

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**UN MODELO GERENCIAL ORIENTADO A LA ADMINISTRACIÓN DE
UNIDADES DE NEGOCIO DE UNA CADENA DE RESTAURANTES DE**

COMIDA RÁPIDA

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

ESTUARDO ANTONIO ABADILLO SÁNCHEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, ABRIL DE 2,010

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal 1°	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal 2°	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal 3°	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4°	P. C. Edgar Arnoldo Quiche Chiyal
Vocal 5°	P. C. José Antonio Vielman

EXAMINADORES DE ÁREAS PRÁCTICAS

Área Matemática – Estadística	Lic. Víctor Manuel Castro Sosa
Área Administración – Finanzas	Licda. Olga Edith Siekavizza Grisolfá
Área Mercadotecnia – Operaciones	Licda. María del Carmen Mejía García

JURADO QUE PRACTICÓ EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Lic. Nery Leonidas Guzmán de León
Secretario:	Lic. Rubén Acajabón Pérez
Examinador:	Lic. Eduardo Valiente Somoza

Guatemala, 01 de junio 2,009

Licenciado

JOSÉ ROLANDO SECAIDA MORALES

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Su Despacho

Señor Decano:

De conformidad con el nombramiento emanado de su decanatura, con fecha once de noviembre de dos mil ocho, donde se me asigna asesor del estudiante **ESTUARDO ANTONIO ABADILLO SÁNCHEZ**, para la elaboración del trabajo de tesis titulado "**UN MODELO GERENCIAL ORIENTADO A LA ADMINISTRACIÓN DE UNIDADES DE NEGOCIO DE UNA CADENA DE RESTAURANTES DE COMIDA RÁPIDA**", me permito informarle que he procedido a revisar el contenido de dicho estudio; el cual cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye una fuente de información útil, especialmente en lo referente al tema.

En virtud de lo anterior y considerando que este trabajo de tesis fue desarrollado de acuerdo a los lineamientos exigidos por la Facultad, lo recomiendo para que sea discutido en Examen Privado de Tesis, previo a optar al título de **Administrador de Empresas** en el grado académico de **Licenciado**.

Atentamente,



Lic. Luís Gilberto Monzón Castillo

Administrador de Empresas

Colegiado Activo No. 7,751



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
 Edificio S-8, Segundo Nivel, Ciudad Universitaria Zona 12
 Teléfono Planta 24439500 Ext. 1462



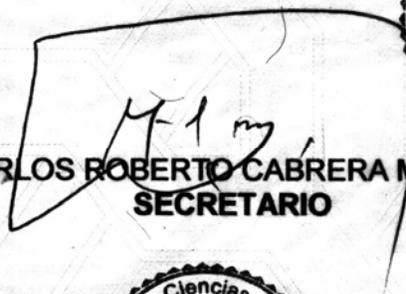
DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.
GUATEMALA, CATORCE DE ABRIL DEL AÑO DOS MIL DIEZ.

Con base al Punto SEXTO, inciso 6.7, subinciso 6.7.1 del Acta 05-2010 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 08 de abril de 2010, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 208-2009 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 28 de octubre del año 2009 y el trabajo de Tesis denominado "UN MODELO GERENCIAL ORIENTADO A LA ADMINISTRACIÓN DE UNIDADES DE NEGOCIO DE UNA CADENA DE RESTAURANTES DE COMIDA RÁPIDA", que para su graduación profesional presentó el (la) estudiante: **ESTUARDO ANTONIO ABADILLO SÁNCHEZ**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"




 LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO


 LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



/Ingrid



ÍNDICE GENERAL

Introducción	i
--------------	---

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1 Administración	1
1.2 Funciones administrativas	3
1.2.1 Planificación	3
1.2.2 Organización	3
1.2.3 Dirección	4
1.2.4 Control	4
1.3 Roles de administración	5
1.3.1 Roles interpersonales	6
1.3.2 Roles de información (o informativos)	7
1.3.3 Roles de decisión (o de toma de decisiones)	7
1.4 Gerente	8
1.4.1 Habilidades conceptuales	9
1.4.2 Habilidades humanas	10
1.4.3 Habilidades técnicas	10
1.5 Organización (empresa)	10
1.6 Modelo	11
1.7 Unidad de negocio	12
1.8 Cadena de restaurantes	12
1.9 Comida rápida	14

CAPÍTULO II
SITUACIÓN ACTUAL DE LA CADENA DE RESTAURANTES DE COMIDA
RÁPIDA

2.1 Generalidades de la empresa	15
2.1.1 Marco histórico	15
2.1.2 Marco legal	15
2.1.3 Estructura administrativa	16
2.1.4 Metodología de la investigación	17
2.2 Análisis de las funciones administrativas	20
2.2.1 Información general de los encargados	20
2.2.2 Planificación	22
2.2.3 Organización	25
2.2.4 Dirección	30
2.2.5 Control	35
2.3 Análisis y discusión de resultados	39

CAPÍTULO III
MODELO GERENCIAL ORIENTADO A LA ADMINISTRACIÓN DE UNIDADES
DE NEGOCIO DE UNA CADENA DE RESTAURANTES DE COMIDA RÁPIDA

3.1 Generalidades de la propuesta	42
3.2 Modelo gerencial propuesto	43
3.2.1 Plan estratégico de la empresa	43
3.2.2 Plan operativo de las unidades de negocio	44
a. Planificación	44
b. Organización	46
c. Dirección	47
d. Control	49

3.3 Plan de implementación del modelo gerencial propuesto	63
3.4 Costo aproximado de implementación	65
3.5 Seguimiento y evaluación a restaurantes	66
3.5.1 División producto	69
3.5.2 División ambiente	72
3.5.3 División servicio	73
3.5.4 Plan de acción	75
CONCLUSIONES	77
RECOMENDACIONES	78
BIBLIOGRAFÍA	79
ANEXOS	81

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1	Eficiencia y eficacia en la administración	2
2	Funciones administrativas	5
3	Tipos de roles administrativos	6
4	Habilidades necesarias en diferentes niveles administrativos	9
5	Organigrama general de la empresa	16
6	Rango de edad de encargados	20
7	Nivel educativo de encargados	21
8	Conoce la misión y visión	22
9	Conocimiento de objetivos y metas empresariales	23
10	Forma de comunicación de la planificación	25
11	Organización en las unidades de negocio	26
12	Quién le informa sobre sus atribuciones	27
13	Organización de áreas de trabajo	28
14	Ayuda del supervisor	29
15	Forma en que le comunican sus atribuciones	30
16	Enfoca su trabajo al alcance de los objetivos y metas	31
17	Solución a fallas	32
18	Retroalimentación de fallas	34
19	Sistema de control	35
20	Áreas de trabajo en donde se realiza control	36
21	Áreas de trabajo con complejidad de control	37
22	Modelo gerencial propuesto	42
23	Proceso de culturización organizacional	45
24	Organigrama general propuesto de la unidad de negocio	46
25	Monitoreo de servicio	58
26	Implementación del modelo gerencial propuesto	63
27	Seguimiento y evaluación a restaurantes	66
28	División servicio	73

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1	Frecuencia de planificación	24
2	Prioridad de organización de áreas de trabajo	28
3	Origen de fallas	33
4	Responsable de realizar control	38
5	Horario de personal	50
6	Plan de trabajo (diario)	53
7	Lista de chequeo	55
8	Registro de ventas individual	56
9	Formato estadístico de preelaboración	57
10	Servicio de mesas (tiempos estándar)	59
11	Servicio de llevar (tiempos estándar)	61
12	Caja (tiempos estándar)	62
13	Cronograma de implementación	64
14	Evaluación a restaurantes (datos generales)	68
15	Evaluación a restaurantes (división producto, área producción)	70
16	Evaluación a restaurantes (división producto, área cocina)	71
17	Plan de acción	75

INTRODUCCIÓN

La industria de restaurantes de comida rápida guatemalteca se encuentra en la actualidad en una etapa de crecimiento sostenido, debido fundamentalmente a la fuerte incursión al mercado de marcas internacionales (franquicias) y a la apertura de nuevas marcas nacionales.

Estas empresas de restaurantes se caracterizan por la continua implementación de estrategias en mejora de la gestión gerencial que realizan los colaboradores (encargados y personal operativo), razón por la cual la rivalidad es muy fuerte por sobresalir y ser líder; estas estrategias se ven reflejadas en la tecnificación a todo nivel en sus estructuras administrativas.

Uno de los aspectos importantes para el funcionamiento con éxito de una unidad de negocio (restaurante) es la efectiva y eficaz gestión administrativa que los colaboradores ejecuten con el personal operativo a su cargo.

Por la razón anterior, se hizo necesario realizar la investigación, cuyos resultados se presentan en este documento, el cual consta de tres capítulos, siendo el capítulo I correspondiente al marco teórico en donde se describe lo relacionado a administración, funciones administrativas (planificación, organización, dirección y control), roles de administración (interpersonales, información y decisión), gerente (abarcando aspectos como habilidades conceptuales, humanas y técnicas), conceptualizando lo que es una organización (empresa), un modelo, llegando hasta lo que es una unidad de negocio, una cadena de restaurantes y lo que se conoce como comida rápida.

El capítulo II contiene el análisis situacional de la cadena de restaurantes de comida rápida objeto de estudio, enmarcando desde las generalidades de la empresa (marco histórico, marco legal y su estructura administrativa), la

metodología de la investigación, el análisis de las funciones administrativas (información general de los encargados, planificación, organización, dirección y control), hasta llegar al análisis y discusión de resultados, se incluyen gráficas y cuadros con información relevante al estudio realizado.

Luego como consecuencias de los resultados de la investigación (presentado en el capítulo II), se desarrolla en el capítulo III una propuesta de “Un Modelo Gerencial Orientado a la Administración de Unidades de Negocio de una Cadena de Restaurantes de Comida Rápida”, como una alternativa de solución para el manejo gerencial de los restaurantes, a manera de que se adquieran ventajas competitivas en la gestión administrativa que realizan los colaboradores.

El modelo gerencial propuesto se desarrolla en dos fases, siendo la primera orientada en el plan estratégico de la empresa, enmarcando lo que es la filosofía, misión, visión, objetivos y valores.

En la segunda fase, se desarrolla el plan operativo de las unidades de negocio, tomando como pilar la planificación, organización, dirección y control.

Se presenta también un plan de implementación del modelo gerencial propuesto, el costo aproximado de implementación, el seguimiento y evaluación a restaurantes basada en: producto, ambiente y servicio. Se propone un formato para que el supervisor y encargado de la unidad de negocio elaboren un plan de acción para solucionar aspectos con oportunidad de mejora.

Por último, en la parte de anexos se adjuntan en forma secuencial todos los formatos a utilizar en el modelo gerencial propuesto.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 ADMINISTRACIÓN

“La palabra administración proviene del latín (*ad*, dirección hacia, tendencia; *minister*, comparativo de inferioridad, y el sufijo *ter*, que indica subordinación u obediencia, es decir, quien cumple una función bajo el mando de otro, quien le presta un servicio a otro) y significa subordinación y servicio. En su origen, el término significaba función que se desempeña bajo el mando de otro, servicio que se presta a otro” (1:3).

Idalberto Chiavenato indica que: “la tarea de la administración consiste en interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos en acción empresarial mediante planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa para conseguir tales objetivos. Por tanto, administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia” (1:3).

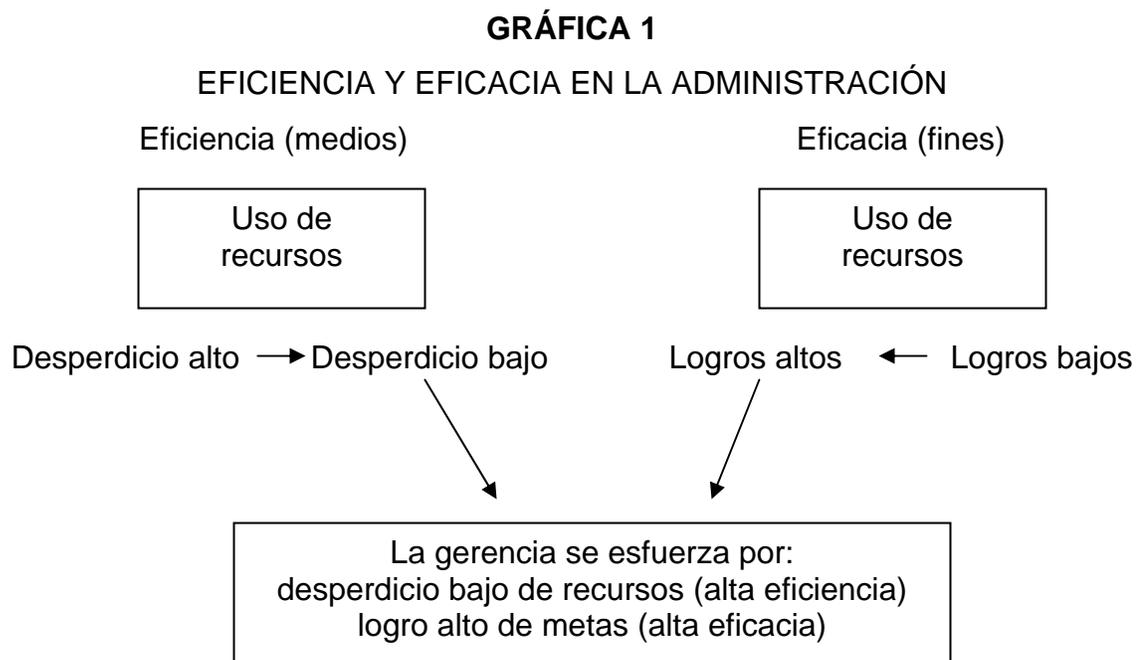
El término administración se refiere también al “proceso de coordinar e integrar actividades de trabajo para que éstas se lleven a cabo en forma eficiente y eficaz con otras personas y por medio de ellas” (6:8). La administración de igual manera define el trabajo del gerente ya que el “proceso” mencionado en el anterior párrafo, significa o representa las funciones continuas de las actividades primarias en las cuales él participa, todo eso, a manera de que sea eficiente, optimizando todos los recursos a disposición y de manera eficaz, o sea, alcanzando resultados aceptables.

“En virtud de que los gerentes trabajan con pocos recursos en materia de insumos (sobre todo personas, dinero y equipo), les interesa usar en forma

eficiente dichos recursos. Por lo tanto la gerencia se ocupa de minimizar los costos de los recursos. Desde esta perspectiva, la eficiencia se describe a menudo como “hacer bien las cosas”, es decir, no desperdiciar recursos.

Sin embargo, no basta con ser eficientes. La administración también se ocupa de completar las actividades, a fin de que las metas de la organización puedan alcanzarse; es decir, a la administración le interesa la eficacia. Cuando los gerentes alcanzan las metas de la organización, decimos que son eficaces. La eficiencia se describe a menudo como “hacer lo que es apropiado”, es decir, las actividades de trabajo que ayudan a la organización a alcanzar sus metas” (6:9).

Entonces se puede decir que, así como la eficiencia se enfoca en los medios para lograr que se realicen las actividades, la eficacia se enfoca en los fines u objetivos, es decir, el logro de las metas de la organización. En la gráfica 1 se ilustra la relación eficiencia – eficacia en la administración (de los gerentes o encargados de una empresa):



Fuente: libro de Administración, Stephen Robbins, sexta edición, página 9.

1.2 FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

“En la primera parte del siglo XIX, un industrial francés de nombre Henri Fayol planteó la idea de que todos los gerentes realizan cinco funciones administrativas: planifican, organizan, mandan, coordinan y controlan. A mediados de la década de 1950, dos profesores de la Universidad de California, en Los Ángeles, se basaron en el trabajo de Fayol y usaron las funciones de planificación, organización, formación de personal, dirección y control, como el marco conceptual de un libro de texto sobre administración, que durante 20 años fue el volumen de mayor venta sobre esa materia. La mayoría de los libros de texto de administración se siguen organizando en torno a **funciones administrativas**, aunque éstas se han reducido ahora a cuatro funciones básicas: planificación, organización, dirección y control” (6:11).

A continuación se explica cada función:

1.2.1 Planificación

“La función planificación está a cargo del proceso de definir las metas, establecer una estrategia para alcanzarlas y desarrollar planes para integrar y coordinar las actividades” (6:11), la persona que realiza dicha función es el gerente, quien es él que define con claridad los propósitos de la compañía o empresa y los medios para alcanzarlos.

1.2.2 Organización

“Otra responsabilidad de los gerentes consiste en diseñar la estructura de la organización. A esta función la llamamos organización. Se refiere al proceso de determinar qué tareas es necesario realizar, quién las llevará a cabo, cómo habrán de agruparse las tareas, quién rendirá cuentas a quién y en qué nivel se tomarán las decisiones” (6:11).

1.2.3 Dirección

“Como sabemos, en toda organización existen personas y la labor de la gerencia consiste en integrar y coordinar el trabajo de esas personas. A esto se llama función de dirección. Cuando los gerentes motivan a sus subordinados, dirigen las actividades de otras personas, seleccionan el canal de comunicación más eficaz o resuelven conflictos surgidos entre los miembros de la fuerza de trabajo, están ejerciendo la función de dirección” (6:12).

1.2.4 Control

“La última de las funciones administrativas que realizan los gerentes es el control. Una vez establecidas las metas (función de planificación), formulados los planes (función de planificación), determinados los arreglos estructurales (función de organización) y contratado, capacitado y motivado al personal (función de dirección), todavía es posible que algo resulte mal. Para asegurarse de que las cosas funcionen correctamente, los gerentes deben vigilar el rendimiento. El rendimiento real debe ser comparado con las metas establecidas de antemano. Si se presentan desviaciones significativas, la tarea de la gerencia consiste en lograr que el rendimiento del trabajo vuelva a la normalidad. Este proceso de vigilar, comparar y corregir es lo que se conoce como la función de control” (6:12).

“La realidad de la administración no es tan simplista como las descripciones de las funciones administrativas pudieran inducirnos a creer. De hecho, tal vez sea más realista describir las funciones que realizan los gerentes desde la perspectiva de un proceso. El **proceso administrativo** es el conjunto de decisiones y actividades de trabajo que los gerentes realizan en forma continua al planificar, organizar, dirigir y controlar. Esto significa que, cuando los gerentes hacen su trabajo (es decir, cuando “desempeñan” las funciones administrativas), suelen llevar a cabo sus actividades sobre la marcha y de manera continua, es decir, lo que hacen dentro de un proceso. No existen puntos simples y definidos

de inicio o final cuando los gerentes planifican, organizan, dirigen y controlan. Cuando los gerentes “administran”, es frecuente que se involucren en actividades que implican algo de planificación, algo de organización, algo de dirección y algo de control, y que tal vez ni siquiera las realicen en ese mismo orden ” (6:12), aunque sí existen casos en que estas funciones se tienen que realizar una después de otra, especialmente cuando se da la fundación de una nueva empresa o la reingeniería de una ya existente, la interacción de las funciones se explican en la gráfica siguiente:

GRÁFICA 2
FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

Planificación	Organización	Dirección	Control	Conduce a
Definir metas, establecer la estrategia y desarrollar subplanes para coordinar las actividades	Determinar qué es necesario hacer, como se llevará a cabo y quién lo realizará.	Dirigir y motivar a todas las partes involucradas y resolver conflictos.	Vigilar las actividades para asegurarse de que se realicen tal como fue planeado	

Fuente: libro de Administración, Stephen Robbins, sexta edición, página 11.

1.3 ROLES DE LA ADMINISTRACIÓN

Como se ha mencionado en párrafos anteriores, “los administradores ejercen las cuatro funciones administrativas básicas al tiempo que desempeñan una amplia variedad de roles administrativos. Un **rol** es un conjunto organizado de conductas. Henry Mintzberg estudió varios puestos administrativos para deducir los diez roles administrativos más comunes. Se les puede agrupar en tres

categorías: interpersonal, informativo y de toma de decisiones como se muestra en la” (4:12-13) gráfica siguiente:

GRÁFICA 3
TIPOS DE ROLES ADMINISTRATIVOS

GERENTE O ADMINISTRADOR		
ROLES INTERPERSONALES	ROLES INFORMATIVOS	ROLES DE TOMA DE DECISIONES
Figura destacada	Monitor	Empresario
Líder	Divulgador	Controlador de perturbaciones
Enlace	Portavoz	Asignador de recursos
		Negociador

Fuente: elaboración propia, investigación documental, octubre 2008.

A continuación se describe cada rol:

1.3.1 Roles interpersonales

“Todos los gerentes deben realizar tareas que incluyen a personas (subordinados e individuos fuera de la organización) y también otros deberes que son de carácter ceremonial y simbólico. Estos son los **roles interpersonales**. Cuando el rector de una universidad entrega diplomas en una ceremonia de graduación o el supervisor de una fábrica conduce a un grupo de alumnos de preparatoria en una visita a la planta, actúan en el papel de *figura destacada*. Todos los gerentes tienen un rol como *líderes*. Ese rol incluye las actividades de contratar, capacitar, motivar y disciplinar a los empleados. El tercer rol que realizan dentro de la agrupación interpersonal es el rol de *enlace*. Mintzberg describió esta actividad como el contacto con fuentes externas que proveen información al gerente. Dichas fuentes son individuos o grupos fuera de la unidad

del gerente. Pero que pueden encontrarse dentro o fuera de la organización. El gerente de ventas que obtiene información del gerente de recursos humanos de su misma compañía tiene una relación de enlace interna. Cuando el mismo gerente de ventas habla con otros ejecutivos de ventas en una reunión de la asociación de marketing del ramo, establece una relación de enlace externa” (6:13).

1.3.2 Roles de información (o informativos)

“Hasta cierto punto, todos los gerentes desempeñan **roles de información**: recibir, recabar y divulgar información. Típicamente, si reciben esta información de fuera de sus propia organización, es gracias a la lectura de revistas y charlas con otros para enterarse de los cambios registrados en los gustos del público, los posibles planes de los competidores, etcétera. Mintzberg llama a esto el rol de *monitor*. Los gerentes actúan también como conductores de información para los miembros de la organización. Éste es el rol de *divulgador*. Cuando actúan en representación de la organización frente a personas ajenas a la misma, los gerentes desempeñan el rol de *portavoz*.” (6:13).

1.3.3 Roles de decisión (o de toma de decisiones)

“Finalmente, Mintzberg identificó cuatro **roles de decisión**, que giran en torno de la selección de opciones. Como *empresarios*, los gerentes inician y supervisan nuevos proyectos para mejorar el desempeño de su organización. Como *controladores de perturbaciones*, los gerentes emprenden acciones correctivas en respuesta a los problemas imprevistos. Como *asignadores de recursos*, los gerentes son responsables de asignar los recursos humanos, físicos y monetarios. Por último, los gerentes actúan como *negociadores*, cuando discuten y negocian con otros grupos, a fin de obtener ventajas para sus propias unidades” (6:13-14).

1.4 GERENTE

Como se ha descrito en los párrafos del ítem anterior, las actividades y roles de un gerente incluyen todo lo relacionado a las funciones administrativas, además de otras diversas actividades, por lo que es indispensable incluir en este documento la definición del término:

Un gerente “es un miembro de una organización que integra y coordina el trabajo de otros” (6:7), junto a un sin fin de actividades en beneficio de los objetivos de la empresa. Se tiene que tomar en cuenta que un gerente entonces, es el responsable directo del trabajo de terceras personas (sus colaboradores).

Un gerente también “podría representar la coordinación de las actividades de trabajo de un equipo formado por personas de varios departamentos diferentes, o incluso a personas de otras organizaciones” (6:7).

