tiempo en Fila (Segundos)	Total Espera (Segundos)
1	-	-
2	10	10
3	50	50
4	90	90
5	50	50
6	120	120
7	90	90
8	89	89

9	74	74
10	145	145
11	90	90
12	156	156
13	34	34
14	-	-
15	-	-
16	-	-
17	-	-
18	54	54
19	96	96
20	120	120
21	160	160
22	200	200
23	220	220
24	298	298
25	389	389
26	210	210
27	150	150
28	93	93
29	79	79
30	70	70
31	40	40
32	-	-
33	-	-
34	-	-
35	-	-
36	35	35
37	-	-
38	50	50
39	-	-
40	-	-
41	-	-

* Llegaban grupos que tenían entre 2 a 4 personas.

El día martes 16 de mayo del 2017 se tomaron tiempos entre la 1:00 pm a 2:00pm, con resultados:

Utilización	90,6%
Sistema Desocupado	9,4%
Sistema Ocupado	90,6%

Para hallar los resultados se usaron métodos de teoría de colas o Poisson, los cuales muestran que el restaurante tuvo una tasa de utilización del 90,6% lo que quiere decir que el cajero estuvo en su mayoría de tiempo ocupado y atendiendo; el sistema solamente estuvo desocupado un 9,4%, lo que realmente no es malo ya que es un porcentaje muy bajo, al mismo tiempo no hubo personas que se fueran o otros restaurantes por ver que la fila está muy larga.

Día 3: Miércoles 17 de Mayo

INFORMACIÓN TOMADA EL Miércoles 16 DE MAYO DE 1:00 PM A 2:00PM		
Grupos*	Tiempo en Fila (Segundos)	Total Espera (Segundos)
1	230	230
2	350	350
3	400	400
4	490	490
5	250	250
6	280	280
7	199	199
8	350	350
9	500	500
10	390	390

* En este caso los grupos que llegaban eran de 4 a 10 personas

El día miércoles 16 de mayo del 2017 se tomaron tiempos entre la 1:00 pm a 2:00pm, con resultados:

Utilización	100,0%
Sistema Desocupado	0,0%
Sistema Ocupado	100,0%

Para hallar los resultados se usaron métodos de teoría de colas o Poisson, los cuales muestran que el restaurante tuvo una tasa de utilización del 100% lo que quiere decir que el cajero estuvo todo el tiempo ocupado, sin embargo lo peculiar de este día es que la demora a tomar el pedido fue extremadamente demorada, ya que los grupos que llegaban estaba conformados de 4 a 10 personas ; el sistema solamente estuvo desocupado un 0%. El restaurante nunca estuvo desocupado, pero esos grupos hacia que todos los que querían entrar al restaurante se fueran porque las filas estaban muy demoradas.

Día 4: Jueves 18 de Mayo

INFORMACIÓN TOMADA EL Jueves 17 DE MAYO DE 1:00 PM A 2:00PM		
Grupos	Tiempo en Fila	Total Espera
1	120	120
2	83	83
3	130	130
4	129	129
5	230	230
6	349	349
7	190	190
8	150	150
9	80	80
10	140	140
11	175	175
12	189	189
13	79	79
14	112	112
15	99	99
16	160	160

17	190	190
18	289	289
19	377	377
20	209	209
21	120	120

* Llegaban grupos que tenían entre 2 a 4 personas.

El día jueves 17 de mayo del 2017 se tomaron tiempos entre la 1:00 pm a 2:00pm, con resultados:

Utilización	100,0%
Sistema Desocupado	0,0%
Sistema Ocupado	100,0%

Para hallar los resultados se usaron métodos de teoría de colas o Poisson, los cuales muestran que el restaurante tuvo una tasa de utilización del 100% lo que quiere decir que el cajero nunca paró de atender a los clientes, El sistema desocupado en un 0%. Es muy bueno que el restaurante tenga tanta demanda, sin embargo sólo en una hora se fueron alrededor de 15 personas gracias a la largas filas que se presentaron en el restaurante.