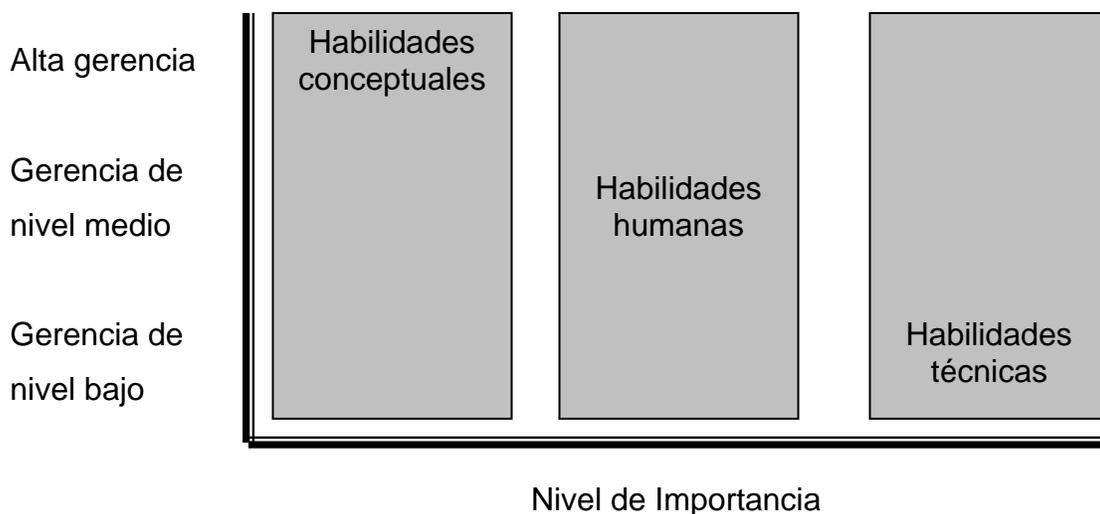
Dentro de una clasificación sencilla de los niveles gerenciales se encuentran “los gerentes de primera línea que ocupan el nivel más bajo de la gerencia y con frecuencia se les llama *supervisores* (...). Entre los gerentes de nivel medio están incluidos todos los niveles de administración localizados entre el nivel de supervisor y el nivel más alto de la organización. Pueden tener diversos títulos, como jefe de departamento o agencia, líder de proyecto, gerente de planta, jefe de unidad, decano, obispo o gerente de división. En la cumbre de la organización, o cerca de ella, están los gerentes de alto nivel, responsables de tomar las decisiones y establecer las políticas y estrategias que afectan a toda la organización. Esos individuos suelen tener títulos como: vicepresidente ejecutivo, presidente, director administrativo, funcionario en jefe de operaciones, director general o presidente del consejo administrativo” (6:7-8).

Aunado a lo descrito con anterioridad, un gerente debe de contar con habilidades administrativas que le permitan realizar los deberes y actividades asociadas al

hecho de ser gerentes; “en investigaciones realizadas a principios de la década de 1970, Robert L. Katz descubrió que los gerentes necesitan tres tipos esenciales de habilidades o capacidades: *técnicas, humanas y conceptuales*. También encontró que la importancia relativa de esas habilidades varía según el nivel que ocupe el gerente en la organización” (6:16), la gráfica 4 muestra la importancia relativa de las diferentes habilidades en los tres niveles administrativos: alto, medio y bajo:

GRÁFICA 4

HABILIDADES NECESARIAS EN DIFERENTES NIVELES ADMINISTRATIVOS



Fuente: libro de Administración, Stephen Robbins, sexta edición, página 16.

1.4.1 Habilidades conceptuales

“Los gerentes también requieren de habilidad para pensar y conceptualizar sobre situaciones abstractas. Es necesario que sean capaces de contemplar la organización como un todo y las relaciones entre sus diversas subunidades, y también de visualizar cómo encaja la organización en su ambiente más general. ¿Por qué? Porque estas habilidades son esenciales para la toma de decisiones eficaz y porque todos los gerentes están involucrados en la toma de decisiones. Los gerentes de todos los niveles necesitan **habilidades conceptuales**, pero

Katz explicó que esas habilidades se vuelven más importantes a medida que se asciende a las posiciones administrativas más altas” (6:17).

1.4.2 Habilidades humanas

“La capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en forma individual como en grupo, es una **habilidad humana**. ¡Puesto que los gerentes tratan directamente con personas, esta habilidad es vital! De hecho, Katz afirmó que las habilidades humanas conservan la misma importancia en los niveles más altos de la administración o en los más bajos. Los gerentes que tienen buenas habilidades humanas logran extraer lo mejor de sus colaboradores. Saben comunicarse, motivar, dirigir e inspirar entusiasmo y confianza” (6:17).

1.4.3 Habilidades técnicas

Los gerentes “participan intensamente en los aspectos técnicos de las operaciones de la organización. Entre las **habilidades técnicas** figuran el conocimiento y el dominio de una determinada especialidad, como ingeniería, computación, finanzas o manufacturas. Por ejemplo, un gerente de cuentas por pagar debe dominar las reglas y los formularios estándar de contabilidad, para ser capaz de resolver los problemas y responder las preguntas que sus empleados de cuentas por pagar le pudieran hacer. Katz estimó que las habilidades técnicas se envuelven menos importantes a medida que el gerente avanza a niveles más altos de la administración, pero hasta los más altos gerentes necesitan cierto dominio de la especialidad de la organización” (6:16).

1.5 ORGANIZACIÓN (empresa)

Los gerentes trabajan en organizaciones, sin éstas ellos no serían necesarios. Organización es entonces una “Estructura o agrupación deliberada de personas para el logro de algún propósito específico” (6:4).

Tomando lo anterior como referencia se puede decir entonces que, una organización puede ser una empresa, un gobierno, una universidad, un equipo, siempre y cuando se cuente con propósitos, estructura y personas. Para los fines de este documento, el término organización será relacionado a una empresa o compañía.

Entonces dicho lo anterior, se tiene que tomar en cuenta que toda organización es distinta de cualquier otra, ya que cada quién cuenta con propósitos distintos aunque a veces se comparta estructura y personas.

De esta manera se puede mencionar también que en los tiempos actuales la diversidad de las organizaciones es tal, que no se puede comparar una organización como Shell™ y Toyota™ que tienen divisiones, departamentos, sucursales, edificios y unidades de trabajo claramente definidas versus una empresa de servicio, una empresa de venta por catálogo o incluso la cadena de restaurantes de comida rápida objeto de estudio de este documento.

1.6 MODELO

Básicamente un modelo es una propuesta teórica – práctica que tiene una serie de características dignas de emular en ambientes con rasgos similares.

Generalmente un modelo ilustra una situación deseable o ideal a poner en práctica, esto puede ser en un contexto educativo, empresarial o científico, la característica más importante de cualquier modelo, es que es adaptable a varias situaciones o casos variados que tengan rasgos similares.

Además, un modelo aporta “un conjunto secuencial de reglas (normas) que el líder debe seguir para determinar la forma y cantidad de participación en la toma de decisiones” (6:526) en la administración de cualquier negocio, organización o empresa.

Las normas o reglas de un modelo pueden ser procedimientos administrativos e instrumentos técnicos – científicos de apoyo a la gestión de los colaboradores, para que en el trabajo diario las actividades sean realizadas de manera eficaz y eficiente.

1.7 UNIDAD DE NEGOCIO

Técnicamente la unidad se refiere a la individualidad, una organización, una empresa, un colaborador, etc.

“El término negocio se deriva de las palabras latinas neo y otium, es decir, lo que no es ocio. Para los romanos otium era lo que se hacía en el tiempo libre, sin ninguna recompensa; entonces negocio para ellos era lo que se hacía por dinero (...). Negocio es una ocupación lucrativa que cuando tiene un cierto volumen, estabilidad y organización se llama empresa” (10: s.p).

Para fines de este documento, negocio se define como entidades individuales de la economía reguladas por la ley para conducir operaciones a favor de empresarios. Entonces, un restaurante será una unidad de negocio.

1.8 CADENA DE RESTAURANTES

Los restaurantes son comercios públicos donde se paga por la adquisición de comida y bebida para ser consumidas en el mismo lugar, para llevar o para entrega a domicilio.

“La palabra proviene del francés “restaurants” que significa “restaurativo” refiriéndose a la comida que se ofrecía en esa época (caldo de carne), que en 1765 era lo típico que se servía a las personas para recuperar energías y seguir con sus actividades cotidianas” (11: s.p).

“Existe gran diversidad de tipos de restaurantes, tipo buffet, de alta cocina, temáticos, de comida rápida, así también las marcas o nombres son tan intensos que es imposible listarlos, sin embargo, a continuación se da una breve explicación:

- Restaurante buffet. Es posible escoger uno mismo una gran variedad de platos cocinados y dispuestos para el autoservicio. A veces se paga una cantidad fija y otras veces por cantidad consumida (peso o tipos de platos). Surgido en los años 70's, es una forma rápida y sencilla de servir a grandes grupos de personas.
- Restaurante de comida rápida (*fast food*). Restaurantes informales donde se consume alimentos simples y de rápida preparación como hamburguesas, patatas fritas, pizzas o pollo. Algunas de las cadenas de restaurantes más conocidas son: McDonald's™, Burger King™, Quick™, KFC™, Pizza Hut™ o Domino's Pizza™.
- Restaurantes de alta cocina o gourmet. Los alimentos son de gran calidad y servidos a la mesa. El pedido es "a la carta" o escogido de un "menú", por lo que los alimentos son cocinados al momento. El costo va de acuerdo al servicio y la calidad de los platos que consume. Existen *mozos* o *camareros*, dirigidos por un *Maitre*. El servicio, la decoración, la ambientación, comida y bebidas son cuidadosamente escogidos.
- Restaurantes temáticos. Son clasificados por el tipo de comida ofrecida. Los más comunes son según el origen de la cocina, siendo los más populares en todo el mundo: La cocina italiana y la cocina china, pero también cocina mexicana, cocina japonesa, cocina española, cocina francesa, cocina tailandesa, restaurantes espectáculo, entre otros.
- Comida para llevar o take away. Son establecimientos que ofertan una variedad de primeros platos y una variedad de aperitivos, que se exponen en vitrinas frías o calientes, según su condición. El cliente elige la oferta y se confecciona un menú a su gusto, ya que la oferta se realiza por raciones

individuales o como grupos de menús. Dentro de los take away podemos encontrar establecimientos especializados en un determinado tipo de producto o en una cocina étnica determinada. Al igual que los *fast food*, la vajilla y el menaje que se usa son recipientes desechables. Un ejemplo son las rosticerías, los asaderos de pollos, etc.

Cuando un restaurant se expande a abrir una o más sucursales, es en donde entra a escena la denominativa cadena de restaurantes que pueden estar ubicados en puntos diversos en una comunidad, región, país o continente” (11:s.p).

1.9 COMIDA RÁPIDA

“Al concepto de comida rápida se le conoce mejor por su nombre en ingles “Fast Food”, este tipo de comida se despacha en restaurantes informales en donde los alimentos son simples y de rápida preparación como hamburguesas, papas fritas, pizzas, pollo” (12: s.p).

“El concepto de comida rápida aparecía en Europa durante las Guerras Napoleónicas cuando en el siglo XIX los mercenarios cosacos del Ejército Ruso en Francia solicitaban en los restaurantes que se les sirvieran lo antes posible, mencionando repetidas veces la palabra Bistro (en ruso: bystro = rápido). Los restaurantes franceses Bistro quedaron con esta denominación a partir de entonces” (12: s.p).

Una de las características más importantes de la comida rápida en la actualidad, es que se consume sin el empleo de cubiertos, adicional a esta característica es que en la mayoría de los restaurantes de comida rápida la sirven en recipientes o cajas desechables. La comida rápida es comercializada en raciones individuales o en combos familiares y la carta del menú no es muy variada.

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LA CADENA DE RESTAURANTES DE COMIDA RÁPIDA

2.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA

2.1.1 Marco histórico

La empresa operadora de la cadena de restaurantes de comida rápida es de origen guatemalteco, fundada en sociedad por personas nacionales y extranjeras (radicadas en el país), inicia operaciones comerciales en los años 70's, específicamente en la ciudad capital, hasta llegar a cubrir toda el área metropolitana y algunos departamentos.

Su especialidad es la comida italiana, aunque con el tiempo se fue diversificando y en la actualidad ofrece otras variedades de productos. En sus orígenes, la empresa solamente utilizó dos formas de atención a clientes en los restaurantes, la primera es la compra para consumir en el local (servicio en mesas) y la segunda para llevar, en los tiempos actuales se ha implementado una tercera forma, siendo ésta la de servicio a domicilio. La empresa siempre ha sido enfocada en mantener productos de alta calidad a precios competitivos en el mercado, que sean accesibles a la población guatemalteca.

2.1.2 Marco legal

La empresa esta constituida ante el registro mercantil como sociedad anónima, cuenta con una Junta Directiva (de accionistas) que es representada por un presidente elegido por el total de los miembros.

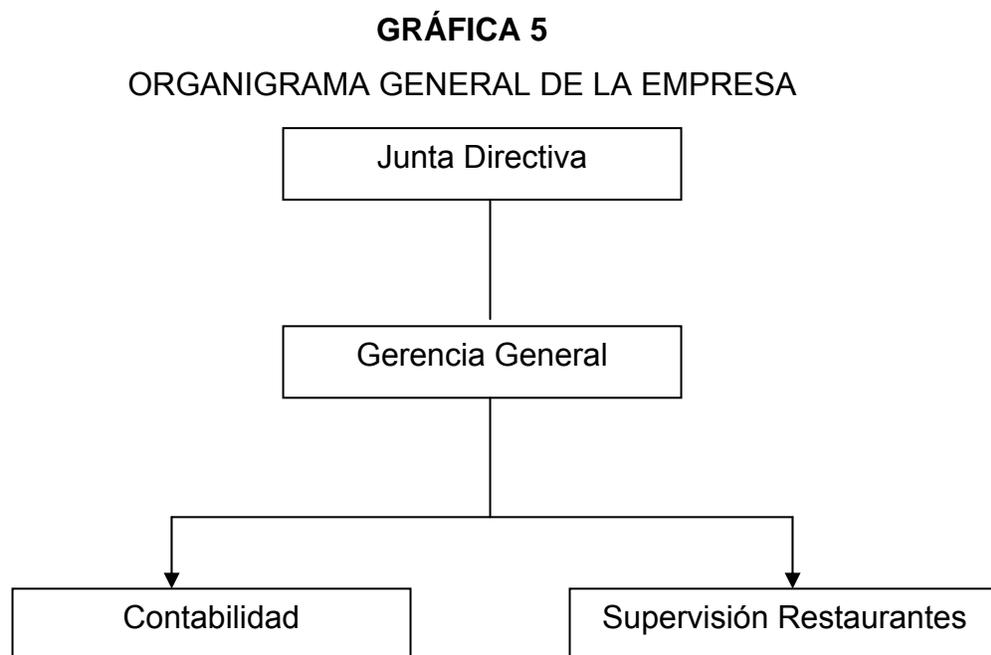
Siendo la Junta Directiva la máxima autoridad, asigna a la persona que tendrá el cargo de Director Ejecutivo ó Gerente General (representante legal) quién es el que dirige los rumbos de la empresa, regulando su funcionamiento en base a Escritura de Constitución, al Reglamento Interno de Trabajo, al Código de

Trabajo, al Código de Comercio y por toda ley vigente de la República de Guatemala que regule a la compañía. Los colaboradores reciben además del pago de su salario y la bonificación incentivo (según decreto 37-2001) lo correspondiente al pago de: Aguinaldo, Bono 14, y gozan de su periodo de vacaciones.

La empresa se encuentra legalmente inscrita ante la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) y realiza a tiempo los pagos correspondiente a ISR, IVA e ISO (antes IETAAP), además de realizar los pagos de cuotas patronales a terceros: IGSS, IRTRA, INTECAP.

2.1.3 Estructura administrativa

A continuación se muestra en la gráfica siguiente, la estructura administrativa que se encontró en la investigación realizada en la compañía:



Fuente: elaboración propia, investigación de campo, noviembre 2008.

En la gráfica 5, se puede visualizar un organigrama muy general, en donde solamente se muestran los departamentos de contabilidad y restaurantes bajo una gerencia general, por lo que se puede deducir que la empresa utiliza una estructura plana.

Además, se logro constatar que se subcontratan a entes terciarios los siguientes servicios:

- Mantenimiento.
- Recursos humanos.
- Mercadeo.

2.1.4 Metodología de la investigación

En el trabajo de campo realizado, se utilizó dos técnicas de investigación, entrevista y encuesta, de la siguiente manera:

- Entrevista: realizada a encargados de las unidades de negocio.
- Encuesta: realizada a encargados y personal operativo de las unidades de negocio.

Para el cálculo de la muestra, se sabe que el conjunto de elementos a investigar, ha de ser una fracción de la población o universo de estudio, que tenga características idénticas que definan a este. Para obtener el número idóneo de elementos a analizar (restaurantes) y de colaboradores a encuestar, se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z^{2\infty} * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^{2\infty} * p * q}$$

En donde:

- n = elementos a investigar
- N = total de la población o universo
- $Z^{2\infty} = 1.96^2$ (seguridad del 95% en la investigación)
- p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- q = 1- p (en este caso 1- 0.005 = 0.95)
- d = precisión (en este caso deseamos un 3% = 0.03)

Para un total de 50 restaurantes, ¿Cuántos se tiene que estudiar para conocer la situación actual en la empresa objeto de estudio?:

Se aplica la fórmula antes menciona para obtener el dato siguiente:

$$n = \frac{50 * 1.96^{2\infty} * 0.05 * 0.95}{0.03^2 * (50 - 1) + 1.96^{2\infty} * 0.05 * 0.95}$$

$$n = 38.$$

Del total de 50 restaurantes, serán investigados para el estudio 38.

Ahora se necesita saber a cuantos colaboradores de las 450 que laboran actualmente, se entrevistarán, se aplico la misma fórmula así:

Con una seguridad del 95%, se obtuvo el dato siguiente:

$$n = \frac{450 * 1.96^{2\infty} * 0.05 * 0.95}{0.03^2 * (50 - 1) + 1.96^{2\infty} * 0.05 * 0.95}$$

$$n = 140 \text{ colaboradores serán objeto de estudio.}$$

Luego de obtener el dato de restaurantes a investigar (38) y de los colaboradores a encuestar (140), aunado a las facilidades brindadas por los altos ejecutivos de la empresa para realizar la investigación de este informe, se seleccionaron las unidades de negocio con base en los elementos homogéneos siguientes:

- Ubicación geográfica
- Tamaño físico de instalaciones.
- Cantidad de personal.
- Horario de atención al público.
- Formas de servicio (restaurante, llevar, domicilio).

Según la división de 140 colaboradores entre 38 restaurantes, da como resultado 3.6 encuestas por restaurante, para obtener datos exactos en la investigación, se tomo la decisión de realizar el trabajo de la siguiente forma:

4 colaboradores en 26 restaurantes = 104

3 colaboradores en 12 restaurantes = 36

Total = 140

Definida la muestra de restaurantes y colaboradores, se logró obtener la información descrita en el apartado siguiente.

2.2 ANÁLISIS DE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

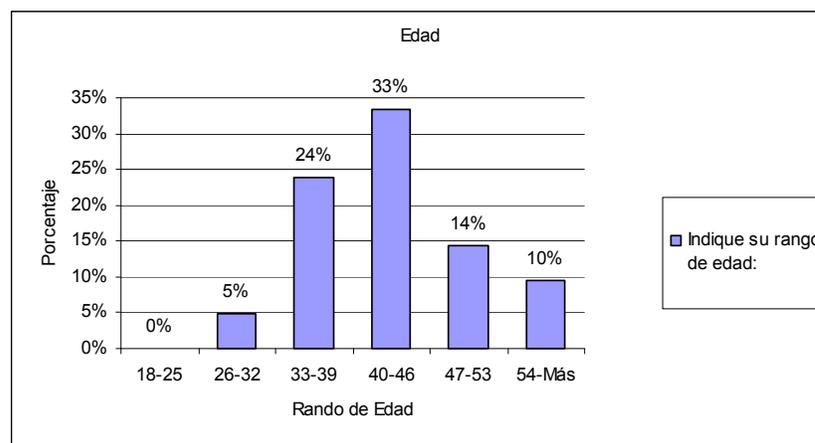
El análisis de las funciones administrativas se realizó con base en la investigación realizada en las unidades de negocio de la cadena de restaurantes de comida rápida, obteniendo información de primer orden.

2.2.1 Información general de los encargados

La primera parte de las encuestas se reservó para obtener información general del personal, ya que se considera importante saber a grandes rasgos, que características en común tienen las personas que administran y operan las unidades de negocio, para luego en la propuesta de solución a plantear, utilizar términos y aspectos fáciles de comprender y de llevar a cabo.

Los resultados determinan que del total de encargados de restaurantes, el 29% son de sexo masculino, el otro 71% restante es de sexo femenino, el rango de edades de los mismos se presenta en la gráfica siguiente:

GRÁFICA 6
RANGO DE EDAD DE ENCARGADOS

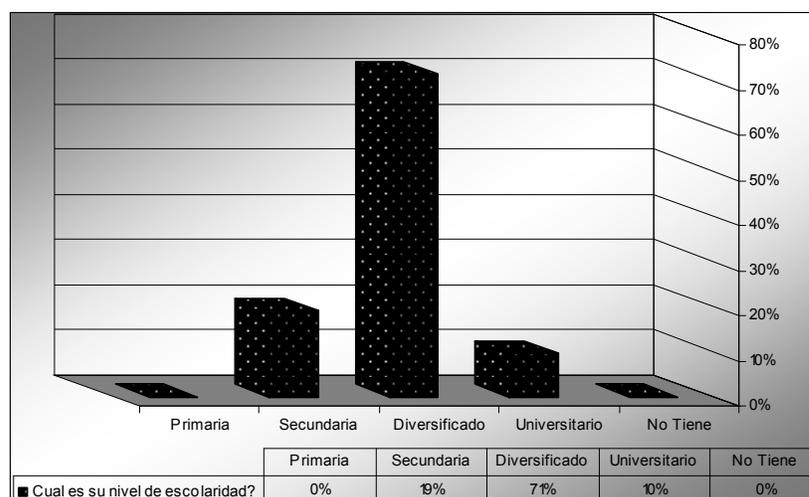


Fuente: elaboración propia, investigación de campo, noviembre 2008.

En la gráfica 6 se visualiza que el grueso de edad se encuentra entre los 40-46 años con un 33% del total, entre los 33-39 años de edad, esta el 24% y de 47-53 años, el 14% del total.

Del total de encargados, el 71% cuenta con educación de diversificado (o educación media), el 19% con educación solamente de nivel básico y tan solo el 10% con estudios universitarios (no concluidos) como se observa en la gráfica siguiente:

GRÁFICA 7
NIVEL EDUCATIVO DE ENCARGADOS



Fuente: elaboración propia, investigación de campo, noviembre 2008.

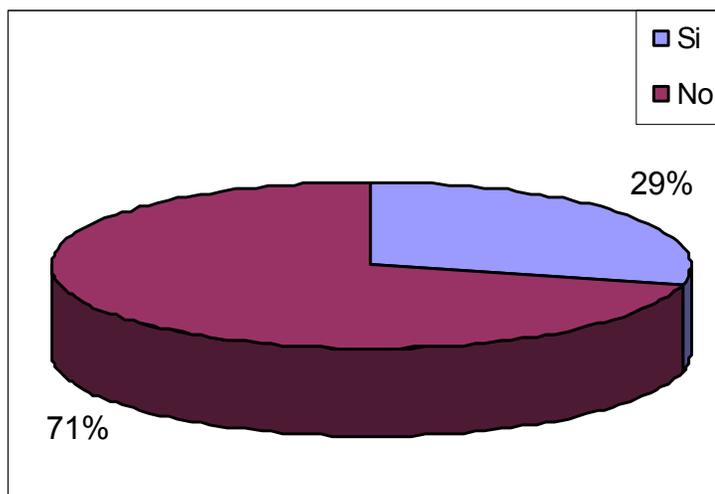
Además del total de entrevistados, únicamente el 10% se encuentra estudiando actualmente, específicamente los encargados que tienen estudios universitarios (no concluidos).

Los datos arriba indicados orientan a plantear la propuesta de solución a la empresa objeto de estudio, con contenido práctico y de fácil comprensión hacia el personal, esto por el nivel educativo con que cuentan.

2.2.2 Planificación

Se preguntó a los encargados de las unidades de negocio de la cadena de restaurantes de comida rápida, si saben la misión y la visión de la empresa (preguntas por separado), obteniendo de igual forma para las dos preguntas, que solo el 29% del total indicó que si las conocen, el restante 71% contestó que no las conoce, como se observa en la gráfica siguiente:

GRÁFICA 8
CONOCE LA MISIÓN Y VISIÓN

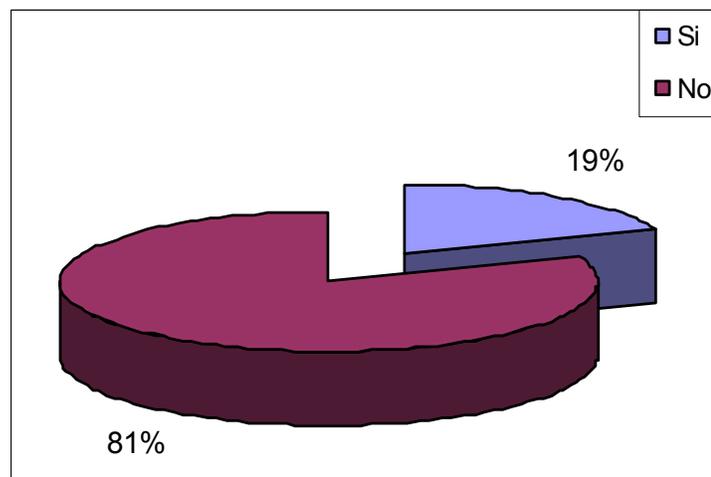


Fuente: elaboración propia, investigación de campo, noviembre 2008.

Como se puede observar, el desconocimiento del 71% del personal, de aspectos tan importantes para la empresa como lo son: la misión y visión, afecta las labores cotidianas en las unidades de negocio, esto resta competitividad a la cadena de restaurantes ante su competencia en el mercado guatemalteco, ya que todas las actividades que se realizan no se orientan tomando como base estos pilares.

A la pregunta: Conoce los objetivos y metas de la empresa? El 19% contestó que si y el 81% restante contestaron que no, como se puede observar en la gráfica siguiente:

GRÁFICA 9
CONOCIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS EMPRESARIALES



Fuente: elaboración propia, investigación de campo, noviembre 2008.

En la empresa, existen objetivos y metas empresariales, que el 81% del personal mencionó desconocer, lo anterior implica que no se tenga una ejecución óptima de labores, por el desconocimiento de los resultados mínimos esperados.

Siguiendo con los datos obtenidos a las preguntas de las encuestas realizadas, el 100% de los entrevistados contestó que si conoce los objetivos y metas de su puesto de trabajo dentro de la unidad de negocio, algo que resulta contradictorio a lo anteriormente contestado, ya que estos son los mismos a nivel empresarial, por lo que se puede definir que existe entre los colaboradores, desconocimiento o confusión entre los objetivos y metas generales de la empresa y los específicos de las unidades de negocio.

El 62% de los colaboradores contestó afirmativamente a la pregunta: planifica las actividades de la unidad de negocio para alcanzar sus objetivos y metas?, el restante 38% contestó negativamente.

Siguiendo con los colaboradores que contestaron afirmativamente a la pregunta, sobre, si planifican las actividades en su unidad de negocio, el 50% indicó que realizan esta acción semanalmente, el 36% contestó que lo hace diariamente y el 14% restante contestó que lo hace quincenalmente, quedando con 0% las opciones de mensualmente y esporádicamente, como se muestra en el cuadro siguiente:

CUADRO 1
FRECUCENCIA DE PLANIFICACIÓN

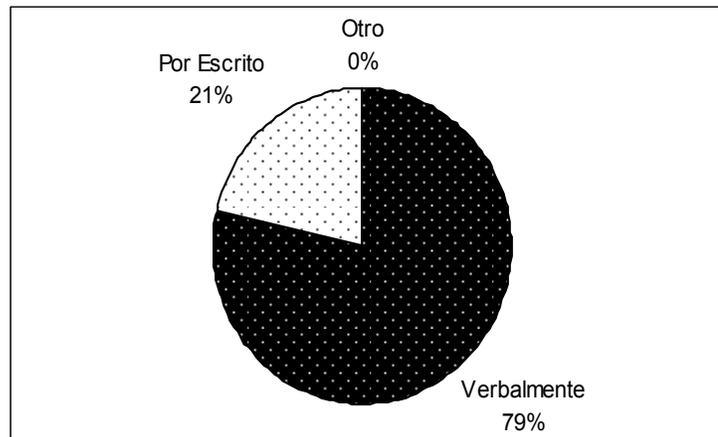
Semanalmente	50%
Diariamente	36%
Quincenalmente	14%
Mensualmente	0%
Esporádicamente	0%

Fuente: elaboración propia, investigación de campo, noviembre 2008.

A la pregunta: como informa a sus colaboradores de la planificación del trabajo a realizar en su unidad de trabajo?, en la gráfica siguiente se observa que el 79% contestó que lo hace de forma verbal, el 21% restante lo hace por escrito y lo coloca en un lugar en donde el personal operativo lo visualicen.

GRÁFICA 10

FORMA DE COMUNICACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN



Fuente: elaboración propia, investigación de campo, noviembre 2008.

Analizando los anteriores datos descritos, se puede deducir que la comunicación verbal del encargado hacia el personal operativo, no es la idónea, provocando que las actividades se realicen en forma desordenada y que se compliquen las operaciones en la cadena de restaurantes.

Por último, se les preguntó a los encargados si recibían colaboración por parte del supervisor de la unidad de negocio para realizar la planificación de las actividades, el 71% contestó que no y tan solo el 29% restante contestó que si, de igual manera, esta falta de involucramiento del supervisor en el restaurante, provoca que no se trabaje en equipo, no contribuyendo al logro de las metas y objetivos estipulados por la empresa.

2.2.3 Organización

Se preguntó a los encargados de las unidades de negocio de la cadena de restaurantes de comida rápida, acerca de la organización del restaurante, obteniendo el resultado en la gráfica siguiente:

GRÁFICA 11
ORGANIZACIÓN EN LAS UNIDADES DE NEGOCIO



Fuente: elaboración propia, investigación de campo, noviembre 2008.

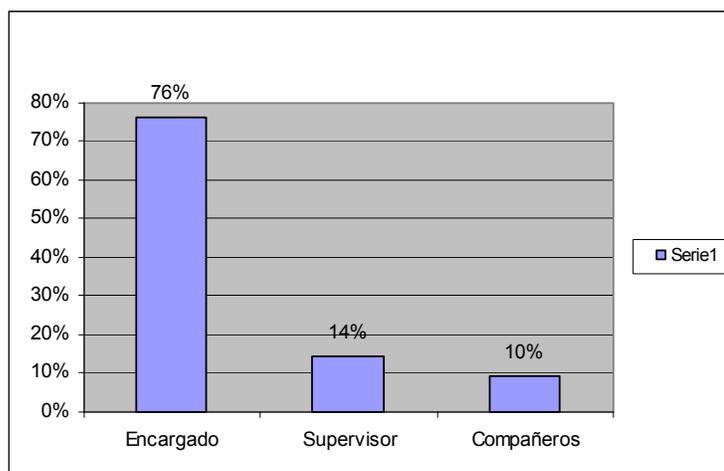
Como se puede observar en la gráfica 11, la estructura del restaurante es vertical, ubicando en la parte superior al encargado, en medio al asistente y en la parte inferior de la estructura encontrada, al personal operativo, pero no se diferencia por áreas de trabajo, ya que los identifican como un todo, sin divisiones de puestos específicos que contribuyan en la especialización de la persona al realizar el trabajo diario en la unidad, además esta estructura es empírica ya que no se encontró ningún documento que la sustente.

Luego en la sección relacionada a las tareas que se tienen que realizar, quién las debe hacer y cómo se debe hacerlas, no se encontró documento alguno, entonces se les preguntó: conocen las atribuciones de su puesto de trabajo antes de ejecutar sus actividades?, el 81% de las personas contestaron que si, el 19% restante contestó que no las conocen.

De las personas que contestaron afirmativamente al conocimiento de sus atribuciones, el 76% indicó que es el encargado de la unidad de negocio el que

les informa sobre estas, el 14% seleccionó al supervisor de la unidad como la persona que les indica las atribuciones de su trabajo y el 10% restante menciona a sus compañeros de trabajo como las personas que les informan.

GRÁFICA 12
QUIÉN LE INFORMA SOBRE SUS ATRIBUCIONES



Fuente: elaboración propia, investigación de campo, noviembre 2008.

Aunado a lo anterior, el 76% de los encargados entrevistados dice no utilizar instrumentos administrativos para organizar al personal en su puesto de trabajo, el 24% restante contestó que si los utiliza.

Al mostrar los encargados los instrumentos administrativos que ellos mencionaban que se utilizan, se logro constatar que son solamente de control y entre estos instrumentos mencionados se encuentran el kárdex, horarios de trabajo, registro de ventas diarias entre otros, en conclusión, estos no son los que la empresa necesita para la organización del trabajo.

CUADRO 2

PRIORIDAD DE ORGANIZACIÓN DE ÁREAS DE TRABAJO

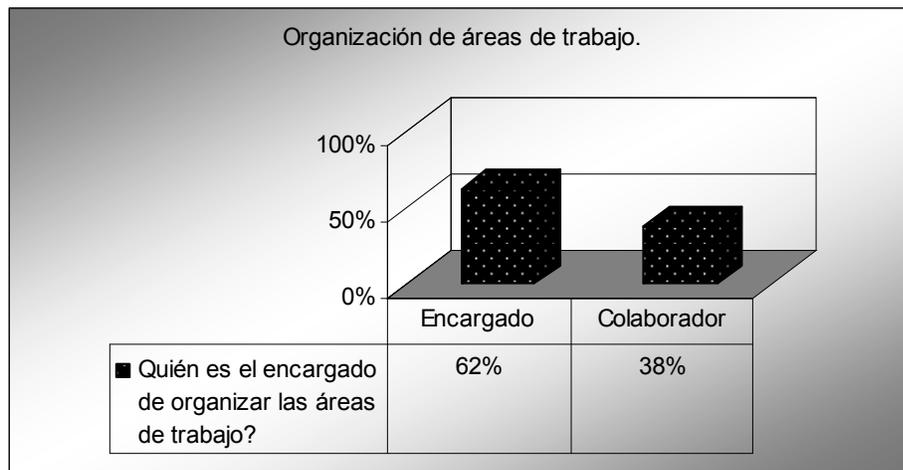
Caja	62%
Servicio	24%
Cocina	14%

Fuente: elaboración propia, investigación de campo, noviembre 2008.

En el cuadro 2 se deja al descubierto que la prioridad número uno de los encargados para realizar la organización de trabajo es caja, con el 62%, luego sigue el área de servicio con el 24% y el área de cocina, es prioritaria de tan solo el 14% de los colaboradores. Sin embargo, en la unidad de negocio no se cuentan con las herramientas necesarias para realizar dicha actividad. Aunado a que fundamentalmente toda área de trabajo en las unidades de negocio es de vital importancia.

GRÁFICA 13

ORGANIZACIÓN DE ÁREAS DE TRABAJO

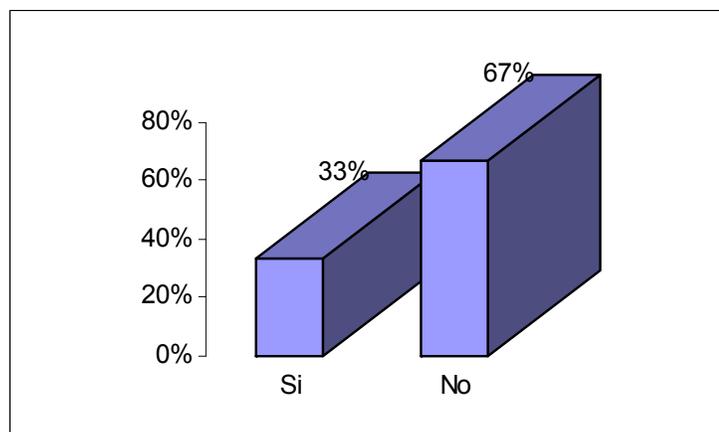


Fuente: elaboración propia, investigación de campo, noviembre 2008.

La mayoría de encargados de las unidades de negocio, sabe y comprende que es él, el que tiene que organizar las áreas de trabajo, siempre y cuando se cuente con las herramientas necesarias para realizarlo, así contestó el 62% de los entrevistados (gráfica 13), desafortunadamente el 38% restante indica que son los colaboradores que tienen a cargo, los que deben de organizar las áreas de trabajo (cocina, servicio y en algunos casos, caja).

En la gráfica siguiente (13), se refleja que del total de encargados de las unidades de negocio, el 67% considera que al organizar el trabajo, no recibirían colaboración del supervisor y el 33% restante, considera que si recibiría la ayuda necesaria para organizar el trabajo en la unidad.

GRÁFICA 14
AYUDA DEL SUPERVISOR



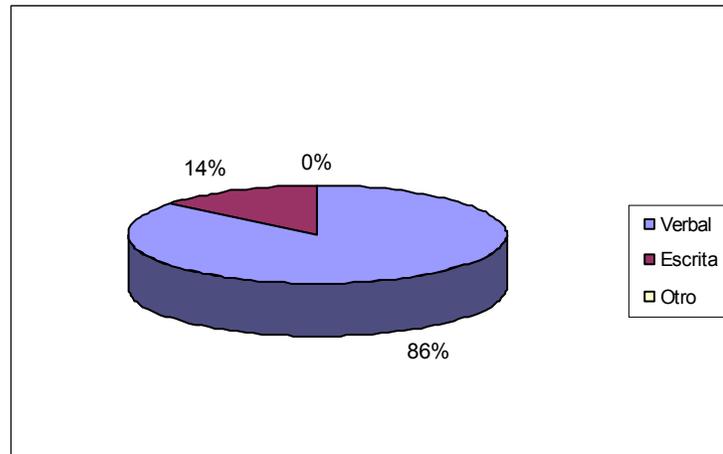
Fuente: elaboración propia, investigación de campo, noviembre 2008.

Esta coyuntura del 33% de colaboradores que considera y creé, recibirá ayuda del supervisor, debe aprovecharse al máximo cuando se implemente la propuesta de solución, a manera de trabajar en equipo con estos encargados, para que los resultados obtenidos de dicha implementación se reflejen en la empresa en un mediano plazo.

2.2.4 Dirección

Aunque se de una comunicación de atribuciones al 81% del personal operativo, (como se menciona en el primer párrafo de organización) no se hace de manera técnica, ya que de ese porcentaje indicado, al 86% se les hace saber estos aspectos de forma verbal, y al 14% restante se le hace saber en forma escrita, como se demuestra en la gráfica siguiente:

GRÁFICA 15
FORMA EN QUE LE COMUNICAN SUS ATRIBUCIONES



Fuente: elaboración propia, investigación de campo, noviembre 2008.

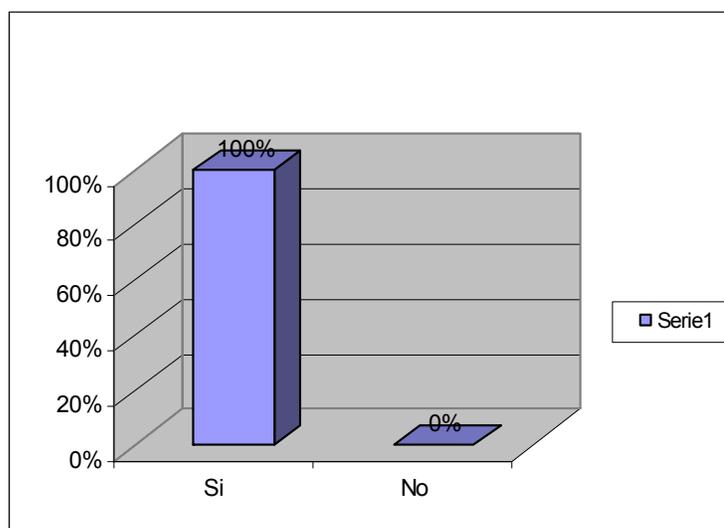
Lo anterior demuestra de nuevo la falta de un modelo gerencial que oriente al personal de las unidades de negocio, de manera técnica administrativa, para que el personal operativo aprendan, conozcan y desenvuelvan sus labores con alta calidad, ya que no cuentan con algo escrito que les recuerde como desempeñar su trabajo, provocando complicaciones en las operaciones del restaurante.

Entre las personas que contestaron negativamente al conocimiento de sus atribuciones, la mayoría aun se encontraba en procesos de entrenamiento o en tiempo de prueba, previo a ser confirmados en las plazas. De igual manera si se desea obtener excelentes resultados en la dirección de las labores del personal

operativo es indispensable que desde el primer día de trabajo se les indique y deje claro cuales serán sus atribuciones en la posición de trabajo dentro de la unidad de negocio.

Aun así, el 100% del personal operativo contestó que si enfoca su trabajo al alcance de los objetivos y metas asignados a su posición (gráfica siguiente), coyuntura que es una oportunidad para la empresa y obtener mejores resultados mediante sus colaboradores si cuentan con todo el conocimiento necesario para trabajar.

GRÁFICA 16
ENFOCA SU TRABAJO AL ALCANCE DE LOS OBJETIVOS Y METAS



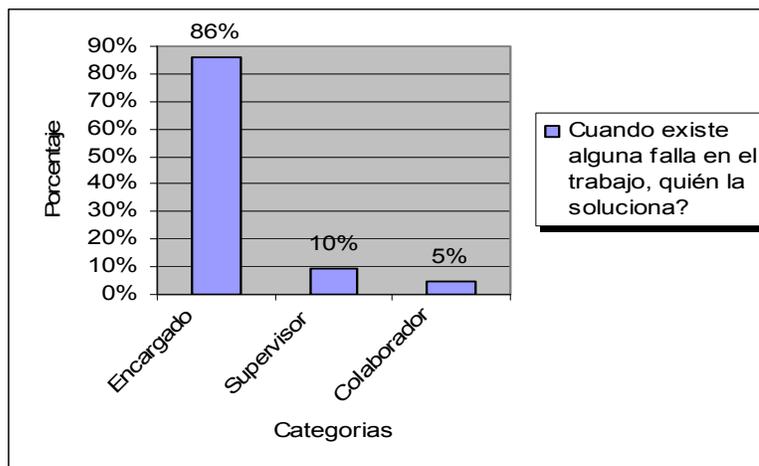
Fuente: elaboración propia, investigación de campo, noviembre 2008.

A la pregunta: realiza alguna actividad que no le haya sido asignada o no le corresponde hacer?, el 100% contestó afirmativamente, mencionando entre otras: arreglo del área de bodega, limpieza de otras áreas de trabajo, limpieza de baños, recepción de envíos de materia prima, hacer sencillo para caja. Pero el sentir en general fue que ellos no tienen que hacer nada extra fuera de sus

obligaciones, por lo que no se tiene un trabajo en equipo, siendo lo correcto que en una unidad de negocio, todos tienen que colaborar en otras actividades fuera de las de su puesto de trabajo, si se desea ser competitivo.

La segunda parte de la fase de dirección fue orientada a los encargados de las unidades de negocio, así:

GRÁFICA 17
SOLUCIÓN A FALLAS



Fuente: elaboración propia, investigación de campo, noviembre 2008.

En la gráfica 17 se puede observar que en la dirección del trabajo, cuando existe alguna falla, el 86% de estas son solucionadas por el encargado, el 14% son solucionadas por el supervisor y 5% por el colaborador (personal operativo).

Del total de fallas que se dan en la dirección del trabajo, solamente el 5% son registradas en el libro de actas de la unidad de negocio, esto para poder dejar un precedente de estas y así orientar a otras personas en la solución, si alguna falla se vuelve a repetir, el 95% restantes no se registran; por lo que no se contribuye en general en que en la cadena de restaurantes se evite que las fallas se presenten nuevamente.

CUADRO 3
ORIGEN DE FALLAS

Capacitación	57%
Falta de Insumos	14%
Chequeo de actividades	10%
Responsabilidad	5%
Otro	14%

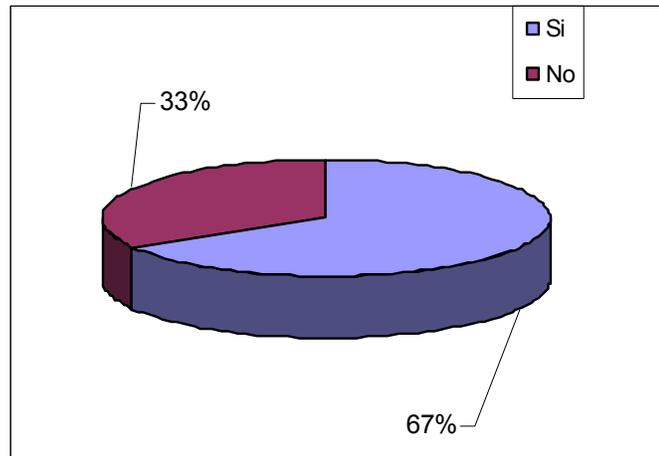
Fuente: elaboración propia, investigación de campo, noviembre 2008.

Según los encargados de las unidades de negocio investigadas, como se puede observar en el cuadro 3, el 57% de las fallas en la dirección de las operaciones se deriva de la capacitación del personal operativo.

Luego mencionan otros aspectos, como la falta de insumos en un 14%, el chequeo de actividades en un 10% y por último mencionan que las fallas se originan por la falta de responsabilidad de los colaboradores en un 5%.

Analizando la información obtenida, toda falla es originada por la no existencia de un modelo gerencial que coadyuve en la situación actual de la empresa, orientando al personal de una manera técnica administrativa, en busca de una gestión eficiente y eficaz.

GRÁFICA 18
RETROALIMENTACIÓN DE FALLAS



Fuente: elaboración propia, investigación de campo, noviembre 2008.

Como se observa en la gráfica 18, del total de encuestados, solamente el 67% de encargados realiza retroalimentación al personal cuando existen fallas en el trabajo, el otro 33% no lo realiza, dejando un vacío en el ciclo de trabajo ya que ni registran, ni retroalimentan de las fallas presentadas en la operatoria, al personal operativo.

De los encargados que contestaron que si realizan retroalimentación, el 77% realiza esta acción en el momento justo en que se falla, el 23% restante indicó que lo hace diariamente al terminar el turno de trabajo.

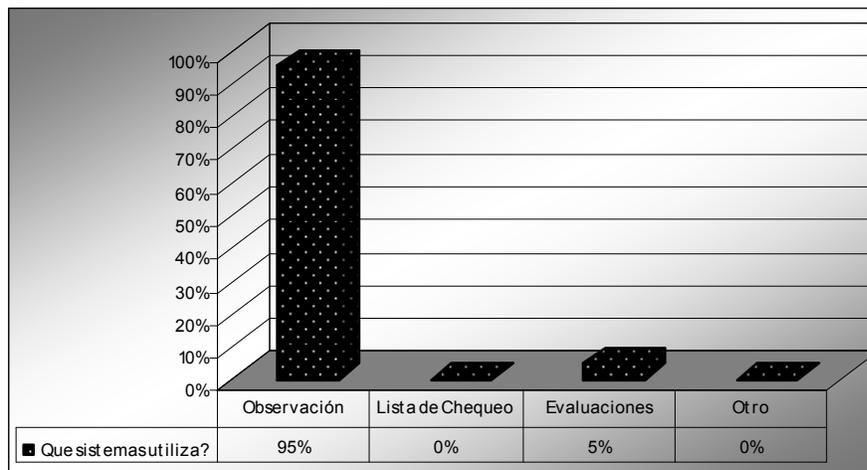
En las respuestas, los entrevistados mencionaban que al hacer la retroalimentación de la falla, lo hacen de forma que no se afecte el servicio en el restaurante, ni mucho menos frente al público que visita la unidad, además indican que en reuniones se toma como ejemplo lo sucedido para que las demás personas no vuelvan a cometer el mismo error.

2.2.5 Control

La investigación en esta fase se orientó específicamente a determinar si en la cadena de restaurantes de comida rápida existen sistemas de control. El 81% de los encargados entrevistados, indicó que existen, tan solo el 19% de ellos indicó que no.

Luego, a las personas que contestaron afirmativamente; se les preguntó sobre que sistemas de control utilizan para verificar que todas las actividades dentro de la unidad de negocio se realice con normalidad, el 95% de estos contestó que por medio de observación directa, el 5% restante indicó que por medio de evaluaciones (igual, es una evaluación de observación directa), la información se muestra en la gráfica siguiente:

GRÁFICA 19
SISTEMA DE CONTROL



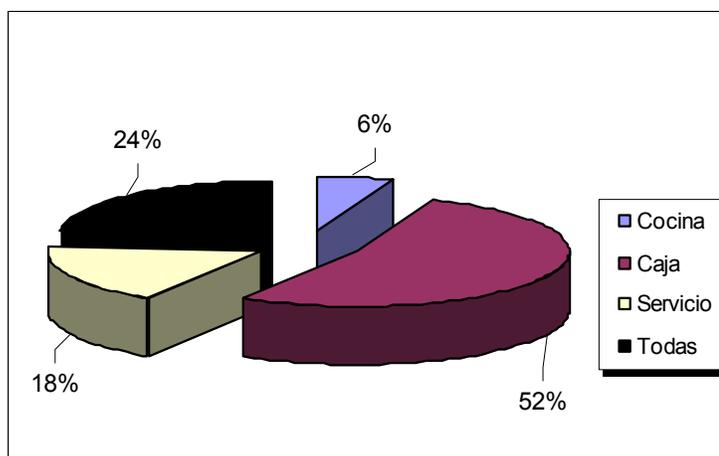
Fuente: elaboración propia, investigación de campo, noviembre 2008.