- **Demoras en entrega del producto**

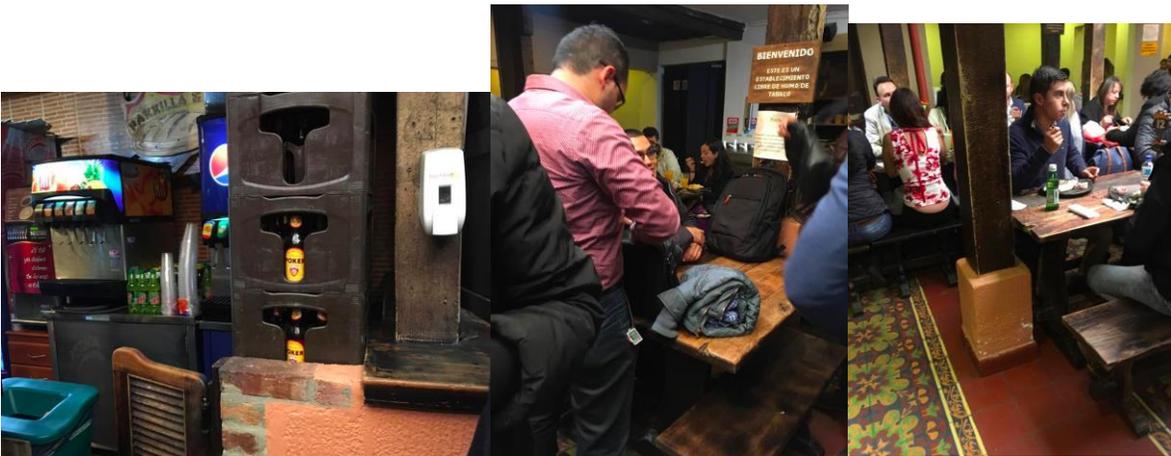
Se evaluaron los tiempos que deben esperar varios usuarios del establecimiento para poder obtener sus alimentos, para esto, se tuvo en cuenta el momento preciso desde que toman la orden del pedido hasta que el plato llega a la mesa en donde se obtuvo lo siguiente:

Mesas	Tiempo
1	18 min
2	17,48 min
3	19 min
4	13,2 min
5	18,35 min
6	23,74 min
7	23 min
8	20,22 min
9	24,9 min
10	25,4 min
PROMEDIO	20,429

Para realizar la ponderación de los tiempos de entrega de los productos se tuvieron en cuenta 10 mesas, en las cuales se evaluó desde que la última persona registraba su pedido (por grupo) hasta que se servían los platos y se obtuvieron los resultados anteriores, en donde se puede evidenciar que no es un tiempo muy rápido dado que las personas sólo cuentan con una hora para poder almorzar, entonces, adicionalmente al tiempo que deben esperar en las filas para hacer los pedidos, deben esperar 20 minutos aproximadamente para obtenerlos.



- **Problemas en la capacidad de planta**



Cuando fuimos a revisar el lugar, nos pudimos encontrar con que actualmente hay 18 mesas de 4 personas y 7 mesas de 2 personas, cabe resaltar, que no muchas veces las mesas son utilizadas en su totalidad, pues pueden coger mesas de 4 sólo 2 personas y dejar a grupos más grandes sin espacio. Además de esto, no es suficiente dado que en su mayoría son grupos numerosos los que ingresan al lugar para buscar sus comidas y el espacio no es suficiente para abastecerlos a todos.

Por otro lado, las mesas están muy amontonadas en el lugar y no hay casi espacio para que las meseras pasen o para que las personas se sientan completamente cómodas en las mesas.

También encontramos que hay espacios ociosos que podrían ser utilizados para poner más mesas, por ejemplo, hay muros que interfieren en espacios en los que

podrían establecer más de ellas y como en la foto anterior se puede ver, hay un espacio que está siendo mal utilizado, pues en la parte de la caja hay suficiente espacio para establecer las neveras y las cajas de cerveza.

Estos tres aspectos mencionados son de gran influencia en el resto de la operación, debido a que la presión que se da, puede generarse posibles errores en la toma de órdenes, comunicación entre ellos, actitud con la que se presta el servicio y lo más importante lleva a que el cliente se retire del establecimiento por el tiempo que debe esperar a ser atendido.