Con los datos que muestra la gráfica anterior se puede definir que no existe en la cadena de restaurantes un sistema de control que ayude a desempeñar las actividades de manera eficaz y eficiente y a la vez permita que los encargados

puedan tomar decisiones asertivas cuando sucede algún problema en las labores que desempeñan los colaboradores, limitando la competitividad de la empresa ante su competencia, para aclarar mejor la situación se puede decir que, la observación no tiene bases sólidas; ya que simplemente se toma el criterio de cada encargado sin tener un parámetro comparativo que de una mejor perspectiva en la toma de decisiones.

Siguiendo con la encuesta (tomando en cuenta a los que contestaron afirmativamente a la primera pregunta de esta fase), se interrogó a los encargados; en que área de trabajo realiza control a los procesos?, la información se muestra en la gráfica siguiente:

GRÁFICA 20
ÁREAS DE TRABAJO EN DONDE SE REALIZA CONTROL



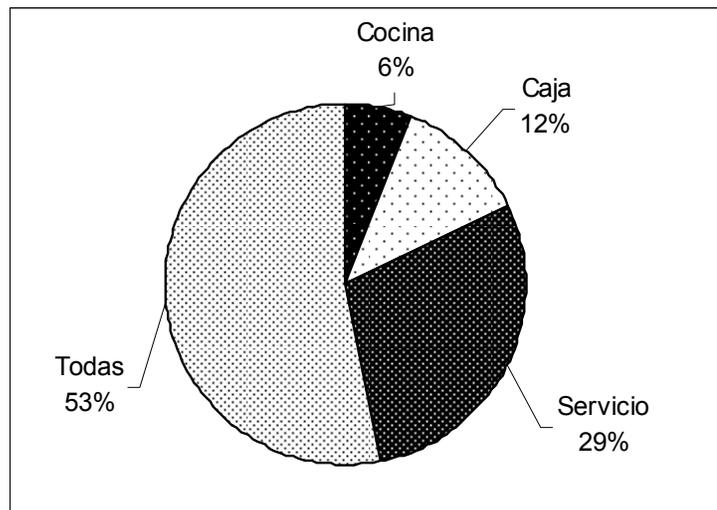
Fuente: elaboración propia, investigación de campo, noviembre 2008.

En la gráfica 20, se pone de manifiesto que las actividades primordiales de los encargados de las unidades de negocio se enfocan en lo financiero; ya que el área de caja es en donde el 52% de los entrevistados realiza mayor control a las actividades de trabajo, luego el 24% indica que realiza su control en todas las

áreas, el 18% realiza control en el área de servicio y tan solo el 6% de los entrevistados indicó que su control se basa en las actividades de cocina.

Toda la información del párrafo anterior, demuestra que a raíz de la falta de un modelo gerencial que guíe y priorice las actividades de control que realizan los encargados en las unidades de negocio, se generan complicaciones en las operaciones ya que es un desorden total, en el que se desempeña el personal; ya que la mayoría de encargados solamente se enfoca en controlar un área de trabajo descuidando las demás.

GRÁFICA 21
ÁREAS DE TRABAJO CON COMPLEJIDAD DE CONTROL



Fuente: elaboración propia, investigación de campo, noviembre 2008.

Aun tomando en cuenta que para la mayoría de encargados de las unidades de negocio, el área de trabajo de caja es en donde se representa mayor control, la gráfica 21, demuestra que el 53% de los entrevistados indican que todas las áreas tienen complejidad para su control, el 29% indica que es el área de

servicio, el 12% el área de caja y tan solo el 6% seleccionó el área de cocina como la más compleja de controlar.

CUADRO 4
RESPONSABLE DE REALIZAR CONTROL

Encargado	85%
Supervisor	10%
Colaborador	5%

Fuente: elaboración propia, investigación de campo, noviembre 2008.

A la pregunta a los encargados: quién es el responsable de realizar control de las actividades en el trabajo?, los datos del cuadro 4 indican que el 85% de los encuestados señalaron al encargado, el 10% dice que es el supervisor quién realiza el control y el 5% restante contestó que es el colaborador mismo.

En contra posición se le preguntó al personal operativo: quién realiza actividades de control en el trabajo que realiza?, el 95% señaló al encargado, el 5% restante indicó al supervisor, por lo que se concluye que no se realiza una labor aceptable para controlar las actividades que se realizan en las unidades de negocio de la cadena de restaurantes de comida rápida, por lo que se necesita de un modelo gerencial que guíe al personal en este aspectos tan importante.

2.3 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Luego de presentado los resultados obtenidos en la investigación, en lo concerniente a planificación, se puede analizar que por el alto porcentaje de personal que desconoce el contenido de la misión y visión de la empresa (71%), las labores cotidianas se vean afectadas y con complicaciones operativas, ya que los colaboradores no trabajan tomando como base directrices esenciales para el desempeño de las actividades a realizar.

De igual manera, el desconocimiento de los objetivos y metas de la empresa, del 81% de personas encuestadas, implica que no se tenga una ejecución óptima de labores, por el desconocimiento de los resultados mínimos esperados.

Aun así, el 100% de las personas encuestadas indica que si conoce los objetivos y metas de su puesto de trabajo, algo que resulta contradictorio a lo anteriormente contestado, ya que estos son los mismos a nivel empresarial, por lo que se puede definir que existe entre los colaboradores, desconocimiento o confusión entre los objetivos y metas generales de la empresa, y los específicos de su posición de trabajo.

En definitiva el nivel de planificación que se da en las unidades de negocio, no es el adecuado, ni el ideal para el buen desempeño de la gestión administrativa que realizan los colaboradores.

Continuando con los resultados obtenidos, en lo concerniente a organización, se logro verificar que el diseño de la misma es vertical, ubicando en la parte superior al encargado, en medio al asistente y en la parte inferior de la estructura encontrada, al personal operativo, pero no se da una diferenciación por áreas de trabajo, ya que los identifican como un todo, sin divisiones de puestos específicos de trabajo, que contribuyan en la especialización de la persona.

En la sección relacionada a las tareas que se tienen que realizar, quién las debe hacer y cómo se debe hacerlas, el 81% de las personas contestaron que si las conoce, el 19% restante contestó que no las conocen.

De las personas que contestaron afirmativamente al conocimiento de sus atribuciones, el 76% indicó que es el encargado de la unidad de negocio, el que les informa sobre estas, el 14% seleccionó al supervisor de la unidad como la persona que les indica las atribuciones de su trabajo y el 10% restante mencionó a sus compañeros de trabajo como las personas que les informan, todo esto, sin utilizar instrumentos administrativos que contengan: descripción del puesto, sus objetivos y funciones a realizar.

Lo anterior, fomenta la realización e implementación de un modelo gerencial, que contenga aspectos como éstos, y que sienta las bases mínimas para poder orientar la gestión administrativa del personal.

En la dirección, aunque se da una comunicación de atribuciones al 81% del personal operativo, no se hace de manera técnica, ya que de ese porcentaje indicado, al 86% se les hace saber estos aspectos de forma verbal, y al 14% restante se le hace saber en forma escrita, demostrando así de nuevo la ausencia de un modelo gerencial que oriente al personal de las unidades de negocio, para que éste aprenda, conozca y desenvuelva sus labores con alta calidad, ya que no cuentan con un documento que les recuerde como desempeñar su trabajo, provocando complicaciones en las operaciones del restaurante.

El 100% del personal operativo contestó que si enfoca su trabajo al alcance de los objetivos y metas asignados a su posición, coyuntura que es una oportunidad para la empresa y obtener mejores resultados mediante sus colaboradores si cuentan con todo el conocimiento necesario para trabajar.

La investigación en la fase de control, se determinó que el 81% de los encargados entrevistados, realizan control de las actividades que realizan sus colaboradores, pero de ese porcentaje señalado, el 95% indicó que la clase de control que realizan es de observación directa.

Realmente no existe un método o sistema que ayude a los encargados en la gestión administrativa, a desempeñar un control de actividades de manera eficaz y eficiente y a la vez les permita tomar decisiones asertivas cuando sucede algún problema en las labores que desempeñan los colaboradores, limitando la competitividad de la empresa ante su competencia, para aclarar mejor la situación se puede decir que, la observación no tiene bases sólidas; ya que simplemente se toma el criterio de cada encargado, sin tener un parámetro comparativo que le de una mejor perspectiva.

Con todo lo descrito en este ítem, se da por confirmada la hipótesis planteada en la investigación que indica, que las deficiencias en la gestión administrativa que se presentan en las unidades de negocio de la empresa, se deben a que no se utiliza un modelo gerencial que oriente las actividades de los colaboradores.

Por lo que para disminuir y eliminar las deficiencias encontradas, es necesaria la elaboración de un modelo gerencial basado en aspectos administrativos viables a la empresa y así permitir que la gestión administrativa se realice de manera eficaz y eficiente.

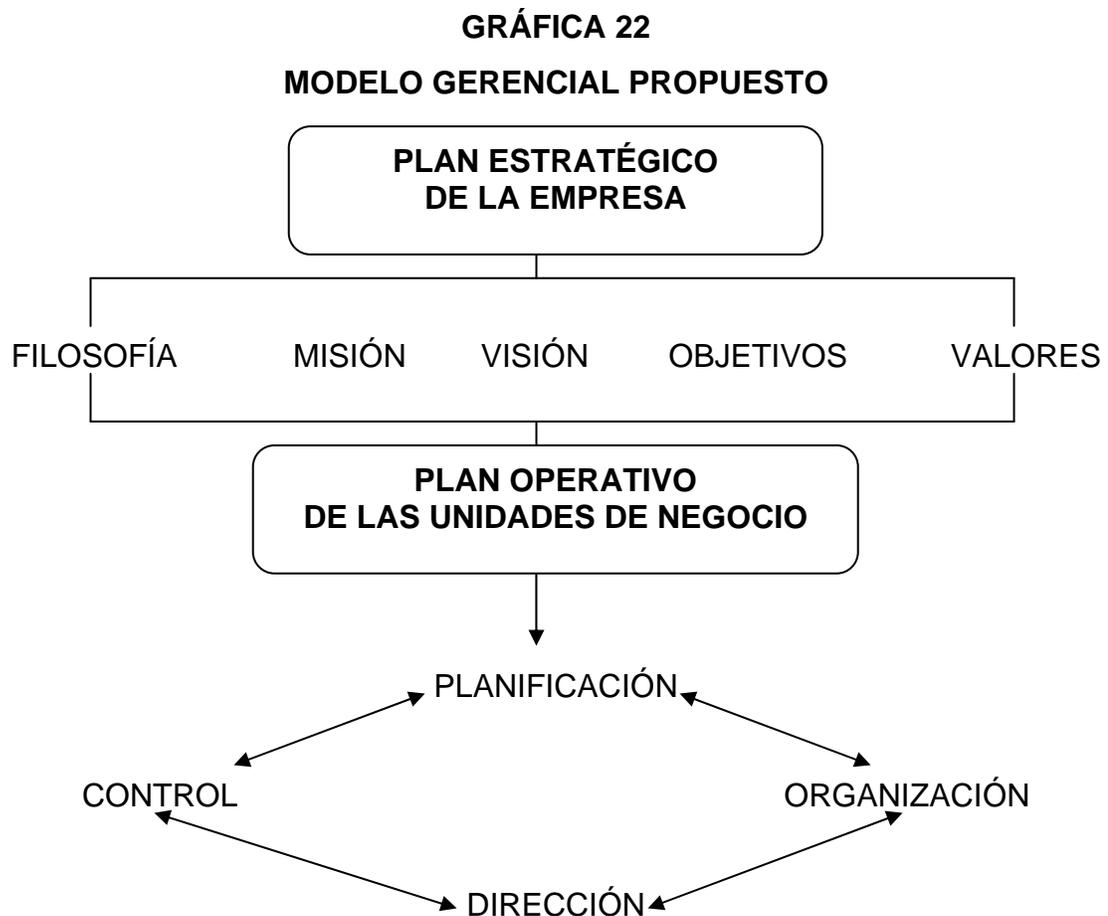
CAPÍTULO III

MODELO GERENCIAL ORIENTADO A LA ADMINISTRACIÓN DE UNIDADES DE NEGOCIO DE UNA CADENA DE RESTAURANTES DE COMIDA RÁPIDA

3.1 GENERALIDADES DE LA PROPUESTA

La presente propuesta de solución, define las bases de un modelo gerencial con el propósito de fomentar en la empresa, que los colaboradores realicen su trabajo de manera eficiente y eficaz.

A continuación en la gráfica 22 se pueden observar los componentes que integran dicho modelo propuesto:



Fuente: elaboración propia, noviembre 2008.

3.2 MODELO GERENCIAL PROPUESTO

En la primera fase del modelo gerencial propuesto, se tiene que tomar como base el plan estratégico de la empresa, para el caso de la cadena de restaurantes investigada, éste ya existe, y se describe a continuación:

3.2.1 Plan estratégico de la empresa

Se describe como los elementos que guía la empresa a nivel macro:

a. Filosofía:

“Ser una empresa que brinde excelente servicio a sus clientes, optimizando los recursos disponibles, de manera eficaz y eficiente, otorgando desarrollo a los colaboradores y maximizando los beneficios hacia los inversionistas”.

b. Misión:

“Hacer de nuestro negocio, la mejor experiencia en comida rápida”.

c. Visión:

“Ser para el 2015, una de las empresas operadoras de cadena de restaurantes, más reconocida a nivel nacional”.

d. Objetivo:

“Ser una empresa competitiva en el mercado guatemalteco”.

e. Valores:

- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Respeto.
- Actitud de servicio.
- Lealtad.

3.2.2 Plan operativo de las unidades de negocio

La segunda fase de la propuesta consiste en un plan operativo aplicado al área de restaurantes (unidades de negocio), enfocado en contribuir al alcance del plan estratégico de la empresa, con el propósito de fomentar en los colaboradores trabajo eficiente y eficaz, comprendiendo lo siguiente:

a. Planificación

Tomando como base el resultado de la investigación realizada, es importante fomentar el conocimiento en los miembros del equipo, de los elementos del plan estratégico declarado por la empresa (filosofía, misión, visión, objetivo y valores) y la debida comprensión de los mismos.

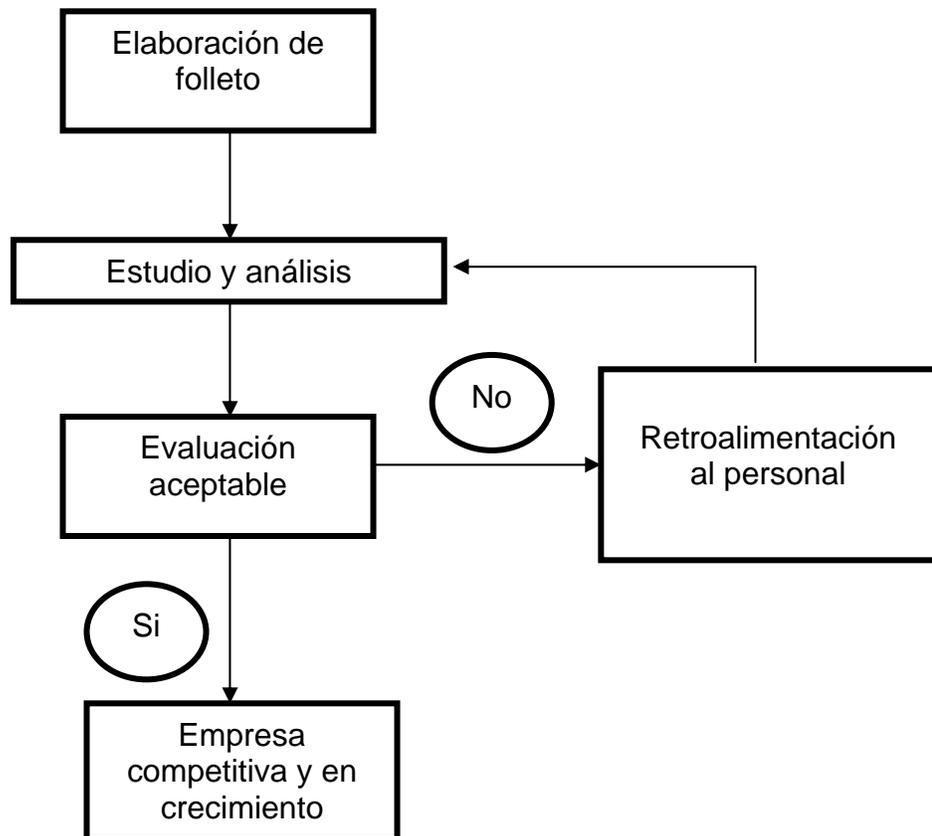
Pero ¿Cómo lograrlo?, mediante la creación de un folleto que contenga y describa de forma clara y sencilla dichos elementos, el cual debe ser entregado a cada miembro de la empresa. Se tienen que programar reuniones con el personal de las unidades, para entregar dicho material, con el objetivo de que lo estudien y analicen, para posteriormente en una segunda reunión, aclarar dudas y comentarios.

En apoyo a esta actividad, dentro de las unidades de negocio, se debe crear la cartelera informativa, en donde igualmente (a los folletos) de forma ordenada y sencilla, se coloquen y describan los elementos en mención. Ésta cartelera informativa debe ser colocada en un lugar visible dentro del área de lockers, cocina o cerca de los baños del personal, con el fin de que todos la puedan visualizar (además puede servir para colocar anuncios en general, como cumpleaños del mes, etc.).

Por último, los líderes de la unidad, deben evaluar aleatoriamente entre el personal, el nivel de conocimiento y comprensión de todo lo descrito, y si los resultados no son los esperados, se debe de retroalimentar la información

nuevamente hasta obtener el resultado esperado, el proceso se muestra en la gráfica siguiente:

GRÁFICA 23
PROCESO DE CULTURIZACIÓN ORGANIZACIONAL



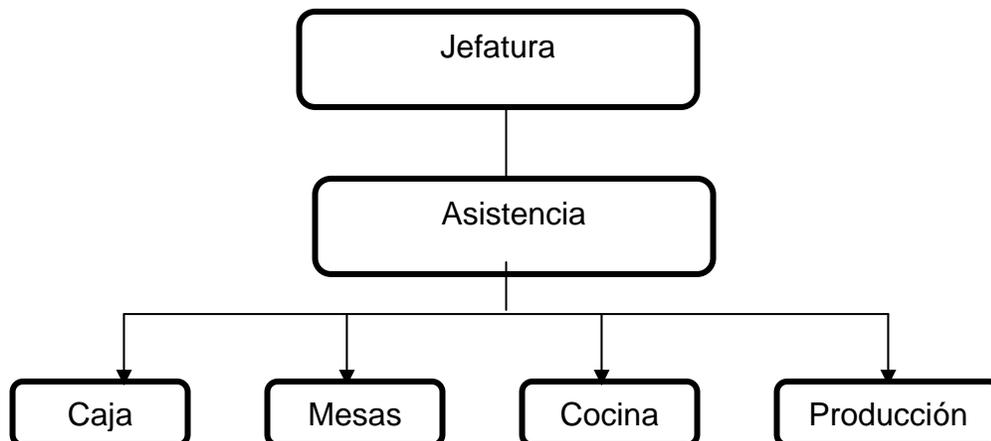
Fuente: elaboración propia, noviembre 2008.

Debe existir en un mediano plazo por parte del personal, un entusiasmo y compromiso con la filosofía de la empresa, así también por la misión, visión, objetivos y valores. No hay términos medios, el compromiso de los encargados es grande, pero con esfuerzo y dedicación, se puede lograr.

b. Organización

Derivado de la investigación realizada y de los problemas administrativos encontrados en donde solamente se describe a un encargado, asistente y al personal operativo en conjunto, se presenta una propuesta de organización de las unidades de negocio (restaurante), con el fin de establecer la diferencia jerárquica entre los puestos y división entre los mismos, tomando como base lo anterior, se presenta el siguiente organigrama:

GRÁFICA 24
ORGANIGRAMA GENERAL PROPUESTO DE LA
UNIDAD DE NEGOCIO



Fuente: elaboración propia, noviembre 2008.

Los niveles visibles en el anterior organigrama propuesto, abarcan tres niveles jerárquicos, en donde el nivel “A” representa a la jefatura de la unidad, en el nivel “B” se ubica al asistente y en el nivel “C”, el personal operativo (subalterno o colaborador) por área de trabajo o especialización. En apoyo a esta fase, en el anexo 1 de este documento, se adjunta la descripción técnica de cada uno de los puestos de trabajo descritos, con el propósito de determinar funcionalmente las

tareas, actividades, responsabilidades y relaciones de trabajo de cada colaborador que ocupe el puesto.

c. Dirección

Sabiendo que el equipo de trabajo conformado por los colaboradores, no es un recurso automático para elevar la productividad de manera eficaz y eficiente, a continuación se desarrollan las siguientes recomendaciones para que la jefatura de la unidad de negocio, ejecute la dirección de los miembros conforme los objetivos planteados por la empresa:

I. Metas Claras

El equipo de trabajo debe tener una clara comprensión de la visión y misión de la empresa, así como de los objetivos a alcanzar, y una firme convicción de que el logro de lo planteado, será el resultado valioso de su esfuerzo. De tal manera que la jefatura de la unidad, debe en su rol interpersonal, hacer uso de su liderazgo y motivar a los colaboradores a orientar sus objetivos personales hacia los objetivos de la empresa, esto mediante el ejemplo, colaboración y apoyo en todo momento del trabajo. A la vez, se debe indicar a cada persona, lo que se espera de ella en lo individual, tomando como referencia su descripción de puesto, propuesto en la fase de organización (descrito en anexo 1 de este documento).

II. Confianza mutua

Todo equipo de trabajo eficaz, se caracteriza por un elevado grado de confianza mutua entre sus miembros. Es decir, cada uno de sus integrantes cree en la integridad, moralidad y capacidad de sus compañeros. Sin embargo, la confianza es frágil: se requiere mucho tiempo para construirla y se destruye con facilidad. Además, por el hecho de que la confianza engendra más confianza y la desconfianza engendra más desconfianza, la jefatura de la unidad, debe

mantenerse cuidadosamente atenta para preservar lo primero, no teniendo preferencias hacia ningún colaborador en especial.

El clima de confianza que pueda prevalecer dentro del grupo de trabajo, depende fuertemente de la influencia que el jefe de la unidad mediante sus habilidades humanas de trato con las personas, pueda generar mediante:

- Una eficiente comunicación a los miembros del equipo, explicando sus decisiones, procurando retroalimentar fallas oportunamente y reconociendo a tiempo los problemas y limitaciones del equipo.
- Brindando apoyo, manteniéndose disponible y accesible al personal, cuando éste lo necesite.
- Ser respetuoso, delegando autoridad real a los miembros del equipo en su puesto de trabajo y escuchando sus ideas atentamente.
- Actuar con justicia, conceder el crédito a quien lo merezca, ser objetivo e imparcial en las evaluaciones y generoso al elogiar los logros obtenidos.
- Ser previsible, procurando ser consistente en los asuntos diarios, cumplir promesas explícitas e implícitas.
- Demostrar competencias, cultivando la admiración y respeto de los miembros del equipo, demostrando sus habilidades técnicas y buen sentido del manejo del negocio.

III. Buena comunicación

Todo equipo de trabajo eficaz y eficiente, se caracteriza por una buena comunicación. El jefe de la unidad y sus miembros deben transmitir mensajes recíprocos en forma clara y fácil de entender. Esto incluye mensajes verbales como de otra índole. La buena comunicación se caracteriza también por una saludable dosis de retroalimentación procedente de los miembros del equipo y la jefatura. La retroalimentación ayudará a guiar a los miembros del equipo a

aprender a compartir con rapidez y eficiencia sus ideas y sentimientos, además de corregir los malentendidos.

IV. Habilidades de negociación

Las descripciones de los puestos de trabajo indicados en la fase de organización, fueron diseñadas en torno a las necesidades del negocio, definiendo con claridad los roles de los colaboradores. Sin embargo, existe una flexibilidad en hacer ajustes en la ejecución de dichas descripciones. Esta flexibilidad requiere que el jefe de la unidad posea habilidades negociadoras apropiadas (rol de decisiones) para con sus miembros del equipo, en donde se tome en cuenta que las descripciones son una guía de lo mínimo que se tiene que hacer en cada puesto de trabajo y llegar a mutuos acuerdos, en beneficio del equipo de trabajo y de la unidad de negocio.

V. Liderazgo apropiado

Los líderes eficaces son capaces de motivar a su equipo de trabajo para que lo sigan a través de las situaciones que se presenten en la unidad de negocio. ¿Cómo hacerlo? Ayudando a aclarar las metas establecidas, demostrando que el cambio es posible si se supera la inercia del status quo; y fomentando la confianza de los miembros del equipo en sí mismos, ayudando a realizar el potencial de cada colaborador hacia el alcance de las metas establecidas.

d. Control

Aun cuando se planteó la planificación, se logre echar a andar la propuesta de la estructura de los restaurantes acorde a la empresa, facilitando eficazmente el logro de los objetivos, y los colaboradores sean dirigidos y motivados, no se tendrá la seguridad de que las actividades vayan a desarrollarse según lo planificado.

Por lo tanto, el control es importante porque es el único medio por el cuál se sabrá si todo marcha bien en la unidad de negocio y a continuación se describen ampliamente los aspectos que conlleva este tema:

I. Horarios y planes de trabajo diarios

Los horarios de trabajo son aspectos importantes en donde la jefatura de la unidad de negocio, puede tener el control del personal, a manera de orientar la asistencia de los colaboradores cuando más se necesite en el restaurante.

Entonces, el jefe de la unidad haciendo uso de sus habilidades técnicas y conceptuales procederá a elaborar los horarios de trabajo a temprana hora el día domingo (una vez cada semana) de acuerdo al formato propuesto que se presenta en el anexo 2 de este documento, a continuación en el cuadro 5 un extracto del mismo:

CUADRO 5
HORARIO DE PERSONAL

No.	Posición	Lunes		Martes		Miércoles		Jueves		Viernes	
		Turno	H. E.	Turno	H. E.	Turno	H. E.	Turno	H. E.	Turno	H. E.
1	Encargado	1		Descanso		3		1		1	
2	Asistente	2		3		Descanso		2		2	
3	Caja	Descanso		4		4		4		4	
4	Cocinera 1	1		Descanso		3		1		1	
5	Cocinera 2	2		3		Descanso		2		2	

Fuente: elaboración propia, noviembre 2008.

- El turno 1 corresponde al período de apertura de actividades del local (entrada a. m.) hasta pasada la hora del almuerzo
- El turno 2 corresponde desde la hora del almuerzo hasta el cierre del local (finalizado el a. m. hasta el cierre de la unidad)
- El turno 3 corresponde al horario corrido (apertura-cierre)

El listado de horarios será colocado todos los días domingo por el jefe (rol informativo: divulgador), en el lugar reservado en la esquina informativa de la unidad de negocio o donde se considere necesario, la jefatura debe informar al personal y éste tiene que firmar el formato como señal de enterado.

Para la elaboración del horario del personal se debe de tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Los turnos del personal operativo se tienen que combinar una semana en apertura y la siguiente semana en cierre, alternativamente, para ser equitativos con todos los colaboradores.
- Se tiene que tomar en cuenta que en las posiciones de cocina, producción, caja y llevar, se cubren los días de descanso entre los colaboradores mismos, haciendo un turno corrido en el local mientras la otra persona descansa, el turno va desde las 11 horas hasta el cierre de la unidad, reconociendo las horas extras trabajadas.
- Los días de descanso del personal van desde lunes a jueves, de preferencia, el mayor grueso de descanso se dará el día martes y miércoles, dependiendo siempre de la dinámica del local, a veces se cuenta con una persona que cubre descansos en posiciones claves como: mesas, asistentes y encargados.
- A excepción de los turnos corridos, los horarios del personal en día normal no tienen que exceder de 7.5 horas diarias, sin incluir su hora de

almuerzo, si es necesario trabajar más tiempo, la empresa pagará hora extra.

- Las posiciones que se tienen que cubrir en la apertura del local son: producción, cocina, administración (encargado o asistente) y mesas.
- Para restaurantes que cuenten con más de una persona por posición, los horarios se hacen escalonados, es decir, por ejemplo tres personas en producción, uno entra a las 7:30 horas, el segundo entra a las 11:30 horas y el tercero a las 14:00 horas (escalonadamente).
- El formato de horario tiene una columna identificada con H. E., para que día a día se anoten las horas extras realizadas por el personal (si aplica) y qué al final de la semana se tiene que totalizar.
- El encargado de la unidad de negocio al realizar los horarios tiene que tomar en cuenta días de feriados, asuetos venideros y días especiales (día del cariño, día de la madre, entre otros) y programar todo descanso del personal antes o después del mismo, para que ese día se cuente con todo el personal disponible, con el fin de obtener mejores resultados en operaciones y ventas, en esta fase el encargado debe tomar el rol de enlace entre éstos factores externos, planificar lo necesario y proveer la información a los colaboradores para que todo se desarrolle con éxito y no existan o se den cuellos de botella por fallas no previstas como ausencias de personal a turnos u otros.

En lo concerniente al plan de trabajo, el formato propuesto esta dividido por áreas (cocina, producción, caja y mesas), en donde se coloca el nombre del colaborador que cubrirá el turno, el horario en que entra y sale, la tarea extra de trabajo que tiene que realizar antes de terminar su turno y espacio para la firma del colaborador (la cual indica que éste está enterado).

Además, cuenta con espacio para indicar el turno de trabajo, identificados de la siguiente manera:

- 1 = inicia con la apertura del local hasta pasado el almuerzo
- 2 = inicia pasado el almuerzo hasta el cierre del local

Se tiene que tomar en cuenta que, cuando una persona cubre los dos turnos (descanso de su compañero de trabajo), en el turno 1 se indica el nombre y la hora en que ingresa, en el turno 2 se coloca la hora en que sale y la tarea extra que tiene que realizar.

El formato sugerido de plan de trabajo se adjunta en el anexo 4 de este documento y a continuación en el cuadro 6 se presenta una parte del mismo, como ejemplo:

CUADRO 6
PLAN DE TRABAJO (DIARIO)

		Turno 1				
Área	Posición	Nombre	Entra	Sale	Tarea extra	Firma colab.
Cocina	1	Juana	8:30	16:00	Lavamanos	
	2	Maria	14:00	20:30	Cámaras	
Producción	1	Luís	8:30	16:00	Toldos	
	2	Jorge	14:00	20:30	Campana	

Fuente: elaboración propia, noviembre 2008.

II. Listas de chequeo por área de trabajo

Indican las actividades necesarias a ejecutar (de forma secuencial), la forma de llevarlas a cabo (de manera generalmente) y el horario en que se debe realizar (en algunos casos de manera específica).

Las actividades que se listan deben ser realizadas por el personal operativo desde que comienza el turno de apertura hasta el turno de cierre. Con el fin de orientar a los colaboradores, el formato incluye un rango de horas promedio en el cual se tiene que realizar dichas actividades.

Las listas de chequeo propuestas tienen que ser utilizadas a partir del día lunes de cada semana hasta terminar con el día domingo, no importa que en una semana se traslapen dos meses, tienen que ser utilizadas de forma constante y entregadas al jefe de la unidad todos los días, para que éste las evalúe.

Las listas de chequeo deben guardarse por cuatro semanas, ya que serán requeridas también por el supervisor de la unidad de negocio para revisar su cumplimiento (rol de toma de decisiones: manejo de perturbaciones).

Los formatos de las listas de chequeo propuestas a utilizar se adjuntan del anexo 5 al 9 de este documento y son las correspondientes a:

- Área de cocina
- Área de producción
- Área de caja y llevar
- Área de servicio de mesas
- Administrativa (del jefe de turno)

Conforme se va llenando cada actividad de la lista de chequeo, el colaborador tiene que colocar un check, si por alguna circunstancia no se realiza la actividad, deberá colocar una X, luego razonar porque no se efectuó dicho ítem, además el jefe de la unidad de negocio tienen que firmar todos los días de recibida cada lista de chequeo para su información y conocimiento, momento en el cual, el encargado entra en el rol interpersonal de líder, ya que si aplica al caso, debe retroalimentar en el acto, una buena acción o alguna falla. A continuación en el cuadro 7, parte de una lista de chequeo:

CUADRO 7
LISTA DE CHEQUEO

Fecha:				
Hora	Actividad	Lun	Mar	Mié
08:30	Encender luces del área	✓		
	Revisión de limpieza de área	X		
09:00	Revisión de pedidos de preelaboración para el día	✓		
	Abastecimiento de materia prima para preelaborar	✓		
09:30	Preparar moldes para preelaboración	✓		
	Realizar limpieza de área	✓		

Fuente: elaboración propia, noviembre 2008.

III. Control de ventas del personal

La venta diaria de cada persona operativa se tiene que registrar en el formato sugerido para el caso, adjunto en este documento en el anexo 10, a continuación un extracto del mismo:

CUADRO 8

REGISTRO DE VENTAS INDIVIDUAL

Fecha	Día	Venta real	Venta acum.	Firma	Vo. Bo.
1	Lunes	Q.1,500.00	Q.1,500.00	Ok	Ok
2	Martes	Q.1,000.00	Q.2,500.00	Ok	Ok
3	Miércoles	Descanso	Q.2,500.00	Ok	Ok
4	Jueves				

Fuente: elaboración propia, noviembre 2008.

Día a día la colaboradora tiene que anotar la venta alcanzada durante el turno de trabajo, el formato tiene espacios específicos en el encabezado que permiten anotar el nombre, área de trabajo, el valor de la meta mensual, el valor de la meta diaria y el mes de trabajo, todo tiene que ser supervisado por el jefe de la unidad de negocio para que se pueda llevar un control del avance.

IV. Control de preelaborados

Para llevar un control del área de producción eficiente y efectiva, se propone implementar un formato estadístico que a los colaboradores oriente sobre la cantidad de preelaboración de producto que tiene que realizar en el día (se tiene que utilizar un formato distinto por día de la semana).

El formato propuesto tiene el nombre de las especialidades de mayor venta durante los turnos de comida (almuerzo y cena) y debajo del mismo, cuatro columnas así:

- Prom: es el cálculo promedio de las especialidades vendidas ó venta real (Vreal), para obtenerlo se tiene que sumar la cantidad de especialidades vendidas en el mismo día en siete semanas atrás, quitando el número

mayor y el menor, luego ese resultado se tiene que dividir entre 5 para obtener el dato promedio de venta.

- Pedido: es la cantidad que el encargado de la unidad o el personal operativo decide preelaborar, tomando como referencia el promedio (Prom) obtenido con anterioridad.
- Vreal: es la cantidad de venta real del día y sirve para hacer el promedio de venta del producto (especialidad).

Parte del formato propuesto se presenta en el cuadro a continuación:

CUADRO 9
FORMATO ESTADÍSTICO DE PREELABORACIÓN

Día: Miércoles		Especialidad A		
Sem	Fecha	Prom	Pedido	Vreal
1	7/Ene	0	5	6
2	14/Ene	6	6	5
3	21/Ene	5.5	5	7
4	28/Ene	6	5	8
5	4/Feb	6.5	6	7
6	11/Feb	6.6	6	9
7	18/Feb	7	6	6
8	25/Feb	6.8	7	

Fuente: elaboración propia, noviembre 2008.

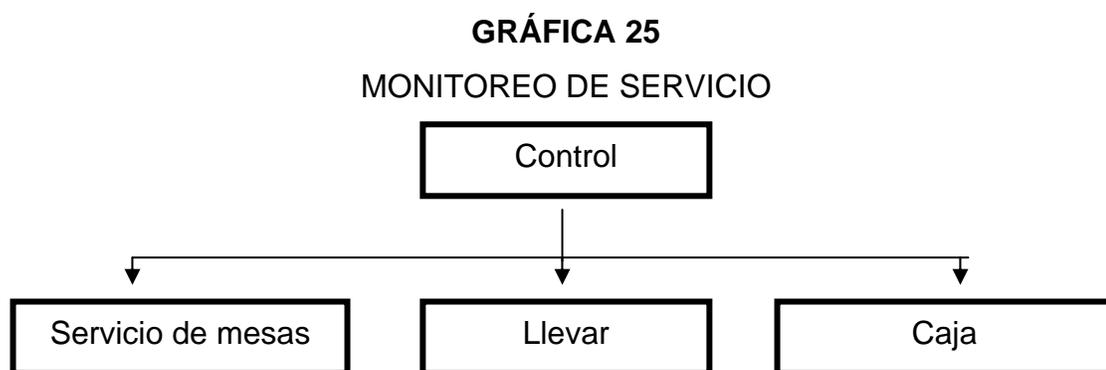
Para sacar el Prom del día 25/Feb en el cuadro anterior, se sumo Vreal quitándole el dato correspondiente al día 14/ene = 5 (el menor) y el del día 11/Feb = 9 (el mayor), el resultado obtenido se dividió dentro de cinco (= 6.8), en

la columna de Pedido se colocó 7 (utilizando el criterio personal del autor de este documento) como cantidad a pedir.

El formato completo se adjunta en el anexo 11 de este documento. De igual manera, en cocina se propone usar un formato estadístico idéntico al de producción, con la variante de que en el producto que se consignará serán las especialidades del área que tengan mayor demanda en la unidad. La forma de llenado y de interpretación de datos es idéntica a lo explicado en el formato de producción. El formato propuesto para cocina se adjunta en el anexo 12 de este documento.

V. Monitoreo de servicio

Este monitoreo (observación) se propone hacerlo mediante técnicas de toma de tiempos de los pasos estándar de servicio que los colaboradores prestan a los clientes que visitan la unidad, específicamente en las áreas en donde se tiene contacto directo, como se muestra en la gráfica a continuación:



Fuente: elaboración propia, noviembre 2008.

- **Servicio de mesas**

El tiempo de servicio de mesas se tiene que tomar desde el momento en que el cliente entra a la unidad de negocio hasta que se retira de la misma. El formato propuesto se presenta a continuación en el cuadro 10:

CUADRO 10
SERVICIO DE MESAS (tiempos estándar)

No.	Aspectos a evaluar	Tiempo ideal
1	Saludar y dar la bienvenida	0:15
2	Toma de orden	0:30
3	Entrega de bebidas	3:00
4	Entrega de entradas	6:00
5	Servir plato fuerte	13:00
6	Revisita	30:00
7	Auditoria	35:00
8	Cuenta	40:00
9	Despedida	42:00

Fuente: elaboración propia, noviembre 2008.

En el servicio de mesa se miden nueve pasos o fases en las que el personal operativo tiene contacto con el cliente, estos pasos o fases tiene un promedio de tiempo (estándar ideal) en el cual se tiene que realizar cada uno, el tiempo colocado en el formato es con fines de ejemplo, por lo que la empresa deberá determinar sus tiempos ideales de servicio.

En cada toma de tiempo se deben de elegir cinco mesas al azar para efectuar la evaluación respectiva, además de anotar que producto o especialidad (esto para tener parámetros similares) el cliente solicitó. Se tiene que anotar también por

parte de la persona que mide tiempos, la cantidad de mesas ocupadas y la cantidad de personal operativo que tiene la unidad en el momento de la evaluación.

Estas evaluaciones se tienen que hacer en días entre semana, no en días feriados, asuetos, especiales o fines de semana, ya que por la alta afluencia de clientes, puede existir sesgo.

Al finalizar la toma de tiempo, si se presentan fallas o no se están abarcando los estándares de tiempo mínimos establecidos en la de atención de clientes, en este documento se adjunta un formato de plan de acción para mejorar las áreas de oportunidad que se tienen en la unidad de negocio y emprender acciones correctivas en respuesta a los problemas o fallas presentadas.

Este plan de acción es elaborado en conjunto por el encargado (rol de toma de decisiones) y el supervisor del restaurante.

- **Llevar**

Para el área de llevar, de igual manera, es importante anotar la cantidad de clientes que están en ventanilla, la cantidad de personal en caja, y que producto es el que se mide, la evaluación de tiempos tiene seis pasos o fases, la cuales se presentan a continuación en el cuadro 11:

CUADRO 11

SERVICIO DE LLEVAR (tiempos estándar)

No.	Aspectos a evaluar	Ideal
1	Saludar y dar la bienvenida	00:05
2	Toma de orden	00:30
3	Cobro	01:30
4	Entregar ordenes en áreas de producción (sí aplica)	01:40
5	Servir y empacar productos	02:30
6	Entrega de producto y despedida	02:50

Fuente: elaboración propia, noviembre 2008.

En el paso 4 y 5, se tiene que tomar en cuenta que los tiempos ideales de atención a clientes variará de acuerdo a la orden de pedido, ya que si son productos que tiene que ser elaborados en producción ó cocina y luego horneados, el tiempo de entrega tiene que ser relativamente igual a una atención en mesas normal, con la variante de que el producto ya vienen en empaque especial para llevar.

En esta área, las bebidas son entregadas al cliente con la orden completa de producto solicitado. Por el contrario, si es un producto regular de llevar, el tiempo máximo de entrega de bebidas estimado, es el indicado en el ejemplo de arriba.

• Caja

En el área de caja los pasos o fases del servicio son solamente cinco, en un máximo de dos minutos de interacción entre la persona encargada de caja y personal operativo (en muy raros casos esta interacción es con el cliente).

El formato propuesto se presenta a continuación en el cuadro 12:

CUADRO 12

CAJA (tiempos estándar)

No.	Aspectos a evaluar	Ideal
1	Saludo	00:05
2	Cuenta	00:50
3	Cobro	01:40
4	Entrega de factura y vuelto	01:50
5	Despedida	02:00

Fuente: elaboración propia, noviembre 2008.

Se tiene que tomar en cuenta que:

- Toda orden tiene que ser entregada en la mano al cajero (a) por el personal operativo para que este la pueda procesar en el sistema de cobro.
- La orden tiene que incluir todo lo solicitado por el cliente y verificarse con el formato de toma de orden de la mesera.
- La factura y el vuelto tiene que ser entregado en la mano al personal operativo por el cajero (a), esto es para que la operación sea exitosa y no exista problema de faltante de dinero (de vuelto o por cobro) en el área.

En las evaluaciones que se hagan se tiene que tomar en cuenta que si algún paso del servicio hacia el cliente presenta problemas, el evaluador tiene que ayudar a solucionar la falla y registrarla en el espacio de observaciones, además tiene que determinar cual fue el origen de ésta y retroalimentar a quien corresponda (verbalmente, por escrito, etc.).

El formato de control de tiempos de servicio se adjunta en el anexo 13 y el formato para el plan de acción se adjunta en el anexo 14, de este documento.

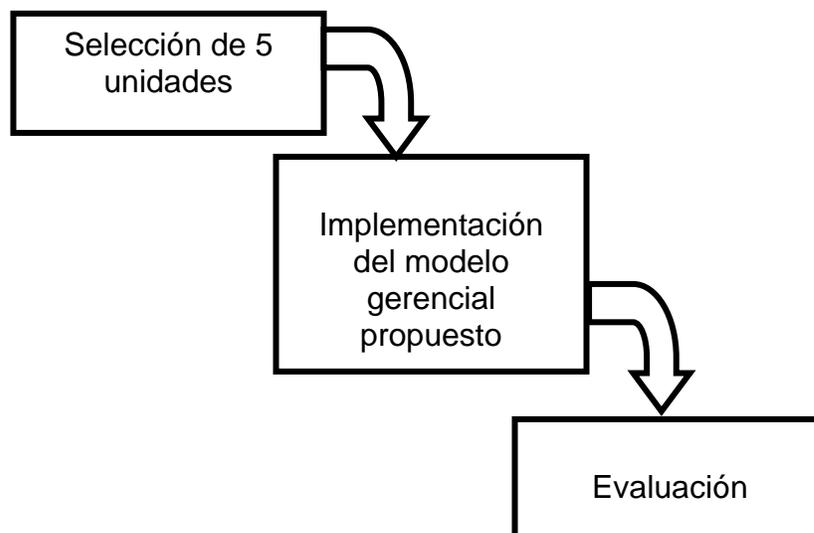
3.3 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO GERENCIAL PROPUESTO

Para la implementación del modelo gerencial propuesto en la cadena de restaurantes de comida rápida, se propone tomar inicialmente cinco unidades de negocio, las cuales tienen que tener características similares en relación a:

- Cantidad de personal operativo.
- Meta de ventas.
- Horarios de apertura y cierre.

GRÁFICA 26

IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO GERENCIAL PROPUESTO



Fuente: elaboración propia, noviembre 2008.

Aunado a lo anterior, en la implementación se tiene que tomar en cuenta la elección y asignación del agente de cambio (interno o externo), que tiene que

contar con habilidades conceptuales del giro del negocio, habilidades humanas para el trato con los colaboradores y por último, habilidades técnicas operacionales, las cuales contribuirán a que la implementación se desarrolle de una manera eficiente y eficaz:

- Agente de cambio interno propuesto: se considera conveniente delegar la función de implementación del cambio en el supervisor de la unidad de negocio, quién trabajará junto al encargado.
- Agente de cambio externo propuesto: si la compañía considera conveniente delegar esta función en un agente externo, se tiene que contratar a la persona que coordinará y apoyará a los supervisores y encargados de las unidades.

Luego de la selección de unidades de negocio y del o los agentes de cambio, la implementación se dará por etapas según se plantea a continuación:

A continuación en el cuadro 13, se define en que tiempo se tiene que arrancar cada etapa:

CUADRO 13
CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

Fase	Semanas			
	1era	2da	3era	4ta
I	Implementación	Ajuste de Fase		
II	Implementación	Ajuste de Fase		
III		Implementación	Ajuste de Fase	
IV			Implementación	Ajuste de Fase

Fuente: elaboración propia, noviembre 2008.

- La Etapa I y II, tienen que desarrollarse en la primer semana de mes, dejando la segunda semana para acomodo y ajuste.
- La Etapa III, tiene que desarrollarse en la segunda semana de mes dejando la tercera semana para acomodo y ajuste.
- La Etapa IV tiene que desarrollarse a partir de la tercera semana de mes.

3.4 COSTO APROXIMADO DE IMPLEMENTACIÓN

Tomando en cuenta que para realizar la implementación del modelo gerencial propuesto se necesita de un agente de cambio, si éste es personal interno, no se incurrirá en costo extra alguno, ya que esta labor la puede realizar el supervisor de la unidad.

Pero si la empresa decide tener un agente de cambio de origen externo, se tiene que tener en cuenta lo siguiente:

- Se propone contratar a un asesor para coordinar la implementación del modelo gerencial en los restaurantes, esta asesoría puede estar valuada en aproximadamente Q.7, 000.00 mensuales por servicios profesionales prestados, más gastos de movilización (gasolina, teléfono, viáticos).

El otro costo en el cual se incurrirá en la implementación del modelo gerencial, corresponde a materiales a utilizar, específicamente:

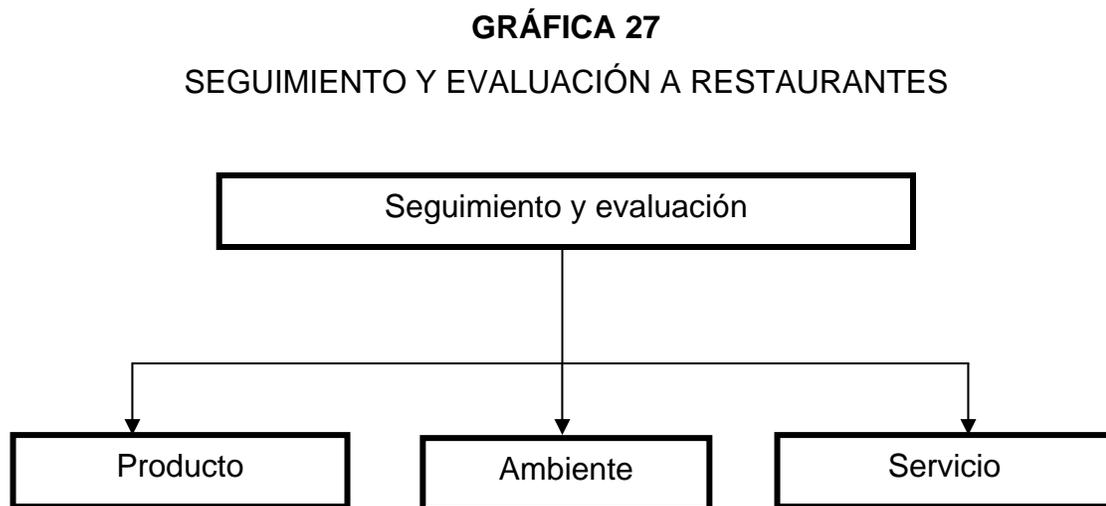
- Fotocopias de formatos: el juego total de fotocopias iniciales para cada unidad asciende a Q.16.00
- Cartapacio: de color rojo y de ½" de ancho, para colocar los formatos a utilizar en cada unidad, con un costo de Q.15.00

- Cronometro: para la toma de tiempos, el costo aproximado es de Q.160.00, se necesita uno para cada agente de cambio y uno para cada encargado de unidad de negocio.

El costo de las horas para la implementación no se cuantificará ya que, si ésta es realizada por el agente externo, su costo ya se explicó arriba, ahora bien, si el agente es interno, esta persona ya está en planilla de la compañía devengando un salario mensual, por lo que no se incurrirá en costo adicional.