5. Propuesta de mejoramiento

El desarrollo de un plan de mejoramiento ordenado es la gran solución para un restaurante como Parrilla & Ron para lograr la Identificación de los costos de NO calidad en los que incurre, para así poder establecer cuáles son los Costos de Calidad que podría empezar a implementar para asegurar la calidad total que busca ofrecer en su propuesta de valor.

El plan de mejora que se va a presentar a continuación es el resultado de un conjunto de metas, acciones y ajustes que se proponen para que el restaurante Parrilla & Ron alcance sus mejoras en material de calidad con el fin de satisfacer al cliente y así mismo fidelizarlo. Para mejorar es de vital importancia la decisión de querer hacerlo e involucrar a todo el recurso humano del establecimiento.

-Matriz CAME

CORREGIR LAS DEBILIDADES	AFRONTAR LAS AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> -Establecer a una persona encargada de la acomodación de las mesas en orden de llegada. -Apoyarse de una persona que pueda ir tomándole el pedido a las personas de la línea de espera. -Desarrollo de un sistema de "reservas". -Motivar a los clientes a volver por medio de promociones. -Capacitar a las meseras a ser un poco mas carismáticas. -Eliminar paredes del establecimiento y 	<ul style="list-style-type: none"> -Ajustar precios al sector -Promocionarse en nuevos públicos (nuevos estudiantes). - Aumentar el valor de los productos para protegerlo de los productos sustitutos.

espacios sin uso dando cabida a mas mesas. -La persona encargada de tomar ordenes debe estar pendiente de que el plato llegue a la mesa que es.	
MEJORAR Y MANTENER LAS FORTALEZAS	EXPLOTAR LAS OPORTUNIDADES
-Utilizar las buenas opiniones de los clientes como herramienta de promoción. -Utilizar la localización de los 2 establecimientos para promocionarse y ajustar el espacio disponible. -Utilizar la imagen del restaurante como elemento competitivo.	-Penetrar el mercado externadista, buscando atraer nuevos estudiantes. - Desarrollo de un plato del día. -Invertir en remodelación del espacio. -Desarrollar un nuevo puesto de acomodador en el establecimiento que también puede recolectar las quejas de los usuarios.

Con base a la matriz DOFA/ CAME se ha elaborado una lista de propuestas de mejora para Parrilla & Ron.

1. Reformar el espacio utilizado para los dispensadores de bebidas y eliminación de muros innecesarios al interior del restaurante, dando cabida a más mesas.
2. Crear una nueva función de apoyo en alguien que organice la asignación de mesas y ayude a disminuir la fila para pedir.
3. Mejorar la comunicación entre el momento de la orden y el momento de la entrega para eliminar llevar platos a mesas equivocadas mediante la implementación de Localizadores.
4. Crear estrategias de ventas para recuperar a los clientes perdidos por la falta de espacio y de agilidad en el servicio.

	PROPUESTA	VENTAJAS	DESVENTAJAS
1	Reforma del espacio	-Mayor capacidad -Más clientes satisfechos -Mayor orden en el espacio	- Altas inversiones -Tiempos de espera mientras esta lista la remodelación. -Perjudicar los ingresos de operación.
2	Apoyo en asignación de mesas	-Agilidad -Orden en la acomodación	

		y priorización por orden de llegada. -Optimización del recurso humano	
3	Implementación de localizadores	-Rapidez en el servicio -Menor tiempo del cliente en el lugar	-Menos comodidad para el cliente
4	Un canal adicional para las ordenes	-Rapidez para la toma de las ordenes -menos tiempo de espera en las filas	
5	Crear combos de entrega rápida	-Reducción de tiempos de entrega de pedido -Aumento en las ventas	-Aumento en otros costos, como por ejemplo desechables para los pedidos.