3.5 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN A RESTAURANTES

En lo correspondiente a seguimiento y evaluación al modelo gerencial propuesto a implementar en las unidades de negocio de la cadena de restaurantes de comida rápida, la dinámica se enfocará en tres aspectos que encierran en general las operaciones como se observa a continuación en la gráfica:



Fuente: elaboración propia, noviembre 2008.

La evaluación está relacionada a los resultados de la gestión administrativa que hace el personal en las unidades de negocio mediante el modelo propuesto, es decir, esta evaluación será una fotografía de la unidad en un espacio de tiempo que reflejará como el negocio evoluciona en su operación.

Los formatos que se proponen, incluyen espacios para indicar lo siguiente:

- Unidad a evaluar, que es el nombre con el cual se identifica al restaurante.
- Fecha de la evaluación, que es el día en que se esta evaluando, es importante hacer referencia de que estas evaluaciones son mensuales.
- Hora: de inicio de la evaluación, que es la hora en que el evaluador llega a la unidad y su hora de finalización, que es la hora en que el evaluador se retira de la unidad.
- El nombre de la persona que evalúa, puede ser el supervisor o cualquier persona autorizada para el efecto, se coloca también el nombre del jefe de turno, que puede ser el encargado del restaurante o su asistente, es importante mencionar que estas evaluaciones también incluyen a los cubre descansos, ya que el resultado de una unidad es responsabilidad compartida de estos colaboradores, que son los que la administran.
- Se coloca el número de clientes en el restaurante en ese momento y el número de mesas ocupadas.
- Así también se incluye el número de colaboradores que se encuentran en el turno en ese momento (total por áreas de trabajo).

CUADRO 14

EVALUACIÓN A RESTAURANTES (datos generales)

Unidad	Fecha	CALIFICACIÓN	%
Hora llegada	Hora salida		
Evaluador	Jefe de turno		
No. de clientes / mesas	No. Empleados		

Fuente: elaboración propia, noviembre 2008.

Cada división de la evaluación tiene un puntaje máximo a alcanzar por la administración del restaurante, que en otras palabras es el porcentaje de efectividad y eficiencia de la gestión administrativa aplicando el modelo gerencial propuesto en la unidad evaluada, este porcentaje es independiente entre las divisiones de evaluación, no así en la operación ya que en este aspecto se complementan unas a otras, ya que se suman los totales y se saca un promedio general.

Los ítems a evaluar en cada división, constan de una calificación establecida de la siguiente manera:

- Como máxima calificación se tiene la opción de aceptable con diez puntos.
- Cuando en alguna actividad o proceso existe desviación la calificación es de cinco puntos en el ítem correspondiente, como desviación se puede tomar que, en una mesa están colocados los menús pero se encuentran sucios, entonces esto resta puntos.
- Por último se tiene la calificación de crítico con cero puntos, un ejemplo de algo crítico es, que al evaluar la limpieza de los sanitarios no se encuentren abastecidos de papel higiénico.

Las evaluaciones se tienen que hacer por separado al restaurante, es decir un día se hace la correspondiente a ambiente y otro la de servicio y así sucesivamente, es de criterio del evaluador decidir que aspecto evaluará primero o también se pueden hacer las evaluaciones entre un turno y otro (en un mismo día) o sea apertura y cierre.

Se tiene que tomar en cuenta que estas evaluaciones se tienen que hacer repentinamente al local, sin informar a los administradores (encargado, asistente o cubre descansos) sobre la fecha exacta a evaluar, esto para no sesgar los resultados, además, al igual que la evaluación de las divisiones es alternativa una y otra, la evaluación a la unidad debe ser alternativa también, es decir, se tiene que evaluar al encargado en x división, luego al asistente en y división y por último al cubre descansos en z división, con esto se dará responsabilidad compartida al equipo de trabajo.

A continuación se explica cada división a evaluar:

3.5.1 División producto

En la división de producto, en las dos primeras sub divisiones se evalúan los aspectos más importantes respecto al área de producción y cocina, aspectos que van desde el montaje de las mesas de trabajo hasta la higiene en la elaboración de especialidades o platillos, a continuación un extracto del formato a utilizar:

CUADRO 15

EVALUACIÓN A RESTAURANTES (división producto, área producción)

No.	Área producción
1	El montaje de la mesa de trabajo en producción se hace en forma organizada
2	El manejo de la materia prima es higiénicamente aceptable
3	La mesa de trabajo en producción esta limpia y reabastecida
4	Existe preelaboración
5	Se da coordinación de actividades previo al turno de trabajo
6	La comunicación entre producción y el servicio de mesas es eficiente y fluida
7	La comunicación entre producción y cocina es eficiente y fluida
8	Hay pro actividad en el personal de producción en horas de bajo movimiento
9	La elaboración de especialidades se hace en forma ordenada
10	La higiene en la elaboración es evidente

Fuente: elaboración propia, noviembre 2008.

Luego de evaluar las áreas de cocina y producción, se pasa a evaluar el producto final, comenzando con las entradas, luego con las bebidas, plato fuerte, ensaladas, sopas, complementos y postres, a continuación un extracto del formato:

CUADRO 16

EVALUACIÓN A RESTAURANTES (división producto, área cocina)

No.	Entradas
1	Existe disponibilidad de producto
2	La temperatura es visiblemente adecuada para el consumo
3	La cocción de los ingredientes es optima
4	La apariencia es buena luego de horneado o frito
5	La cantidad de ingredientes se ve suficiente
6	La distribución de los ingredientes es buena
7	El estado del producto es fresco
8	La textura del producto se ve buena
9	El olor del producto es agradable
10	El estado de la vajilla en que se sirve es buena

Fuente: elaboración propia, noviembre 2008.

El total de puntos que los colaboradores del restaurante pueden obtener es de 800 puntos, como un 100% de efectividad.

Para evaluar los productos, la selección se tiene que hacer al azar entre todas las mesas que se encuentren ocupadas en ese momento en el restaurante, por lo que la secuencia de la evaluación de los productos es a discreción del evaluador.

Si en algún caso, algunos de los productos evaluados no es solicitado por un cliente, entonces este no es tomando en cuenta para la calificación final, o sea que el total de puntos posibles de ese producto, se tiene que restar del total general, esto para que no interfiera en la calificación de efectividad.

Esta evaluación tiene que ser firmada por el evaluador y el jefe de turno evaluado, sacando una copia del formato para que quede la original en la unidad de negocio y la otra para el archivo del evaluador.

Por último se tiene que hacer un plan de acción para corregir los puntos con desviación y los puntos críticos de la operación del restaurante, esto entre el supervisor y el encargado de la unidad de negocio.

3.5.2 División ambiente

En la evaluación de la división de ambiente, la administración del restaurante puede obtener como máximo la cantidad de 530 puntos que corresponden al 100% de efectividad en su gestión.

La división de ambiente esta dividida en 5 sub secciones que van desde el aspecto de presentación exterior del restaurante o parte frontal del local, incluye aspectos de limpieza y estado físico de las instalaciones como lo son banquetas, toldos, rótulos y otros.

Luego se pasa al área de llevar y así sucesivamente evalúa todas y cada una de las áreas del restaurante, para cada ítem aparte de evaluar aspectos de limpieza, se evalúa su estado físico (sí esta en buen estado o en mal estado), además se dan complementarios en los cuales el evaluador tiene que usar su sentido común para calificar el aspecto y no sesgar la evaluación.

Un ejemplo de esto es:

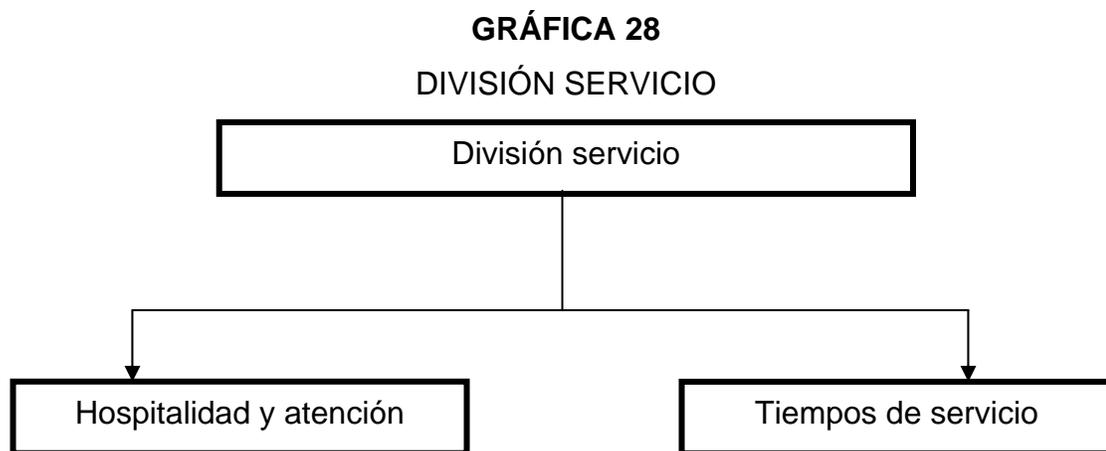
En el ítem número nueve de la evaluación esta lo relacionado al pantalla de menú en donde pregunta el nivel de la limpieza de este objeto entre A = Aceptable, D = Desviación o C = Crítico, luego el estado físico si es bueno o malo y como complementario se menciona si tiene precios y si estos están actualizados.

Entonces, en primera instancia la pantalla del menú puede estar limpio y en buen estado pero no tiene precios actualizados, la calificación que corresponde en este caso es de C = Crítico, el por qué de esto es que, la pantalla del menú es algo que los clientes tiene a primera vista sea en el comedor o para la venta de llevar, entonces no es aceptable que los precios no se encuentren actualizados.

La evaluación tiene que ser firmada por el evaluador y jefe de turno, se le tiene que sacar una copia para que el evaluador la guarde en su archivo y la original se le entrega al evaluado para que sea archivada en la carpeta administrativa de la unidad, con esto se tiene que proceder a realizar el plan de acción para mejorar los aspectos con desviación o críticos.

3.5.3 División servicio

Lo relacionado a servicio cuenta con dos grandes sub divisiones que se muestran a continuación en la gráfica 28:



Fuente: elaboración propia, noviembre 2008.

En hospitalidad y atención se evalúa aspectos como la presentación personal de los colaboradores, el ambiente en el cual se desempeñan las actividades dentro de la unidad de negocio, entre otros.

Se incluyen aspectos ambientales como lo es, la música que se tiene sintonizada en el restaurante, el canal de televisión sintonizado y el grado de temperatura del A/C en el área de atención a clientes (comedor o salón).

En tiempos de servicio, se comienza con la toma de tiempo en el servicio de mesas, luego en llevar, del cajero y tele promoción (teléfonos, si aplica), para cada uno se adjunto un tiempo promedio de todos los pasos en la atención a clientes, en donde el evaluador tiene que usar su sentido común para determinar si el tiempo en el cual el colaborador que esta atendiendo a un cliente, se encuentra en un margen aceptable.

Por ejemplo en el servicio de mesas, en el ítem de entrega de bebidas, se tiene un tiempo promedio de tres minutos, y al hacer la evaluación puede que la colaboradora entregue las bebidas en dos minutos, esto se puede tomar como excelente en la ejecución y en la evaluación como aceptable, pero otro caso puede ser que, en vez de entregar las bebidas en tres minutos, la mesera las entrega en cinco minutos, esto es crítico en la atención del cliente ya que este tiempo esta totalmente fuera de los parámetros establecidos.

3.5.4 Plan de acción

El plan de acción corresponde al seguimiento que se debe dar a los resultados obtenidos de la evaluación en las unidades de negocio y se debe hacer por división evaluada, tomando en cuenta los ítems en los cuales se fallo.

CUADRO 17
PLAN DE ACCIÓN

No.	Oportunidad de mejora	Acción correctiva	Plazo	Responsable	Fecha de revisión
1					
2					
3					

Fuente: elaboración propia, noviembre 2008.

Este plan de acción tiene que ser de forma general, teniendo como finalidad mejorar la administración mediante el modelo gerencial propuesto a las unidades de negocio, procurando en lo posible enfocarse en las oportunidades de mejora para no volver a fallar en los mismos aspectos en las próximas evaluaciones que se hagan al restaurante.

Contiene además la acción correctiva (a la falla), el plazo de tiempo en el cual se implementará, el responsable y la fecha de revisión.

Volviendo con las evaluaciones, para sacar el porcentaje de eficiencia en cada sub división, el evaluador de la unidad de negocio tiene que sumar los puntos obtenidos y dividirlos dentro de los puntos posibles de cada sub división, el resultado se multiplica por cien y este es el porcentaje de eficiencia, para obtener

el gran total de eficiencia en la gestión administrativa, se tiene que sumar todas las sub divisiones y dividir las dentro el número total de estas (si son 5, dentro de 5 y así sucesivamente).

Para obtener el gran total del restaurante, se tiene que sumar la calificación total de la división de producto + ambiente + servicio y dividirlo dentro de tres, este número obtenido es la calificación general de la unidad de negocio.

Como información complementaria se puede mencionar que, cuando se realizan las evaluaciones y existen desviaciones críticas se debe de seguir la cadena de servicio para determinar en donde se dan los atrasos o problemas en la atención a clientes, esto para tomar decisiones que apoyen la operación del restaurante.

Por último, relacionado a las evaluaciones, estas deben de realizarse en días normales, no tomando en cuenta fin de semana, día de feriado, asueto o especiales, ya que en estos existe sesgo por la alta afluencia de clientes hacia las unidades de negocio y además que el tiempo de comida se alarga ya que los clientes permanecen más tiempo en el restaurante, otro punto es que la actividad primordial en estos días del supervisor o agente de cambio, es apoyar la operación de la unidad y apoyar a los encargados.

Hay que tomar en cuenta que por ejemplo en la división de producto, el evaluador tiene que acudir a la unidad desde el momento que ingresa el personal (apertura del local), ya que en esta división hay aspectos como el montaje de la mesa de trabajo que solamente se hace una vez al día y es a primera hora por la mañana.

Los formatos de la evaluación se adjuntan del anexo 15 al 16 y del plan de acción se adjuntan en el anexo 14 de este documento.

CONCLUSIONES

Como resultado de la investigación realizada en las unidades de negocio de la cadena de restaurantes de comida rápida de origen guatemalteco, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Los factores que han limitado que en la cadena de restaurantes de comida rápida, las unidades de negocio no sean competitivas administrativamente en el mercado guatemalteco son: el empirismo y desorden de la gestión administrativa, provocando que el trabajo de los colaboradores tenga disminución en la productividad y se de prestación deficiente del servicio a clientes, por ende, no se es eficiente y eficaz ante la competencia en el mercado guatemalteco.
2. Actualmente en la cadena de restaurantes no existen procedimientos administrativos e instrumentos técnicos de trabajo acorde a la necesidad del negocio.
3. Con los ítems anteriores, se da por confirmada la hipótesis planteada en el plan de investigación que antecedió este documento, en donde se indicaba que las deficiencias presentadas en la gestión administrativa de las unidades de negocio, se debe a la falta de un modelo gerencial que oriente las actividades de los colaboradores de manera eficaz y eficiente.

RECOMENDACIONES

Para que en las unidades de negocio de la cadena de restaurantes de comida rápida, se pueda elevar la calidad de la gestión administrativa que ejercen los colaboradores, se recomienda lo siguiente:

1. Implementación del modelo gerencial propuesto en este documento, para orientar con procedimientos administrativos e instrumentos técnicos, la gestión que realizan los colaboradores de las unidades de negocio, solucionando así las deficiencias encontradas en la investigación.
2. El modelo gerencial propuesto debe ser implementado tomando en cuenta las consideraciones del autor, las cuales son descritas en el contenido del documento y están basadas de acorde a la necesidad del negocio.
3. Luego de resuelto el problema y que este no se vuelva a presentar en un futuro en las unidades de negocio, se tienen que realizar las evaluaciones propuestas y descritas en el modelo propuesto en un período mensual, esto por parte de la persona designada al caso y luego realizar conjuntamente con el jefe de la unidad el plan de acción correspondiente (formato incluido en anexos).

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS DE TEXTO:

1. Chiavenato, Idalberto. **ADMINISTRACIÓN**. Tercera Edición, México 2001, McGraw - Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V. 403 páginas.
2. Chiavenato, Idalberto. **INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN**. Quinta Edición, México 2000, McGraw - Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V. 1,042 páginas.
3. García-Pelayo, R. **LAROUSSE**. Primera Edición, México 1993, Ediciones Larousse, S. A. de C. V., 155 páginas.
4. Hellriegel, D. y Slocum, J. **ADMINISTRACIÓN**. Séptima Edición. México 1998, Thomson Editores, 864 Páginas.
5. Piloña, Gabriel. **MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL Y DE CAMPO**. Segunda Edición. Guatemala 1998, Litografía Cimgra, 170 páginas.
6. Robbins, S. y Coulter, M. **ADMINISTRACIÓN**. Sexta Edición. México 2000, Prentice Hall, 792 páginas.
7. Robbins, Stephen. **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**. Séptima Edición. México 1996, Pearson Hall, 752 páginas.
8. Sierra, Francisco. **INVESTIGACIÓN DE MERCADO**. Única Edición. Guatemala 2000, 78 páginas.

9. Universidad de San Carlos de Guatemala. **MATERIAL BIBLIOGRÁFICO DE APOYO PARA EL CURSO DE ADMINISTRACIÓN II.** Guatemala 1998, 154 Páginas.

SITIOS DE INTERNET:

10. <http://es.wikipedia.org/wiki/Negocio>

11. <http://es.wikipedia.org/wiki/Restaurant>

12. http://es.wikipedia.org/wiki/Comida_rapida

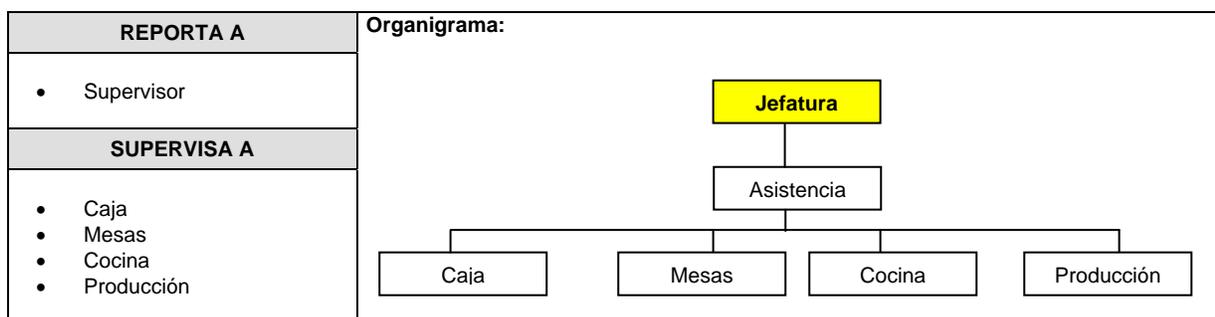
13. <http://www.fisterra.com>

ANEXO 1

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTO

I. Identificación técnica de puesto

Nombre o denominación: Jefatura Departamento, unidades o secciones donde se encuentra: Restaurantes Ubicaciones físicas o instalaciones donde se encuentra: _____ Puesto Superior: Supervisor Puestos de Apoyo: Asistencia Puestos Inferiores a Cargo Decreto: Caja, mesas, cocina, producción Horarios (especificar jornada diurna, nocturno, mixto): Mixto	Código _____
--	--------------



II. Descripción del puesto

OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO	
Es responsable directo de la administración del restaurante, optimizando los recursos asignados a la unidad de negocio.	
FUNCIONES / TAREAS Y RESPONSABILIDADES PRINCIPALES	PRODUCTOS
Cumplir con el presupuesto de ventas, de gastos y planilla	Presupuesto ejecutado
Garantizar los insumos mínimos para brindar servicio.	Brindar servicio establecido.
Solucionar quejas de los clientes en cuanto a producto y servicio	Cliente satisfecho
Cumplir con el horario de apertura y cierre, que se establezca en la unidad de negocio.	Planificación y ejecución del horario establecido
Mantener relaciones cordiales con los clientes que vistan el restaurante.	Clientes leales
Velar porque el servicio sea de calidad	Cliente satisfecho
Controlar la calidad de los productos servidos en el restaurante.	Productos de calidad
Atender y resolver reclamos del cliente referente a producto o a servicio.	Resolución de problemas
Supervisar la higiene de restaurante.	Restaurante limpio
Velar por el cuidado de imagen exterior de la unidad	Imagen adecuada
Verificar la limpieza del equipo y mobiliario, de todas las áreas del restaurante.	Equipo y mobiliario limpios
Programar limpiezas profundas en días de bajo movimiento y al cierre.	Restaurante limpio.
Verificar el uso completo y limpio del uniforme del personal	Uniforme completo y limpio
Velar por la seguridad física de sus clientes y personal	Seguridad
Verificar las entradas y salidas de personal (calcula de horas extras)	Cumplimiento de horario
Motivar al personal a trabajar en equipo	Personal motivado
Prestar atención a las dudas o sugerencias o comentarios del personal.	Retroalimentación
Contar con el personal completo con base al número de puestos autorizados,	Personal autorizado completo.

III. Perfil del Puesto

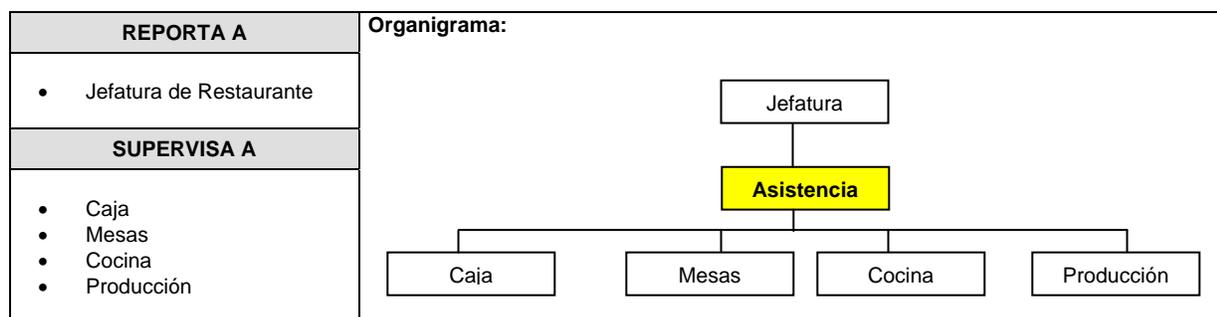
EDAD (Rango de Edad)	25 a 35 años
ESTADO CIVIL (Casado o Soltero)	Indistinto
GÉNERO (Masculino ó Femenino)	Indistinto
ESCOLARIDAD	Dos años de Carrera Universitaria
EXPERIENCIA LABORAL (especificar área y número de años)	3-5 años de experiencia en Servicio al cliente y administración de personal
OTROS CONOCIMIENTOS	Computación

ANEXO 1

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTO

I. Identificación técnica de puesto

Nombre o denominación: Asistencia	Código _____
Departamento, unidades o secciones donde se encuentra: Restaurantes	
Ubicaciones físicas o instalaciones donde se encuentra: _____	
Puesto Superior: Jefatura	
Puestos Inferiores a Cargo Directo: Caja, mesas, cocina, producción	
Horarios (especificar jornada diurna, nocturno, mixto): Mixto	



II. Descripción del puesto

OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO	
Apoya a la jefatura de la unidad en la administración del restaurante, optimizando los recursos asignados a la unidad de negocio.	
FUNCIONES / TAREAS Y RESPONSABILIDADES PRINCIPALES	PRODUCTOS
Cumplir con el presupuesto de ventas, de gastos y planilla	Presupuesto ejecutado
Garantizar los insumos mínimos para brindar servicio.	Brindar servicio establecido.
Solucionar quejas de los clientes en cuanto a producto y servicio	Cliente satisfecho
Cumplir con el horario de apertura y cierre, que se establezca en la unidad de negocio.	Planificación y ejecución del horario establecido
Mantener relaciones cordiales con los clientes que vistan el restaurante.	Clientes leales
Velar porque el servicio sea de calidad	Cliente satisfecho
Controlar la calidad de los productos servidos en el restaurante.	Productos de calidad
Atender y resolver reclamos del cliente referente a producto o a servicio.	Resolución de problemas
Supervisar la higiene de restaurante.	Restaurante limpio
Velar por el cuidado de imagen exterior de la unidad	Imagen adecuada
Verificar la limpieza del equipo y mobiliario, de todas las áreas del restaurante.	Equipo y mobiliario limpios
Programar limpiezas profundas en días de bajo movimiento y al cierre.	Restaurante limpio.
Verificar el uso completo y limpio del uniforme del personal	Uniforme completo y limpio
Velar por la seguridad física de sus clientes y personal	Seguridad
Verificar las entradas y salidas de personal (calculado de horas extras)	Cumplimiento de horario
Motivar al personal a trabajar en equipo	Personal motivado
Prestar atención a las dudas o sugerencias o comentarios del personal.	Retroalimentación
Contar con el personal completo con base al número de puestos autorizados,	Personal autorizado completo.

III. Perfil del Puesto

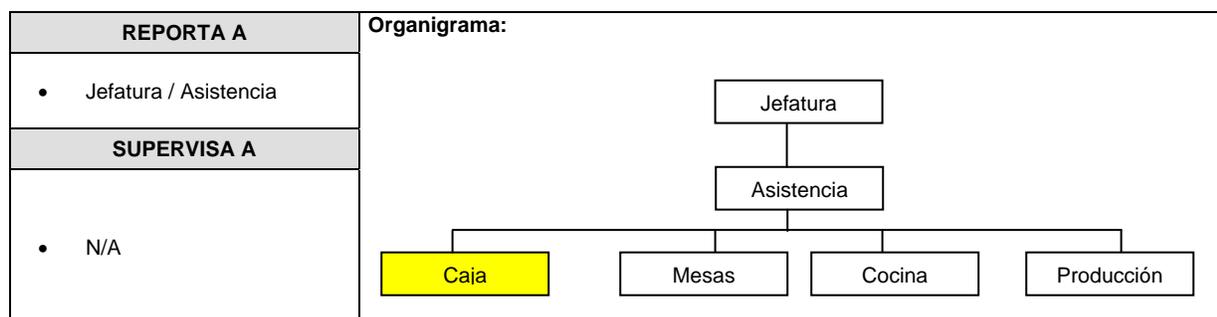
EDAD (Rango de Edad)	25 a 35 años
ESTADO CIVIL (Casado o Soltero)	Indistinto
GÉNERO (Masculino ó Femenino)	Indistinto
ESCOLARIDAD	Educación Media
EXPERIENCIA LABORAL (especificar área y número de años)	1-2 años de experiencia en Servicio al cliente y administración de personal
OTROS CONOCIMIENTOS	Computación

ANEXO 1

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTO

I. Identificación técnica de puesto

Nombre o denominación: Cajero	Código: _____
Departamento, unidades o secciones donde se encuentra: Restaurantes	
Ubicaciones físicas o instalaciones donde se encuentra: _____	
Puesto Superior: Jefatura / Asistencia	
Puestos de Apoyo: Ninguno	
Puestos Inferiores a Cargo Directo: Ninguno	
Horarios (especificar jornada diurna, nocturno, mixto): Mixto	



II. Descripción del puesto

OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO	
Es responsable directo de ingresos y egresos percibidos por la venta de mesas y llevar.	
FUNCIONES / TAREAS Y RESPONSABILIDADES PRINCIPALES	PRODUCTOS
Cobrar y facturar los productos en el área de mesas y de llevar	Productos cobrados y facturados
Mantener limpio el equipo y mobiliario asignado al área de trabajo	Área de Trabajo Limpia
Verificar al iniciar el turno que la impresora y computadora este en buen estado de funcionamiento.	Equipo en buen estado.
Llevar control del servicio al cliente en apoyo al Encargado,	Trabajo en equipo
Llevar estricto control de las órdenes de pedido de producto.	Control de Ordenes
Administrar y mantener sencillo para las transacciones del día	Transacciones rápidas
Realizar cortes de caja para cuadro de ingresos percibidos por la venta del día o turno.	Cuadre diario de ingresos
Administrar cobros con tarjetas de crédito y débito e informar al encargado o asistente cualquier anomalía	Administración de valores
Realizar depósitos monetarios en caja general.	Manejo de valores
Llenar los datos requeridos en las bolsas de Servicios de Seguridad o Custodia de efectivo	Depósitos correctos
Cumplir los horarios y asignaciones de turnos	Cumplimiento de horarios
Mantener buena presentación personal y en buen estado los uniformes.	Presentación adecuada

III. Perfil del Puesto

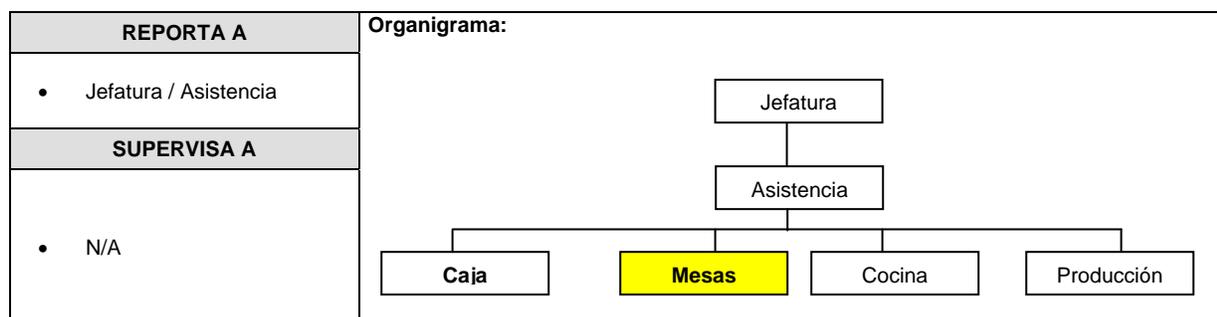
EDAD (Rango de Edad)	18 a 25 años
ESTADO CIVIL (Casado o Soltero)	Indistinto
GÉNERO (Masculino ó Femenino)	Indistinto
ESCOLARIDAD	Educación media
EXPERIENCIA LABORAL (especificar área y número de años)	1-2 años de experiencia en Servicio al cliente.
OTROS CONOCIMIENTOS	Computación

ANEXO 1

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTO

I. Identificación técnica de puesto

Nombre o denominación: Mesera	Código _____
Departamento, unidades o secciones donde se encuentra: Restaurantes	
Ubicaciones físicas o instalaciones donde se encuentra: _____	
Puesto Superior: Jefatura / Asistencia	
Puestos de Apoyo: Ninguno	
Puestos Inferiores a Cargo Directo: Ninguno	
Horarios (especificar jornada diurna, nocturno, mixto): Mixto	



II. Descripción del puesto

OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO	
Brindar atención y servicio al cliente que visita el restaurante	
FUNCIONES / TAREAS Y RESPONSABILIDADES PRINCIPALES	PRODUCTOS
Recibir adecuadamente al cliente	Servicio al cliente
Realizar labor de venta en el área de mesas	Ventas
Conocer los productos del menú	Conocimiento de productos
Mantener su área de trabajo limpia y en orden.	Limpieza y ornato
Llevar el producto terminado listo para servir al cliente rápidamente	Servicio al cliente
Limpieza de sanitarios (rotativo)	Baños limpios
Colaborar con la limpieza de la unidad	Restaurantes limpios
Llevar estricto control de las órdenes de pedido	Producto facturado
Colaborar en atender a clientes de otras áreas	Trabajo en equipo
Retroalimentar a la jefatura sobre quejas o sugerencias hechas por los clientes	Retroalimentar
Mantener buena presentación personal y en buen estado los uniformes.	Presentación adecuada
Cumplir con horarios y asignaciones de turnos	Cumplimiento de horarios

III. Perfil del Puesto

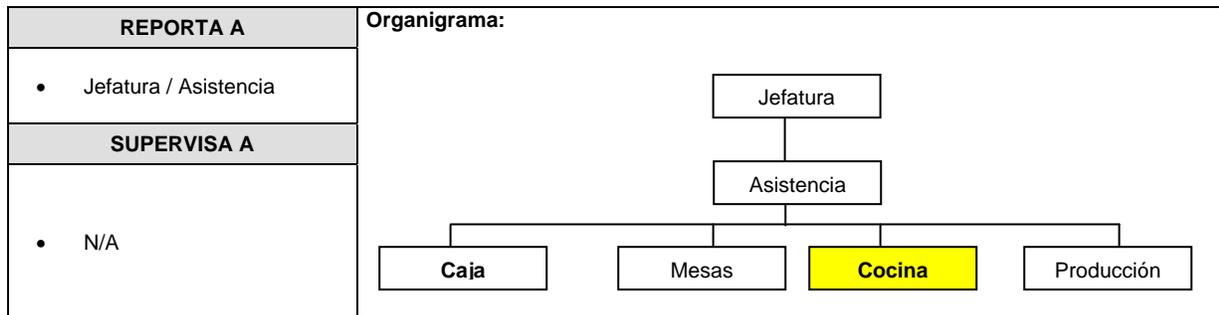
EDAD (Rango de Edad)	18 a 25 años
ESTADO CIVIL (Casado o Soltero)	Indistinto
GÉNERO (Masculino ó Femenino)	Femenino
ESCOLARIDAD	Educación media
EXPERIENCIA LABORAL (especificar área y número de años)	1 años de experiencia en Servicio al cliente.
OTROS CONOCIMIENTOS	Computación

ANEXO 1

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTO

I. Identificación técnica de puesto

Nombre o denominación: <u>Cocinera</u>	Código _____
Departamento, unidades o secciones donde se encuentra: <u>Restaurantes</u>	
Ubicaciones físicas o instalaciones donde se encuentra: _____	
Puesto Superior: <u>Jefatura / Asistencia</u>	
Puestos de Apoyo: <u>Ninguno</u>	
Puestos Inferiores a Cargo Directo: <u>Ninguno</u>	
Horarios (especificar jornada diurna, nocturno, mixto): <u>Mixto</u>	



II. Descripción del puesto

OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO	
Preparar y cocinar las variedades de productos solicitadas por los clientes, elaborándolos con calidad y presentación agradable.	
FUNCIONES / TAREAS Y RESPONSABILIDADES PRINCIPALES	PRODUCTOS
Preparar y cocinar los productos establecidos de acuerdo a las recetas	Calidad de producto
Llevar control de solicitudes de productos requeridos por clientes	Control de producto
Abastecer área de trabajo de materia prima e insumos necesarios	Producto en existencia
Planificar la producción de productos	Optimización de MP
Realizar limpieza de su área de trabajo	Área Limpia
Controlar el buen estado de los productos (rotación)	Calidad óptima
Hacer inventario de producto existente por la mañana y noche.	Productos en existencia
Realizar limpieza de utensilios de cocina.	Utensilios limpios
Almacenar la materia prima en los lugares establecidos, adecuadamente,	conservación de productos
Preparar almuerzo del personal del restaurante	Almuerzo del personal
Mantener buena presentación personal y en buen estado los uniformes.	Presentación adecuada
Cumplir con horarios y asignaciones de turnos	Cumplimiento de horarios
Apoyar en otras áreas de trabajo, cuando se le requiera ayuda.	Trabajo en equipo

III. Perfil del Puesto

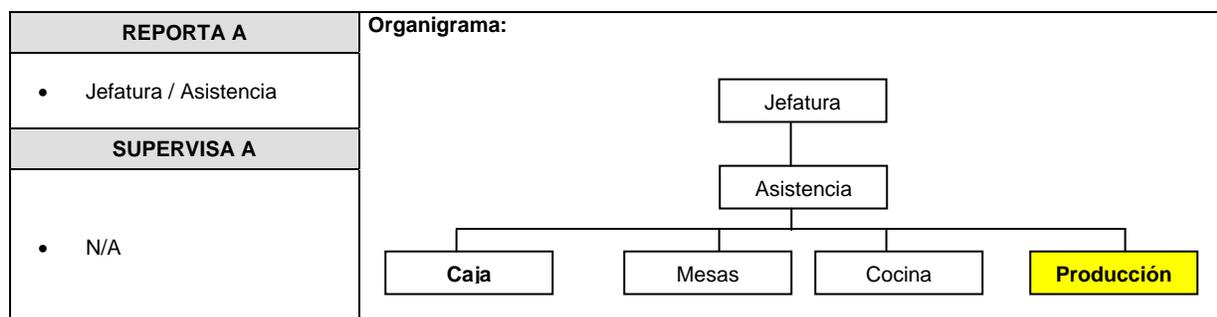
EDAD (Rango de Edad)	18 a 25 años
ESTADO CIVIL (Casado o Soltero)	Indistinto
GÉNERO (Masculino ó Femenino)	Femenino
ESCOLARIDAD	Educación media
EXPERIENCIA LABORAL (especificar área y número de años)	1 años de experiencia en Servicio al cliente o 6 meses en el área de cocina.
OTROS CONOCIMIENTOS	Manejo de equipo de cocina y manipulación de alimentos

ANEXO 1

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTO

I. Identificación técnica de puesto

Nombre o denominación: Producción	Código: _____
Departamento, unidades o secciones donde se encuentra: Restaurantes	
Ubicaciones físicas o instalaciones donde se encuentra: _____	
Puesto Superior: Jefatura / Asistencia	
Puestos de Apoyo: Ninguno	
Puestos Inferiores a Cargo Directo: Ninguno	
Horarios (especificar jornada diurna, nocturno, mixto): Mixto	



II. Descripción del puesto

OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO	
Preparar y hornear las variedades de productos solicitadas por los clientes, elaborándolos con calidad y presentación agradable.	
FUNCIONES / TAREAS Y RESPONSABILIDADES PRINCIPALES	PRODUCTOS
Preparar ingredientes para platillos	Productos listos
Preparar y hornear productos solicitados	Producto final
Llevar control de producto requerido	Control de productos
Realizar limpieza de su área de trabajo	Área limpia
Controlar el buen estado de los productos (rotación)	Calidad óptima
Abastecer de materia prima e insumos el área de trabajo	Producto en existencia
Realizar limpieza de utensilios de trabajo	Utensilios limpios
Velar por la calidad de productos y materias primas	Calidad de producto
Mantener buena presentación personal y en buen estado los uniformes.	Presentación adecuada
Cumplir con horarios y asignaciones de turnos	Cumplimiento de horarios
Recibir y almacenar el pedido de materia prima e insumos	Conservación de materia prima.
Apoyar otras áreas de trabajo cuando le sea requerido	Trabajo en equipo

III. Perfil del Puesto

EDAD (Rango de Edad)	18 a 25 años
ESTADO CIVIL (Casado o Soltero)	Indistinto
GÉNERO (Masculino ó Femenino)	Masculino
ESCOLARIDAD	Educación media
EXPERIENCIA LABORAL (especificar área y número de años)	1 años de experiencia en Servicio al cliente o 6 meses en el área de cocina.
OTROS CONOCIMIENTOS	Manejo de equipo de cocina y manipulación de alimentos

ANEXO 2

HORARIO DEL PERSONAL FORMATO PROPUESTO

LOCAL: _____

No.	Posición	Lunes		Martes		Miercoles		Jueves		Viernes		Sabado		Domingo		T.H.E
		Turno	H. E.	Turno	H. E.	Turno	H. E.	Turno	H. E.	Turno	H. E.	Turno	H. E.	Turno	H. E.	
1																
2																
3																
4																
5																
6																
7																
8																
9																
10																
11																
	TOTALES															

Turno:

- 1 Apertura
- 2 Cierre
- 3 Corrido (apertura - cierre)
- 4 de 12 horas al cierre

ANEXO 3

HORARIO DEL PERSONAL FORMATO PROPUESTO

(ejemplo lleno)

LOCAL: _____ ABC _____

No.	Posición	Lunes		Martes		Miercoles		Jueves		Viernes		Sabado		Domingo		T.H.E
		Turno	H. E.	Turno	H. E.	Turno	H. E.	Turno	H. E.	Turno	H. E.	Turno	H. E.	Turno	H. E.	
1	Encargado	1		Descanso		3		1		1		1		1		
2	Asistente	2		3		Descanso		2		2		2		2		
3	Caja y Llevar	Descanso		4		4		4		4		4		4		
4	Cocinera 1	1		Descanso		3		1		1		1		1		
5	Cocinera 2	2		3		Descanso		2		2		2		2		
6	Producción 1	1		Descanso		3		1		1		1		1		
7	Producción 2	2		3		Descanso		2		2		2		2		
8	Mesas 1	Descanso		2		2		1		1		1		1		
9	Mesas 2	1		Descanso		2		2		2		2		2		
10	Mesas 3	2		1		Descanso		2		2		2		2		
11	Mesas 4	2		2		1		Descanso		2		2		2		
TOTALES																

Turno:

- 1 Apertura
- 2 Cierre
- 3 Corrido (apertura - cierre)
- 4 de 12 horas al cierre

ANEXO 4

PLAN DE TRABAJO DIARIO FORMATO PROPUESTO

FECHA: _____

DIA: _____

Área	Posición	Turno 1 (A. M.)					Turno 2 (P. M.)				
		Nombre	Entra	Sale	Tarea Extra	Firma Colab	Nombre	Entra	Sale	Tarea Extra	Firma Col
Cocina	1										
	2										
Producción	1										
	2										
Caja y llevar	1										
	2										
Mesas	1-5										
	6-10										
	11-15										
	16-20										

ANEXO 5

**LISTA DE CHEQUEO DIARIA DE COCINA
FORMATO PROPUESTO**

Local: _____

Supervisor: _____

		Fecha:						
Hora	Actividad	Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Sab	Dom
8:30	Encender luces del área							
	Revisión de limpieza de área							
	Revisión de materia prima bodega							
9:00	Revisión de pedidos de preelaboración para el día							
	Montaje de mesa de trabajo							
	Abastecimiento de materia prima para preelaborar							
9:30	Preparar moldes para preelaboracion							
	Realizar limpieza de área							
10:45	Hace preelaboración a. m.							
	Prepara ollas con agua para cocción del día							
	Encender extractor de calor							
	Encender estufas y colocar ollas							
11:00	Preparar materia prima cruda para cocinar							
	Cocinar materia prima cruda							
11:30	Dejar enfriar materia prima cocinada y almacenarla							
	Sacar pan y preparar con mantequilla							
	Entregar lista de chequeo al encargado							
12:00	Producción de pedido de clientes							
	Revisión de existencia de preelaboración							
	Limpieza de área de trabajo							
13:00	Producción de pedido de clientes							
	Revisión de existencia de preelaboración							
	Limpieza de área de trabajo							
14:00	Producción de pedido de clientes							
	Revisión de existencia de preelaboración							
15:30	Lavado de utensilios							
16:00	Limpieza y ordenamiento de:							
	Bodega							
	Camaras refrigeradas							
	Congeladores							
	Mesa de trabajo							
	Chequear existencia de materia prima							
	Entregar lista de chequeo al encargado							
17:00	Revisión de existencia de Preelaboración a. m.							
	Abastecimiento de materia prima para preelaborar							
	Elaboración de preelaboración p. m. (-) existencia							
18:00	Producción de pedido de clientes							
	Revisión de existencia de preelaboración							
	Limpieza de área de trabajo							
19:00	Producción de pedido de clientes							
	Revisión de existencia de preelaboración							
	Limpieza de área de trabajo							
20:00	Guardar preelaboración para día siguiente							
	Guardar materia prima							
	Limpiar área de trabajo							
	Cerrar llaves de gas							
	Apagar extractor de calor							
	Entregar lista de chequeo al encargado							
20:30	Apagar luces en área de trabajo							

ANEXO 6

**LISTA DE CHEQUEO DIARIA DE PRODUCCION
FORMATO PROPUESTO**

Local: _____

Supervisor: _____

		Fecha:						
Hora	Actividad	Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Sab	Dom
8:30	Encender luces del área							
	Revisión de limpieza de área							
	Revisión de materia prima bodega							
9:00	Encender extractor de calor							
	Encender horno							
	Revisión de pedidos de preelaboración para el día							
	Montaje de mesa de trabajo							
9:30	Abastecimiento de materia prima para preelaborar							
	Preparar moldes para preelaboración							
10:00	Realizar limpieza de área							
	Picar verduras							
11:00	Realiza preelaboración							
11:45	Entregar lista de chequeo al encargado							
12:00	Producción de pedido de clientes							
	Revisión de existencia de preelaboración							
	Limpieza de área de trabajo							
13:00	Producción de pedido de clientes							
	Revisión de existencia de preelaboración							
	Limpieza de área de trabajo							
14:00	Producción de pedido de clientes							
	Revisión de existencia de preelaboración							
15:30	Lavado de utensilios							
16:00	Limpieza y ordenamiento de:							
	Bodega							
	Camaras refrigeradas							
	Congeladores							
	Mesa de trabajo							
	Chequear existencia de materia prima							
	Entregar lista de chequeo al encargado							
17:00	Revisión de existencia de Preelaboración a. m.							
	Abastecimiento de materia prima para preelaborar							
	Elaboración de preelaboración p. m. (-) existencia							
18:00	Producción de pedido de clientes							
	Revisión de existencia de preelaboración							
	Limpieza de área de trabajo							
19:00	Producción de pedido de clientes							
	Revisión de existencia de preelaboración							
	Limpieza de área de trabajo							
20:00	Guardar materia prima							
	Limpiar área de trabajo							
	Cerrar llaves de gas							
	Apagar horno							
	Apagar extractor de calor							
	Entregar lista de chequeo al encargado							
20:30	Apagar luces en área de trabajo							

ANEXO 7

**LISTA DE CHEQUEO DIARIA DE CAJA Y LLEVAR
FORMATO PROPUESTO**

Local: _____

Supervisor: _____

		Fecha:						
Hora	Actividad	Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Sab	Dom
8:30	Encender luces del área							
	Revisión de limpieza de área							
	Revisión de Fondo de Caja y Llevar							
	Abastecimiento de área de trabajo							
9:00	Encender Computadora							
	Encender rotulo wall menu							
	Pedir producto tener en la ventanilla							
	Encender maquina de soda y revisar existencia de jarabe							
	Revisión de existencia de helados							
9:30	Limpieza de vidrios del área							
10:00	Limpieza de banqueta							
11:00	Mandar a hacer sencillo							
11:45	Entregar lista de chequeo al encargado							
12:00	Atención a clientes							
	Revisión de existencia sencillo							
	Limpieza de área de trabajo							
13:00	Atención a clientes							
	Revisión de existencia sencillo							
	Limpieza de área de trabajo							
14:00	Atención a clientes							
	Revisión de existencia sencillo							
15:30	Lavado de trapos de limpieza de área							
16:00	Limpieza y ordenamiento de:							
	Caja							
	Congelador de Helados							
	Maquina de soda							
	Comandera							
	Chequeo de existencia de sencillo							
	Entregar lista de chequeo al encargado							
17:00	Reabastecimiento de área de trabajo							
	Mandar a hacer sencillo							
17:50	Encendido de rotulos externos							
	Encendido de luces externas							
18:00	Atención a clientes							
	Revisión de existencia sencillo							
	Limpieza de área de trabajo							
19:00	Atención a clientes							
	Revisión de existencia sencillo							
	Limpieza de área de trabajo							
20:00	Guardar fondo de caja (en sencillo)							
	Limpiar área de trabajo							
	Hacer corte de caja y llevar							
	Apagar maquina de soda							
	Apagar rotulo y luces externas							
	Entregar lista de chequeo al encargado							
20:30	Apagar luces en área de trabajo							

ANEXO 8

**LISTA DE CHEQUEO DIARIA DE SERVICIO DE MESAS
FORMATO PROPUESTO**

Local: _____

Supervisor: _____

		Fecha:						
Hora	Actividad	Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Sab	Dom
8:30	Encender luces del área							
	Revisión de limpieza de área							
	Revisar existencia de jarabe en maquina de sodas							
	Abastecimiento de estación de meseras							
9:00	Encender computadora toma orden							
	Encender rotulo de pared							
	Encender música del restaurante							
	Encender máquina de soda							
	Encender televisión de salón							
	Encender aire acondicionado							
9:30	Montaje de mesas de clientes							
10:00	Limpieza de piso de salón y jardineras							
10:30	Revisión de limpieza de baños							
11:00	Limpieza de porta afiches							
	Limpieza de lamparas de salón							
11:45	Entregar lista de chequeo al encargado							
12:00	Atención a clientes							
	Revisión de existencia de utensilios en estación							
	Limpieza de área de trabajo							
13:00	Atención a clientes							
	Revisión de existencia de utensilios en estación							
	Limpieza de área de trabajo							
14:00	Atención a clientes							
	Revisión de existencia de utensilios en estación							
15:30	Lavado de trapos de limpieza de área							
16:00	Limpieza y ordenamiento de:							
	Mesas							
	Estación de meseras							
	Chequeo de existencia de utensilios							
	Maquina de soda							
	Baños							
	Entregar lista de chequeo al encargado							
17:00	Reabastecimiento de estación de meseras							
	Limpieza de vidrios de salón							
17:50	Encendido de rotulos de salón							
	Encendido de lamparas de mesa							
18:00	Atención a clientes							
	Revisión de existencia de utensilios en estación							
	Limpieza de área de trabajo							
19:00	Atención a clientes							
	Revisión de existencia de utensilios en estación							
	Limpieza de área de trabajo							
20:00	Limpieza de estación de meseras							
	Limpieza de área de mesas							
	Limpieza de baños							
	Apagar maquina de soda							
	Apagar rotulo y luces de mesas de salón							
	Entregar lista de chequeo al encargado							
20:30	Apagar luces en área de trabajo							