6. Justificación de la mejora

- Clientes perdidos por filas largas: Se calculó que en un día lo máximo que los clientes se pueden ir por ver que las filas están llenas es de 50 clientes por día, si esto pasara todos los días y las semanas son de 6 días por 4 semanas, esto quiere decir que pueden perder hasta 1.200 clientes al mes. Si cada cliente gasta 15.000 pesos, Parrilla y Ron está perdiendo alrededor de 18.000.000 al mes de ventas o 180.000.000 millones de pesos al año trabajando 10 meses hábiles. Es alarmante que la empresa sin darse cuenta pierda tanto dinero y lo único que tiene que hacer es remodelar su sistema de atención en caja.
- Los clientes sin importar que sean estudiantes siempre toman en cuenta es aspecto que tenga el restaurante, ya que no es muy cómodo almorzar a 20 centímetros de otra persona ya que esta puede escuchar todo y ver todo. Por eso es vital que el restaurante cambie las mesas de madera que tiene, puede que sean rústicas y vaya acorde con la temática del restaurante, sin embargo su tamaño no es el adecuado para el espacio total que tiene el restaurante.
- Si se implementa localizadores se ahorran costos en personas de meseros, ya que el restaurante en este momento tiene tres(3) meseros que se pueden reducir a uno que sólo y únicamente recoja los platos sucios y limpie las mesas. Un mesero al mes cuesta 1.600.000 pesos, convertidos en 32.000.000 millones de pesos (2 meseros menos) anuales trabajando 10 meses por año.

- Implementar un sistema diferente para ordenar y pagar sería lo ideal, para así darle una opción a los 1.200 clientes que se van al ver las filas del restaurante. Esto puede ser un pedido electrónico por medio de la página de Parrilla y Ron con pago en la misma, así podrán reducir las filas y aumentar su demanda.
- Uno de los problemas identificados estudiando las líneas de espera, es que los clientes se demoran mucho tiempo en la caja, ya que tomar una decisión es un poco difícil y esto aumenta cuando son 6 u 8 personas que llegan en un mismo grupo. Por eso hacer combos de comidas donde ya esté incluida la gaseosa y la guarnición puede hacer que las personas pidan más rápido y la caja por ende línea de espera tenga más eficiencia.

“Si el programa de calidad del fabricante o prestador de servicios está dirigido hacia la prevención de defectos y la mejora continua de la calidad, los defectos y sus costos resultantes se verán minimizados”(Ministerio de la protección social, 2011)

7. Evidencias del trabajo desarrollado

*Ver anexo 2

8. Conclusiones y recomendaciones

Sin duda el restaurante Parrilla y Ron es uno de los buenos restaurantes de la zona, claro está, en cuanto a productos se refiere; este aspecto, logra mostrarnos que el restaurante tiene un gran potencial para lograr ser el mejor, sin embargo, nos encontramos con factores que hacen que sus ventas se reduzcan de forma importante y que esto recaiga sobre sus ingresos y sus costos. Algunos de estos factores son los altos precios de los platos con relación a los de la competencia, filas largas que los consumidores se deben hacer para ordenar la comida y finalmente, el espacio físico con el que se cuenta.

Los problemas que se identificaron tienen soluciones que no complejas y que, con un plan de mejoramiento ordenado podría lograr que Parrilla y Ron aumente su presencia y ventas hasta en un 50%, pues los consumidores consideran que sus platos son de calidad y que el único problema que tiene es el tiempo de espera, adicional al de los precios. Si los problemas de capacidad física mejoran, las ventas podrían hacerlo también y en este orden de ideas los costos podrían verse minimizados con respecto al margen de utilidades que se podrían obtener, pues

muchas veces esa falta de capacidad de atender a los clientes puede generar grandes pérdidas, no sólo de ventas, sino también de inventario.

Bibliografía

Cardona, L. J. (2009). *Importancia de los costos de la calidad y no calidad en las empresas de salud como herramienta de gestión para la competitividad*. Obtenido de Scielo.org: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602009000300006

Social, M. d. (2011). *GUÍA PARA METODOLOGÍA DE CÁLCULO DE COSTOS DE CALIDAD Y NO CALIDAD*. Obtenido de Ministerio de la protección social: https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/CA/Costos_d_e_No_calidad.pdf

Mengod, N. N. (2012). *ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE UN RESTAURANTE EN LAS ARENAS DE VALENCIA*. Obtenido de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/27209/TFC%20NAIARA%20NIETO%20MENGOD.pdf?sequence=1>