ANEXO 9

**LISTA DE CHEQUEO DIARIA DEL JEFE DE TURNO
FORMATO PROPUESTO**

Local: _____

Supervisor: _____

		Fecha:						
Hora	Actividad	Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Sab	Dom
8:30	Revisión Libro de Actas							
	Revisión Fondo de Caja							
	Revisión de limpieza de áreas							
	Revisión de horarios de personal							
	Revisión de meta de venta para el día							
	Existencia de gas							
	Existencia de agua pura							
	Revisión de materia prima							
9:00	Abrir persianas							
	Encender luces áreas de servicio							
	Revisión limpieza externa							
	Hacer plan de trabajo del día							
10:00	Chequear preparación de Cocina							
	Chequear preparación de Producción							
	Chequear preparación de Caja y Llevar							
	Chequear preparación de Servicio							
	Revisar papelería contabilidad							
11:00	Revisión de limpieza de áreas							
	Revisar preelaboración de producto							
11:45	Revisión de listas de chequeo del personal							
	Revisión de uniforme de colaboradores							
12:00	Monitorear servicio en mesas							
	Monitorear servicio en llevar							
14:30	Coordinar almuerzo del personal							
	Revisión de limpieza de áreas							
	Cordinar primer corte de caja del día							
15:00	Almuerzo							
16:00	Chequear existencia de materia prima							
	Hacer pedido de materia prima							
	Revisión de listas de chequeo del personal							
17:00	Revisión de corte de caja							
	Hacer papelería para contabilidad							
	Revisión de plan de trabajo							
	Revisión de meta de venta para el día							
	Chequear preparación de Cocina							
	Chequear preparación de Producción							
	Chequear preparación de Caja y Llevar							
	Chequear preparación de Servicio							
17:50	Revisión de luces exteriores							
18:00	Monitorear servicio en mesas							
	Monitorear servicio en llevar							
	Revisión de limpieza de áreas							
19:00	Monitorear servicio en mesas							
	Monitorear servicio en llevar							
20:00	Preparación del cierre							
	Supervisar los cortes de caja y llevar							
	Llenar información del día en los formatos							
	Preparar papelería para contabilidad							
	Anotar en el libro de actas novedades							
	Revisión de listas de chequeo del personal							
20:30	Cierre de local							

ANEXO 10

**REGISTRO DE VENTAS DIARIAS
FORMATO PROPUESTO**

Nombre de Colaborador: _____ Área de Trabajo: _____
 Meta Mensual Q. _____ Meta Diaria Q. _____
 Mes: _____

Fecha	Día	Venta Real	Venta Acum	Firma	Vo. Bo.	Fecha	Día	Venta Real	Venta Acum.	Firma	Vo. Bo.
1						16					
2						17					
3						18					
4						19					
5						20					
6						21					
7						22					
8						23					
9						24					
10						25					
11						26					
12						27					
13						28					
14						29					
15						30					
						31					

Vo. Bo. Supervisor: _____

ANEXO 11

**REGISTRO DE PREELABORACIÓN
PRODUCCIÓN
FORMATO PROPUESTO**

Día: _____

Sem	Fecha	Especialidad A			Especialidad B			Especialidad C		
		Prom	Pedido	Vreal	Prom	Pedido	Vreal	Prom	Pedido	Vreal
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										
19										
20										
21										
22										
23										
24										
25										
26										

ANEXO 12

**REGISTRO DE PREELABORACIÓN
COCINA
FORMATO PROPUESTO**

Día: _____

Sem	Fecha	Platillo A			Platillo B			Platillo C		
		Prom	Pedido	Vreal	Prom	Pedido	Vreal	Prom	Pedido	Vreal
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										
19										
20										
21										
22										
23										
24										
25										
26										

ANEXO 13

**CONTROL DE TIEMPOS DE SERVICIO
FORMATO PROPUESTO**

SERVICIO DE MESAS:

No.	Aspectos a Evaluar	Ideal	TIEMPO DE SERVICIO					PROMEDIO
			Mesa1	Mesa2	Mesa3	Mesa4	Mesa5	
1	Saludar y dar la bienvenida	0:15						
2	Toma de Orden	0:30						
3	Entrega de Bebidas	3:00						
4	Entrega de Entradas	6:00						
5	Servir plato fuerte	13:00						
6	Revisita	30:00						
7	Auditoria	35:00						
8	Cuenta	40:00						
9	Despedida	42:00						

Observaciones:

SERVICIO DE LLEVAR:

No.	Aspectos a Evaluar	Ideal	TIEMPO DE SERVICIO					PROMEDIO
			Orden1	Orden2	Orden3	Orden4	Orden5	
1	Saludar y dar la bienvenida	00:05						
2	Toma de orden	00:30						
3	Cobro	01:30						
4	Entregar ordenes en áreas de producción (sí aplica)	01:40						
5	Servir y empacar productos	02:30						
6	Entrega de producto y despedida	02:50						

Observaciones:

CAJA:

No.	Aspectos a Evaluar	Ideal	TIEMPO DE SERVICIO					PROMEDIO
			Cuenta1	Cuenta2	Cuenta3	Cuenta4	Cuenta5	
1	Saludo	00:05						
2	Cuenta	00:50						
3	Cobro	01:40						
4	Entrega de factura y vuelto	01:50						
5	Despedida	02:00						

Observaciones:

Firma Evaluador:

Firma Evaluado:

ANEXO 14

**PLAN DE ACCION
FORMATO PROPUESTO**

No.	OPORTUNIDAD DE MEJORA	ÁREA	ACCIÓN CORRECTIVA	PLAZO	RESPONSABLE	FECHA DE REVISIÓN
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

Observaciones Generales:

Firma Supervisor:

Firma Encargado de Unidad:

ANEXO 15

**EVALUACION DE RESTAURANTES
DIVISION PRODUCTO**

Unidad	Fecha	CALIFICACION %
Hora llegada	Hora salida	
Evaluador	Jefe de Turno	
No. de Clientes / Mesas	No Empleados	

A = Aceptable, D = Desviación, C = Crítico.

No.	Area Producción	A	D	C	Explique
1	El montaje de la mesa de trabajo en Producción se hace en forma organizada	10	5	0	
2	El manejo de la materia prima es higiénicamente aceptable	10	5	0	
3	La mesa de trabajo en Producción esta limpia y reabastecida	10	5	0	
4	Existe preelaboración	10	5	0	Cuanto:
5	Se da coordinación de actividades previo al turno de trabajo	10	5	0	
6	La comunicación entre Producción y el Servicio de Mesas es eficiente y fluida	10	5	0	
7	La comunicación entre Producción y Cocina es eficiente y fluida	10	5	0	
8	Hay proactividad en el personal de Producción en horas de bajo movimiento	10	5	0	
9	La elaboración de especialidades se hace en forma ordenada	10	5	0	
10	La higiene en la elaboración es evidente	10	5	0	

A.- Total Posible (TP) = 100 puntos , Total Obtenido (TO) = _____ puntos. Porcentaje de Efectividad = TO/TP*100 = _____ %

No.	Area Cocina	A	D	C	Explique
1	El montaje de la mesa de trabajo en Cocina se hace en forma organizada	10	5	0	
2	El manejo de la materia prima es higiénicamente aceptable	10	5	0	
3	La mesa de trabajo en Cocina esta limpia y reabastecida	10	5	0	
4	Existe preelaboración	10	5	0	Cuanto:
5	Se da coordinación de actividades previo al turno de trabajo	10	5	0	
6	La comunicación entre Cocina y el Servicio en Mesas es eficiente y fluida	10	5	0	
7	La comunicación entre Cocina y Producción es eficiente y fluida	10	5	0	
8	Hay proactividad en el personal de Cocina en horas de bajo movimiento	10	5	0	
9	La elaboración se hace en forma ordenada	10	5	0	
10	La higiene en la elaboración es evidente	10	5	0	

B.- Total Posible (TP) = 100 puntos , Total Obtenido (TO) = _____ puntos. Porcentaje de Efectividad = TO/TP*100 = _____ %

Calidad de los Productos

No.	Entradas	A	D	C	Explique
1	Existe disponibilidad de producto	10	5	0	
2	La temperatura es visiblemente adecuada para el consumo	10	5	0	
3	La cocción de los ingredientes es óptima	10	5	0	
4	La apariencia es buena luego de horneado o frito	10	5	0	
5	La cantidad de ingredientes se ve suficiente	10	5	0	
6	La distribución de los ingredientes es buena	10	5	0	
7	El estado del producto es fresco	10	5	0	
8	La textura del producto se ve buena	10	5	0	
9	El olor del producto es agradable	10	5	0	
10	El estado de la vajilla en que se sirve es buena	10	5	0	

C.- Total Posible (TP) = 100 puntos , Total Obtenido (TO) = _____ puntos. Porcentaje de Efectividad = TO/TP*100 = _____ %

No.	Bebidas	A	D	C	Explique
1	Existe disponibilidad de producto	10	5	0	
2	La temperatura es visiblemente adecuada para el consumo	10	5	0	
3	La apariencia es buena	10	5	0	
4	El estado de la vajilla en que se sirve es buena	10	5	0	

D.- Total Posible (TP) = 40 puntos , Total Obtenido (TO) = _____ puntos. Porcentaje de Efectividad = TO/TP*100 = _____ %

No.	Plato Fuerte	A	D	C	Explique
1	Existe disponibilidad de producto	10	5	0	
2	La temperatura es visiblemente adecuada para el consumo	10	5	0	
3	La cocción de los ingredientes es óptima	10	5	0	
4	La apariencia es buena luego de horneado o frito	10	5	0	
5	La cantidad de ingredientes se ve suficiente	10	5	0	
6	La distribución de los ingredientes es buena	10	5	0	
7	El estado del producto es fresco	10	5	0	
8	La textura del producto es buena	10	5	0	
9	El olor del producto es agradable	10	5	0	
10	El estado de la vajilla en que se sirve es buena	10	5	0	

E.- Total Posible (TP) = 100 puntos , Total Obtenido (TO) = _____ puntos. Porcentaje de Efectividad = TO/TP*100 = _____ %

ANEXO 15

No.	Ensaladas	A	D	C	Explique
1	Existe disponibilidad de producto	10	5	0	
2	La temperatura es visiblemente adecuada para el consumo	10	5	0	
3	La apariencia buena	10	5	0	
4	La cantidad de ingredientes se ve suficiente	10	5	0	
5	La distribución de los ingredientes es buena	10	5	0	
6	El estado del producto es fresco	10	5	0	
7	La textura del producto es buena	10	5	0	
8	El olor del producto es agradable	10	5	0	
9	El estado de la vajilla en que se sirve es buena	10	5	0	

F.- Total Posible (TP) = 90 puntos , Total Obtenido (TO) = _____ puntos. Porcentaje de Efectividad = TO/TP*100 = _____ %

No.	Sopas	A	D	C	Explique
1	Existe disponibilidad de producto	10	5	0	
2	La temperatura es visiblemente adecuada para el consumo	10	5	0	
3	La cocción de los ingredientes es óptima	10	5	0	
4	La apariencia es buena	10	5	0	
5	La cantidad de ingredientes se ve suficiente	10	5	0	
6	La consistencia es buena	10	5	0	
7	El estado del producto es fresco	10	5	0	
8	El olor del producto es agradable	10	5	0	
9	El estado de la vajilla en que se sirve es buena	10	5	0	

G.- Total Posible (TP) = 90 puntos , Total Obtenido (TO) = _____ puntos. Porcentaje de Efectividad = TO/TP*100 = _____ %

No.	Complementos	A	D	C	Explique
1	Existe disponibilidad de producto	10	5	0	
2	La temperatura es visiblemente adecuada para el consumo	10	5	0	
3	La cocción de los ingredientes es óptima	10	5	0	
4	La apariencia es buena luego de horneado	10	5	0	
5	La cantidad de ingredientes se ve suficiente	10	5	0	
6	La distribución de los ingredientes es buena	10	5	0	
7	El estado del producto es fresco	10	5	0	
8	La textura del producto es buena	10	5	0	
9	El olor del producto es agradable	10	5	0	
10	El estado de la vajilla en que se sirve es buena	10	5	0	

H.- Total Posible (TP) = 100 puntos , Total Obtenido (TO) = _____ puntos. Porcentaje de Efectividad = TO/TP*100 = _____ %

No.	Postres	A	D	C	Explique
1	Existe disponibilidad de producto	10	5	0	
2	La temperatura es visiblemente adecuada para el consumo	10	5	0	
3	La apariencia buena	10	5	0	
4	La cantidad de ingredientes se ve suficiente	10	5	0	
5	El estado del producto es fresco	10	5	0	
6	La textura del producto es buena	10	5	0	
7	El olor del producto es agradable	10	5	0	
8	El estado de la vajilla en que se sirve es buena	10	5	0	

I.- Total Posible (TP) = 80 puntos , Total Obtenido (TO) = _____ puntos. Porcentaje de Efectividad = TO/TP*100 = _____ %

A.- Puntos Posibles = 100,	Puntos Obtenidos = _____
B.- Puntos Posibles = 100,	Puntos Obtenidos = _____
C.- Puntos Posibles = 100,	Puntos Obtenidos = _____
D.- Puntos Posibles = 40,	Puntos Obtenidos = _____
E.- Puntos Posibles = 100,	Puntos Obtenidos = _____
F.- Puntos Posibles = 90,	Puntos Obtenidos = _____
G.- Puntos Posibles = 90,	Puntos Obtenidos = _____
H.- Puntos Posibles = 100,	Puntos Obtenidos = _____
I.- Puntos Posibles = 80,	Puntos Obtenidos = _____
Total Posibles = 800, Total Obtenidos = _____, Porcentaje de Eficiencia = TO/TP*100 _____ %	

Observaciones Generales:

Firma Evaluador:

Firma Jefe de Turno:

ANEXO 16

**EVALUACION DE RESTAURANTES
DIVISIÓN AMBIENTE**

Unidad	Fecha	CALIFICACION %
Hora llegada	Hora salida	
Evaluador	Jefe de Turno	
No. de Clientes / Mesas	No Empleados	

A = Aceptable, D = Desviación, C = Crítico.

Limpieza				Estado Físico		Complementarios				
No.	Aspecto	A	D	C	Bueno	Malo	Aspecto	S	N	Explique
1	Banqueta	10	5	0			Existen vendedores			
2	Toldos	10	5	0			Se visualizan de lejos			
3	Rotulo de bandera	10	5	0			Visible al otro lado de la banqueta			
4	Rotulo de cenefa	10	5	0			Visible al otro lado de la banqueta			
5	Luces o lamparas externas	10	5	0			Encendidas			
6	Vidrios	10	5	0			Estan libres o tienen rotulos			
7	Existe programas de limpieza en el local	10	5	0			Actualizados y Realizados			

A.- Total Posible (TP) = 70 puntos , Total Obtenido (TO) = _____ puntos. Porcentaje de Efectividad = TO/TP*100 = _____ %

Limpieza				Estado Físico		Complementarios				
No.	Aspecto	A	D	C	Bueno	Malo	Aspecto	S	N	Explique
1	Ventana de despacho (caja de al paso)	10	5	0			Esta libre o tiene rotulos			
2	Mostrador de llevar	10	5	0			Abastecido de servilletas y bolsas			
3	Menu Wall	10	5	0			Tiene precios (actualizados)			
4	Caja de luz	10	5	0			Encendidos los focos			
5	Paredes externas	10	5	0			Pintura y azulejos uniformes			
6	Sillares externos	10	5	0			Libre de objetos			
7	Montrador de despacho (caja salon)	10	5	0			Organizado			
8	Ventanilla de llevar	10	5	0			Tiene producto			No.

B.- Total Posible (TP) = 80 puntos , Total Obtenido (TO) = _____ puntos. Porcentaje de Efectividad = TO/TP*100 = _____ %

Limpieza				Estado Físico		Complementarios				
No.	Aspecto	A	D	C	Bueno	Malo	Aspecto	S	N	Explique
1	Piso de salon	10	5	0			Objetos en el suelo			
2	Mesas	10	5	0			Tienen habladores y menus			
3	Estacion de meseras	10	5	0			Abastecida de utencilios			
4	Bancas	10	5	0			Libre de objetos			
5	Jardineras	10	5	0			Existen flores artificiales			
6	Porta afiches (rotulos)	10	5	0			Hay material POP de la temporada			
7	Lamparas de mesas	10	5	0			Foco uniforme (blancas o amarillas)			
8	Lamparas de techos	10	5	0			Encendidas			
9	Baño de hombre	10	5	0			Tiene papel y jabon			
10	Baño de mujeres	10	5	0			Tiene papel y jabon			
11	Papelero de baño hombre	10	5	0			Protegido con bolsa plástica			
12	Papelero de baño mujer	10	5	0			Protegido con bolsa plástica			
13	Vitrina de helados	10	5	0			Surtida de Helado en cubeta			No.
14	Piso de Producción	10	5	0			Existen objetos en el suelo			
15	Entrepuestos de mostrador	10	5	0			Libre de objetos			
16	Computadora de Llevar	10	5	0			Area alrededor organizada			
17	Computadora de mesas	10	5	0			Area alrededor organizada			
18	Maquina de sodas	10	5	0			Surtida de vasos alrededor			
19	Mesa de trabajo (Producción)	10	5	0			Abastecida			
20	Enfriador de Producción	10	5	0			Surtido de materia prima			
21	Basurero Producción	10	5	0			Protegido con bolsa plastica			

C.- Total Posible (TP) = 210 puntos , Total Obtenido (TO) = _____ puntos. Porcentaje de Efectividad = TO/TP*100 = _____ %

ANEXO 16

Limpieza				Estado Físico		Complementarios				
No.	Aspecto	A	D	C	Bueno	Malo	Aspecto	S	N	Explique
1	Horno Electrico (a gas)	10	5	0			Bandas encendidas			1 ó 2
							Lectura de temperatura :			
							Tiempo de la banda :			
2	Tenazas	10	5	0			Cuántas existen			No.
3	Horno Convencional	10	5	0			Flautas del horno encendidas			Izquierda Centro Derecha
4	Pala del horno	10	5	0			Cuántas existen			No.
5	Campana del horno	10	5	0			Extractor de Producción encendido			
6	Puerta de cocina	10	5	0			Rotulo de identificación			
7	Mesa de preparacion (cocina)	10	5	0			Ordenada			
8	Campana de cocina	10	5	0			Extractor de cocina encendido			
9	Area de lavado	10	5	0			Ordenada			
10	Estanterías	10	5	0			Rotuladas			
11	Estufa	10	5	0			Ornillas encendidas			No.
12	Plancha	10	5	0			Encendida			
13	Freidor	10	5	0			Encendido			
14	Enfriadores	10	5	0			Ordenados			
15	Congeladores	10	5	0			Ordenados			
16	Bodega	10	5	0			Visiblemente ordenada			
17	Lavamechas	10	5	0			Libre de objetos			

D.- Total Posible (TP) = 170 puntos , Total Obtenido (TO) = _____ puntos. Porcentaje de Efectividad = TO/TP*100 = _____ %

Observaciones Generales:

A.- Puntos Posibles = 70,	Puntos Obtenidos = _____
B.- Puntos Posibles = 80,	Puntos Obtenidos = _____
C.- Puntos Posibles = 210,	Puntos Obtenidos = _____
D.- Puntos Posibles = 170,	Puntos Obtenidos = _____
Total Posibles = 530, Total Obtenidos = _____, Porcentaje de Eficiencia = _____ %	

Firma Evaluador:

Firma Jefe de Turno:

**EVALUACION DE RESTAURANTES
DIVISIÓN SERVICIO**

Unidad	Fecha
Hora llegada	Hora salida
Evaluador	Jefe de Turno
No. de Clientes / Mesas	No Empleados

CALIFICACION %

Hospitalidad y Atención

A = Aceptable, D = Desviación, C = Crítico.

No.	Aspecto	A	D	C	Explique
1	Existe limpieza personal antes de iniciar labores (manos, brazos, etc)	10	5	0	
2	El personal tiene uniformes completos	10	5	0	
3	El uniforme del personal esta limpio	10	5	0	
4	Los zapatos del personal estan limpios	10	5	0	
5	La presentación del personal es agradable (rasurado, peinado, etc)	10	5	0	
8	Se da una preparación de herramientas (comandas, lapiceros) previa al turno	10	5	0	
9	Existe un ambiente cordial y respetuoso en el equipo de trabajo	10	5	0	
10	La disciplina del personal es palpable en el ambiente del restaurante	10	5	0	
11	Se desempeñan las tareas con actitud positiva de servicio	10	5	0	
13	El personal saluda a los clientes que ingresan al restaurante	10	5	0	
14	Se atienden las solicitudes de los clientes rapidamente	10	5	0	
15	El personal es proactivo a las necesidades del cliente	10	5	0	
16	Existe cortesía del empleado hacia el cliente	10	5	0	
17	El lenguaje de los empleados es educado	10	5	0	
18	Hay música en el restaurante	10	5	0	
19	Tipo de Música: _____				
20	Nivel de Volume: Alto Medio Bajo				
21	Hay televisión en el restaurante				
22	Encendida: _____	10	5	0	
23	Nivel de Volume: Alto Medio Bajo				
24	Canal Sintonzado: _____				
25	Aire Acondicionado Encendido	10	5	0	
26	Temperatura del reloj del AC: _____				
27	Temperatura del ambiente: Fria Agradable Caliente				

A.- Total Posible (TP) = 170 puntos , Total Obtenido (TO) = _____ puntos. Porcentaje de Efectividad = TO/TP*100 = _____%

Tiempos de Servicio

No.	Servicio de Mesas	Tiempo Promedio (Minutos)	Tiempo de Servicio			Explique
			A	D	C	
1	Saludar y dar la bienvenida	00:15	10	5	0	
2	Toma de orden	00:30	10	5	0	
3	Entrega de bebidas	03:00	10	5	0	
4	Entrega de entradas	06:00	10	5	0	
5	Servir plato fuerte	13:00	10	5	0	
6	Revisita	30:00	10	5	0	
7	Auditoria de servicio	35:00	10	5	0	
8	Cuenta	40:00	10	5	0	
9	Despedida	42:00	10	5	0	

B.- Total Posible (TP) = 90 puntos , Total Obtenido (TO) = _____ puntos. Porcentaje de Efectividad = TO/TP*100 = _____%

No.	Servicio	Tiempo Promedio (Minutos)	Tiempo de Servicio			Explique
			A	D	C	
1	Saludar y dar la bienvenida	00:05	10	5	0	
2	Toma de orden	00:30	10	5	0	
3	Cobro	01:30	10	5	0	
4	Entregar ordenes en áreas de producción (sí aplica)	01:40	10	5	0	
5	Servir y empacar productos	02:30	10	5	0	
6	Entrega de producto y despedida	02:50	10	5	0	

C.- Total Posible (TP) = 60 puntos , Total Obtenido (TO) = _____ puntos. Porcentaje de Efectividad = TO/TP*100 = _____%

No.	Servicio del Cajero (sí aplica)	Tiempo Promedio (Minutos)	Tiempo de Servicio			Explique
			A	D	C	
1	Saludo	00:05	10	5	0	
2	Cuenta	00:50	10	5	0	
3	Cobro	01:40	10	5	0	
4	Entrega de factura y vuelto	01:50	10	5	0	
5	Despedida	02:00	10	5	0	

D.- Total Posible (TP) = 50 puntos , Total Obtenido (TO) = _____ puntos. Porcentaje de Efectividad = TO/TP*100 = _____%

No.	Servicio de Telepromoción (sí aplica)	Tiempo Promedio (Minutos)	Tiempo de Servicio			Explique
			A	D	C	
1	Saludo	00:05	10	5	0	
2	Toma de orden	01:30	10	5	0	
3	Solicitar datos del cliente	02:00	10	5	0	
4	Cuenta	02:50	10	5	0	
5	Despedida	03:00	10	5	0	

E.- Total Posible (TP) = 50 puntos , Total Obtenido (TO) = _____ puntos. Porcentaje de Efectividad = $TO/TP*100 =$ _____%

A.- Puntos Posibles = 170,	Puntos Obtenidos = _____
B.- Puntos Posibles = 90,	Puntos Obtenidos = _____
C.- Puntos Posibles = 60,	Puntos Obtenidos = _____
D.- Puntos Posibles = 50,	Puntos Obtenidos = _____
E.- Puntos Posibles = 50,	Puntos Obtenidos = _____

Total Posibles = 420, Total Obtenidos = _____, Porcentaje de Eficiencia = $TO/TP*100$ _____%

Observaciones Generales:

Firma Evaluador:

Firma Jefe de Turno: