



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**MEJORA DE LA EFICIENCIA EN EL NUEVO SERVICIO A DOMICILIO DE
UNA CADENA DE RESTAURANTES DE COMIDA RÁPIDA**

Lucero Aracely Ronquillo Palma

Asesorado por el Ing. Oswin Antonio Melgar Hernández

Guatemala, octubre de 2016

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**MEJORA DE LA EFICIENCIA EN EL NUEVO SERVICIO A DOMICILIO DE
UNA CADENA DE RESTAURANTES DE COMIDA RÁPIDA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

LUCERO ARACELY RONQUILLO PALMA

ASESORADO POR EL ING. OSWIN ANTONIO MELGAR HERNÁNDEZ

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2016

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL I	Ing. Angel Roberto Sic García
VOCAL II	Ing. Pablo Christian de León Rodríguez
VOCAL III	Inga. Elvia Miriam Ruballos Samayoa
VOCAL IV	Br. Raúl Eduardo Ticún Córdova
VOCAL V	Br. Henry Fernando Duarte García
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Angel Roberto Sic García (a.i.)
EXAMINADORA	Inga. Priscila Yohana Sandoval Barrios
EXAMINADOR	Ing. Juan José Peralta Dardón
EXAMINADOR	Ing. Alex Suntecún Castellanos
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

MEJORA DE LA EFICIENCIA EN EL NUEVO SERVICIO A DOMICILIO DE UNA CADENA DE RESTAURANTES DE COMIDA RÁPIDA

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 30 de enero 2013.

Lucero Aracely Ronquillo Palma



CENTRO DE INVESTIGACIONES DE INGENIERIA
FACULTAD DE INGENIERIA
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



Guatemala 26 de marzo de 2014

Ing. César Urquizu
Director de Escuela de Mecánica-Industrial
Facultad de Ingeniería

Estimado ingeniero Urquizu: reciba un cordial saludo.

Por este medio me permito informar que he revisado el trabajo de graduación de la estudiante Lucero Aracely Ronquillo Palma con número de carnet 2006 14923 de la carrera de Ingeniería Industrial, que lleva por nombre "Mejora de la eficiencia en el nuevo servicio a domicilio de una cadena de restaurantes de comida rápida." dando por finalizado dicho proceso.

Agradeciendo su atención, atentamente

Oswin Antonio Melgar H.
INGENIERO INDUSTRIAL
Eol. 4-3

Ingeniero Oswin Antonio Melgar Hernández
JEFE DE SECCIÓN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD
CII/USAC

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA

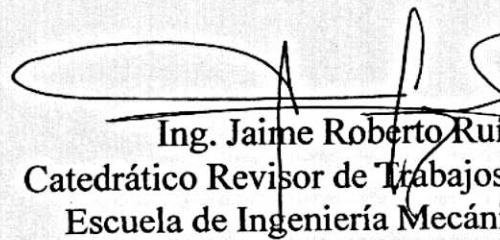


FACULTAD DE INGENIERIA

REF.RI V.EMI.028.016

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **MEJORA DE LA EFICIENCIA EN EL NUEVO SERVICIO A DOMICILIO DE UNA CADENA DE RESTAURANTES DE COMIDA RÁPIDA**, presentado por la estudiante universitaria **Lucero Aracely Ronquillo Palma**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Jaime Roberto Ruiz Díaz
Ingeniero Industrial
Col. 5182
Ing. Jaime Roberto Ruiz Díaz
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, febrero de 2016

/mgp

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

REF.DIR.EMI.173.016

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **MEJORA DE LA EFICIENCIA EN EL NUEVO SERVICIO A DOMICILIO DE UNA CADENA DE RESTAURANTES DE COMIDA RÁPIDA**, presentado por la estudiante universitaria **Lucero Aracely Ronquillo Palma**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Ing. Juan José Peralta Dardón
DIRECTOR
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, octubre de 2016



/mgp

Universidad de San Carlos
De Guatemala

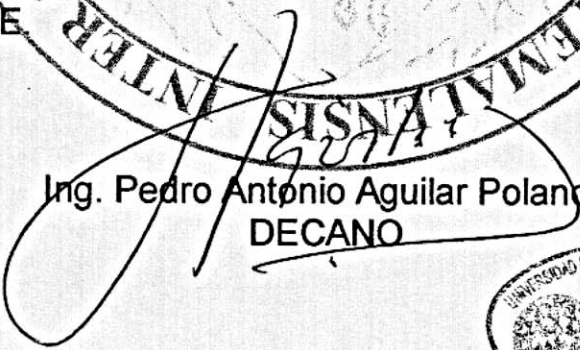


Facultad de Ingeniería
Decanato

Ref. DTG.467-2016

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, del trabajo de graduación titulado: **MEJORA DE LA EFICIENCIA EN EL NUEVO SERVICIO A DOMICILIO DE UNA CADENA DE RESTAURANTES DE COMIDA RÁPIDA**, presentado por la estudiante universitaria: **Lucero Aracely Ronquillo Palma**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, se autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE


Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
DECANO



Guatemala, octubre de 2016

ACTO QUE DEDICO A:

Dios	Por ser la fuerza que me da la energía para cumplir cada una de mis metas.
Mis padres	Marta Julia Palma y Marco Tulio Ronquillo, por su apoyo y amor.
Mi hermana	Estrellita Ronquillo, por apoyarme en mis metas.
Mis compañeros	Por estar a mi lado, darme su apoyo y confiar en mí.
Mis catedráticos	Quienes con su paciencia y conocimiento hicieron posible este sueño.
Mis amigos	Por estar en las buenas y en las malas durante el transcurso de mi carrera.

AGRADECIMIENTOS A:

**Universidad de San
Carlos de Guatemala**

Por ser fuente de conocimiento y brindarme la oportunidad ejercer una carrera profesional.

Facultad de Ingeniería

Por ser como mi segunda casa durante toda mi carrera.

**Mis amigos de
la Facultad**

Por las experiencias compartidas y el apoyo recibido durante todo este tiempo.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	V
LISTA DE SÍMBOLOS	IX
GLOSARIO	XI
RESUMEN.....	XVIII
OBJETIVOS.....	XV
Hipótesis.....	XVI
INTRODUCCIÓN	XVII
1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	1
1.1. La empresa.....	1
1.2. La empresa en Guatemala	3
1.3. Misión	4
1.4. Visión.....	4
1.5. Valores	4
1.6. Servicio al cliente.....	5
1.6.1. Tiempo de entrega.....	5
1.6.2. Elementos básicos.....	6
1.6.3. Factores críticos de servicio	6
1.6.3.1. Calidad de los alimentos.....	6
1.6.3.2. Exactitud de los pedidos.....	10
1.7. Comportamiento de colaboradores	11
1.8. Higiene y apariencia personal	11
1.9. Estructura organizacional	12
1.9.1. Restaurantes	13
1.9.2. Compras y suministros	14

1.9.3.	Mercadeo	15
1.9.4.	Mantenimiento.....	16
1.9.5.	Apoyo administrativo	16
2.	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	17
2.1.	Servicio a domicilio.....	17
2.1.1.	Análisis FODA	17
2.2.	Toma de orden en centro de llamadas.....	20
2.3.	Pasos de servicio telefónico.....	22
2.3.1.	Casos especiales en órdenes	23
2.4.	Etapas del servicio	27
2.4.1.	Direccionamiento de orden.....	27
2.4.2.	Preparación de orden.....	27
2.4.3.	Ensamble, armado y traslado de la orden	30
2.4.4.	Despacho	31
2.5.	Apariencia e imagen del piloto	32
2.6.	Normas para el uso de equipo y útiles de trabajo	34
2.7.	Finalización del proceso de un pedido	35
2.8.	Percances o accidentes	35
2.8.1.	Factores negativos que inciden en el servicio de entregas a domicilio	35
2.8.1.1.	Internos	36
2.8.1.2.	Externos	36
2.8.2.	Accidentes.....	38
2.9.	Procedimiento de servicio en el mostrador	39
2.9.1.	Factores críticos del servicio	41
3.	ANÁLISIS DE PROCESOS.....	43
3.1.	Análisis de operaciones	43

3.1.1.	Análisis de diagrama de operaciones	50
3.1.1.1.	Mejora en la recepción de la llamada ..	52
3.1.1.2.	Tiempo de preparación	52
3.1.1.2.1.	Verificación de materia prima.....	58
3.2.	Evaluación del sistema de entrega	58
3.2.1.	Causas que afectan el sistema de entregas	60
3.2.2.	Análisis de las causas que afectan el sistema de entrega	62
3.3.	Puntos críticos del control en el proceso	65
3.3.1.	Reducción del perímetro de entrega.....	67
3.4.	Área de <i>broiler</i> , <i>steamer</i> y PHU.....	68
3.4.1.	<i>Broiler</i>	69
3.4.2.	Congelador de carne	69
3.4.3.	<i>Steamer</i>	70
3.4.4.	Unidad PHU	71
3.4.5.	Verificación previa	73
4.	MEJORA CONTINUA.....	75
4.1.	Resultados.....	75
4.2.	Interpretación.....	75
4.2.1.	Alcance	76
4.2.2.	Mejora.....	76
4.3.	Estadísticas	80
4.3.1.	Eficiencia de entrega de la orden	80
4.3.2.	Número de órdenes entregadas por piloto	83
4.3.3.	Medir la capacidad del colaborador para su capacitación constante sobre el armado de orden	84

4.4.	Auditorías	86
4.4.1.	Interna	87
4.4.2.	Externa	87
5.	CONTROL	89
5.1.	Definición de control.....	89
5.2.	Elementos del control.....	89
5.3.	Requisitos de un buen control.....	91
5.4.	Importancia del control	91
5.5.	Bases y elementos del control	92
5.6.	Áreas de control	94
5.7.	Pasos del proceso de control.....	96
5.8.	Reglas del proceso de control.....	98
5.9.	Tolerancias del control	99
5.10.	Técnicas para el control	100
	CONCLUSIONES.....	103
	RECOMENDACIONES	105
	BIBLIOGRAFÍA.....	107
	APÉNDICES.....	109

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	La hamburguesa Whopper.....	2
2.	Restaurante Burger King zona 9	3
3.	Diagrama de proceso para preparar una hamburguesa.....	5
4.	Apariencia personal de un empleado	12
5.	Organigrama de la estructura organizacional.....	13
6.	Organigrama del área de restaurantes.....	13
7.	Compras y suministros.....	14
8.	Campeonatos de matemáticas para estudiantes	15
9.	Diagrama de flujo de operaciones del pedido que se entregará a domicilio	21
10.	Diagrama de proceso para la preparación de una orden	29
11.	Apariencia del piloto.....	33
12.	Servicio en el mostrador.....	41
13.	Ventanilla de autoservicio habilitada para pilotos.....	44
14.	Área de preparados.....	44
15.	Diagrama de operaciones, despacho de un pedido	51
16.	Manual para el <i>call center</i> de Burger King	53
17.	Gráfica de factores de las quejas.....	59
18.	Gráfica del área causante de quejas.....	60
19.	Gráfica de las causas de las quejas que afectaron el servicio	63
20.	Motocicleta utilizada por pilotos repartidores	64
21.	Limpieza y orden en el área de trabajo	66
22.	Perímetro sugerido que un motorista debe cubrir	68

23.	<i>Broiler</i> utilizado en el restaurante.....	69
24.	Congelador de carne utilizado en el restaurante.....	70
25.	<i>Steamer</i> utilizado en el restaurante	71
26.	Unidad PHU utilizada en el restaurante	72
27.	Forma correcta de preparar la carne y el pan	74
28.	Cuestionario realizado a los pilotos	80
29.	<i>Check list</i> de los productos que contiene un combo	85

TABLAS

I.	Factores que permiten el crecimiento de bacterias	7
II.	Ingredientes y ciclo de vida.....	8
III.	Procedimiento de lavado de manos.....	8
IV.	Requisitos sobre la higiene y apariencia personal	11
V.	Diagnóstico FODA	18
VI.	Matriz FODA	19
VII.	Tolerancias y especificaciones para el área de preparados	45
VIII.	Tolerancias y especificaciones para el centro de llamadas	45
IX.	Tolerancias y especificaciones para el área de despacho.....	46
X.	Procedimientos para marcar el empaque en pedidos especiales.....	46
XI.	Suministros necesarios en la mesa de preparación.....	47
XII.	Whopper con queso.....	47
XIII.	Whopper tejano.....	48
XIV.	BK Broiler.....	48
XV.	Whopper Jr. con queso.....	49
XVI.	Whopper Jr. tejano.....	49
XVII.	Econocombo A, americano, hamburguesa con queso.....	50
XVIII.	Econocombo B.....	50
XIX.	Matriz para la verificación de productos utilizados diariamente	58

XX.	Toma de tiempos en diferentes rutas del motorista	67
XXI.	Productos, tiempo de retención, tamaño y cantidad de almacenamiento	72
XXII.	Mejora continua para el restaurante	77
XXIII.	Mejora continua para pilotos	77
XXIV.	Mejora continua para el sistema	78
XXV.	Mejora continua para el gerente de operaciones	79
XXVI.	Control de mantenimiento de las motocicletas del restaurante	82
XXVII.	Registro de órdenes entregadas por mensajero	83
XXVIII.	Reacondicionamiento de las rutas principales	84
XXIX.	Órdenes entregadas por un mensajero con las rutas reacondicionadas, con base en la experiencia del piloto	84
XXX.	Etapas del servicio a domicilio en el centro de llamadas	86

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
°F	Grados Fahrenheit
m	Metro
%	Por ciento

GLOSARIO

Burger King	Cadena de restaurantes de comida rápida estadounidense.
Emparedado	Bocadillo pequeño preparado con rebanadas de pan de molde.
Guión	Conjunto de instrucciones.
PEPS	Método de primeras en entrar primeras en salir.
PHU	Instrumento para almacenar carne a alta temperatura en bandejas.
<i>Steamer</i>	Instrumento para cocinar que funciona con vapor, sin que los alimentos entren en contacto directo con el agua.
Whopper	Sándwich o bocadillo de hamburguesa comercializado por la cadena internacional de restaurantes de comida rápida Burger King.

RESUMEN

La franquicia Hamburguesas del Rey Guatemala es una de las cadenas de comida rápida más grandes del país. Su producto principal son las hamburguesas. La empresa ha tenido muchos cambios a lo largo del tiempo, en cuanto a decoración, infraestructura y servicio, originados por el cambio en las preferencias y formas de comprar de las personas actualmente.

La empresa trata de estar a la vanguardia del mercado, por lo que implementó el servicio a domicilio unos años atrás. Este servicio se adquiere al llamar por teléfono al centro de llamadas de servicio a domicilio de la empresa. Este toma la orden y direcciona el pedido a un restaurante en la jurisdicción de la dirección del cliente para su elaboración, para luego ser entregada por un piloto hasta el domicilio del cliente.

El éxito de la venta dependerá del nivel de satisfacción del cliente, por esta razón se hace necesario el análisis de todos los aspectos que pueden influir en este factor. Un análisis en cada una de las etapas ayudará a encontrar las maneras de mejorar a través de la implementación, modificación y eliminación de procedimientos.

La mejora de una actividad que implica muchos cambios, pero la empresa está consciente de que no se pueden obtener resultados diferentes haciendo siempre lo mismo, esto es algo que la empresa está dispuesta a afrontar.

OBJETIVOS

General

Diagnosticar y determinar cómo mejorar la eficiencia del servicio a domicilio para aumentar las ventas.

Específicos

1. Identificar las actividades que podrían ser corregidas y las que deben mantenerse en el servicio a domicilio.
2. Analizar los factores que influyen en las ventas del servicio a domicilio.
3. Determinar los niveles de satisfacción de los clientes en las ventas a domicilio.
4. Analizar cada etapa del servicio.
5. Determinar métodos para mejorar las etapas del servicio.

Hipótesis

Analizar las actividades que forman parte del servicio a domicilio, ayudará a encontrar áreas de mejora y detectar la mala implementación de procedimientos ya establecidos que, de ser mejorados, podrán aumentar la satisfacción de los clientes, lo cual tendrá como consecuencia un aumento en las ventas.

Hipótesis nula

Mejorar cada una de las etapas en el servicio a domicilio, no tendrá ningún efecto en la preferencia de los clientes.

Hipótesis alternativa

Analizar las instalaciones y procedimientos en los restaurantes con mayor nivel de insatisfacción, podría ayudar a cumplir las expectativas del cliente.

INTRODUCCIÓN

Los consumidores, en la actualidad, son muy diferentes en comparación a décadas anteriores, ya que en esta era tecnológica, todo es más rápido y el tiempo es limitado. La preferencia del cliente se gana a través del valor agregado y servicios exclusivos, las entregas a domicilio representan uno de esos servicios de gran valor para los clientes.

Esta estrategia es considerada como una herramienta de venta para ahorrarle tiempo al cliente en una compra, la clave de este servicio domicilio es la rapidez y precisión del pedido. Además, el consumidor valora un servicio que le ahorre tiempo, distancia y gasolina.

El servicio a domicilio se puede definir como un conjunto de actividades que ofrecen un suministro de productos, con el fin de que el cliente obtenga lo que desea en el momento y lugar adecuado.

Por motivos de privacidad, la empresa donde se realizó el estudio del servicio a domicilio no proporcionó información financiera de sus actividades.

1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1. La empresa

El restaurante, fundado en 1954, es considerado la segunda cadena más grande del mundo de comida rápida de hamburguesas. Hogar original del Whopper, considerado su producto estrella, en el sistema operan más de 12 200 locaciones, sirviendo a más de 11 millones de consumidores por día, en 76 países alrededor del mundo.

Aproximadamente el 90 % de los restaurantes pertenecen y son operados por franquicias independientes, muchas de ellas operadas por empresas familiares que han estado en el negocio por décadas.

Desde que empezó en Florida, la corporación ha establecido restaurantes en todo el mundo, desde Australia a las Bahamas, desde Venezuela a Seúl. En la actualidad hay más de 361 000 colaboradores laborando para la empresa.

El Whopper es una de las hamburguesas más conocidas y famosas del mundo entero, y sigue siendo el emparedado predilecto de los clientes, fue introducido en 1957. Más de 1,7 billones de Whoppers son vendidos anualmente, hay 1024 maneras de pedir y disfrutar un emparedado.

Figura 1. **La hamburguesa Whopper**



Fuente: *Restaurants Burger King*. http://1.bp.blogspot.com/_XfexOWfGKIU/S-n3jqND1GI/AAAAAAAAAGs/p1MxwDjZEmg/s1600/whopper.jpg. Consulta: febrero de 2013.

La empresa fue la primera en dar servicio de mesas en los restaurantes, permitiendo así que sus clientes pudieran disfrutar de su comida en un ambiente agradable y familiar. Uno de los factores que han ayudado a la expansión y al crecimiento de la empresa ha sido la venta de franquicias.

En 1975 se empezó a ofrecer autoservicios, que ponía a disposición de los clientes productos sin que estos tuvieran que bajarse del automóvil.

Actualmente, la empresa tiene más de 15 000 restaurantes en todo el mundo, convirtiéndola en una de las cadenas más importantes en el campo de comida rápida.

En octubre de 2010, la empresa fue comprada por 3G Capital, una compañía global de inversiones multibillonaria enfocada en la creación de valores a largo plazo, con un énfasis particular en maximizar el potencial de las marcas y negocios.

1.2. La empresa en Guatemala

En 1989 se inaugura el primer restaurante que se ubica en el boulevard Liberación de la zona 9. Actualmente cuenta con 42 restaurantes en áreas estratégicas en todo el país (ciudad capital, Antigua Guatemala, Quetzaltenango, Mazatenango, Retalhuleu, Chimaltenango y Petén), generando ingresos para más de 1 200 familias.

La importancia y éxito de la empresa son el resultado del liderazgo y la visión dentro de la industria de comida rápida, en áreas como el desarrollo de productos y, sobre todo, por las mejores hamburguesas hechas con carne 100% a la parrilla.

Figura 2. **Restaurante Burger King zona 9**



Fuente: restaurante Burger King zona 9, Guatemala.

1.3. Misión

“Garantizar que el cliente quede satisfecho cumpliendo constantemente las más altas normas de calidad, servicio y limpieza a beneficio de cada cliente a cada hora del día del año”¹.

1.4. Visión

“Seremos la mejor cadena de restaurantes de hamburguesas en el mundo en términos de ganancias y Servicio al Cliente”².

1.5. Valores

Los valores que fomenta la empresa son los siguientes:

- Integridad
- Trato justo
- Diversidad
- Respeto
- Apoyo integral
- Responsabilidades claras
- Trabajo de equipo
- Estándares en equipo
- Compromiso con excelencia
- Celebrar el éxito

¹ *Visión y misión*. <http://imperioiempresarial.blogspot.com/>. Consulta: febrero de 2013.

² *Ibíd.*

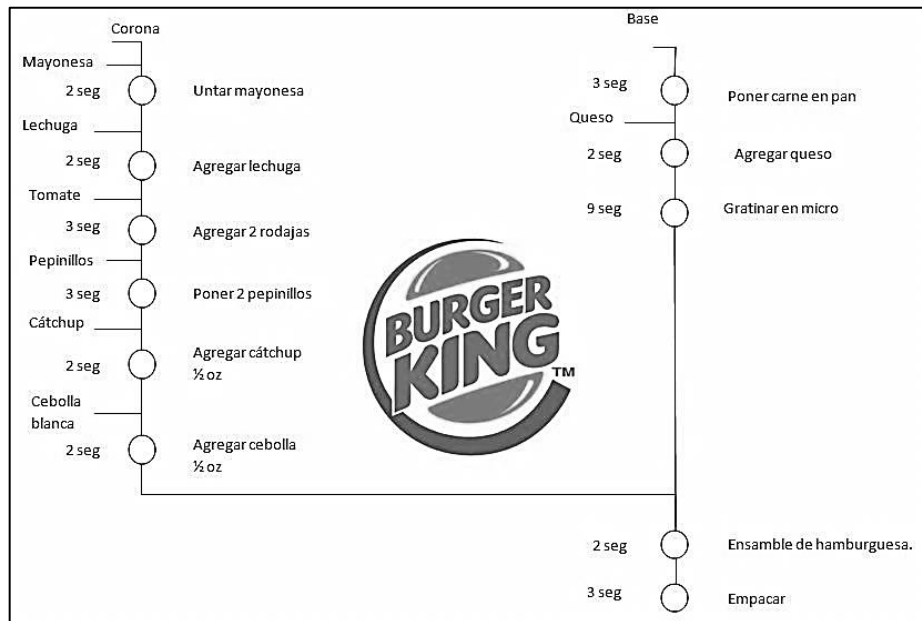
1.6. Servicio al cliente

Para establecer una ventaja competitiva, la empresa da énfasis al servir órdenes con exactitud y rapidez, a través de personas respetuosas y amistasas. Actualmente en el mercado, las empresas tienen la necesidad de mejorar el servicio al cliente, para que este regrese más frecuencia.

1.6.1. Tiempo de entrega

Lo clientes perciben el servicio rápido como un factor importante que afecta su decisión sobre dónde comer, por lo que se debe alcanzar un tiempo promedio de 3 minutos, como máximo, para atender a un cliente. Si hay algún retraso en el pedido, se debe informar al cliente acerca de la razón del retraso.

Figura 3. Diagrama de proceso para preparar una hamburguesa



Fuente: *Restaurantes Burger King*. <https://www.google.com/search?=&DIAGRAMA+PARA+PREPARAR+HAMBURGUESA+BURGER+KING&safe=firefox&tbn/diagrama.jpg>.

Consulta: febrero del 2013.

1.6.2. Elementos básicos

Estos son los elementos básicos que distinguen en el servicio de la empresa:

- Cortesía: es la clave de un almuerzo o cena exitosa que hará que los clientes vuelvan una y otra vez. Por lo tanto, se sugiere identificar las necesidades y expectativas de cada cliente y hacer lo necesario para cumplirlas.
- Exactitud en la orden: este elemento es el más importante cuando se refiere a tiempo de preparación y entrega de un pedido. Si la toma de orden falla, habrá como resultado pérdida de tiempo y ocasionará clientes insatisfechos.
- Rapidez del servicio: los clientes esperan recibir un servicio rápido y eficaz en todas y cada una de las veces que llamen al *call center* o visiten el restaurante.

1.6.3. Factores críticos de servicio

Todas las personas que forman parte de la empresa son responsables del servicio al cliente. Por lo tanto, es necesario centrarse en los factores críticos del servicio al cliente.

1.6.3.1. Calidad de los alimentos

Los clientes esperan que los alimentos estén calientes, deliciosos y recién preparados, también esperar que los alimentos no estén contaminados.

Existen 3 tipos de contaminación en los alimentos

- Biológica: producida por bacterias peligrosas, virus, hongos o parásitos.
- Química: producida por soluciones de limpieza o químicos que caen en los alimentos.
- Física: producida por objetos extraños que caen o se encuentran en la comida, como: vidrio, cabello, esmalte de uñas, aretes, entre otros.

Tabla I. **Factores que permiten el crecimiento de las bacterias**

Factor	Efecto
Temperatura	Los congeladores donde se ubican todas las carnes jamás deben estar arriba de 5 °C, ya que la temperatura ambiente provoca alto crecimiento de bacterias.
Humedad	Área de trapeadores, agua en el piso y agua contaminada para limpiadores. Mantener la pileta de lavado de utensilios sucia.
Comida	Dejar que comida caiga al suelo, tanto en el área de producción como en el área de los comedores.
Tiempo	Las bacterias necesitan tiempo para reproducirse, es por ello que se da un tiempo de cocimiento y de retención para cada uno de los productos.
Transportación	Las bacterias no se mueven por sí mismas, necesitan algo que las transporte. Las manos son el mayor medio de transporte para las bacterias.



Fuente: elaboración propia.

Tabla II. **Ingredientes y ciclo de vida**






Ingredientes	Tiempo de vida en la mesa de preparación
Lechuga	8hrs
Tomate	4hrs
Cebolla	8hrs
Queso	4hrs
Jamón	2hrs
Papa cruda	1hrs
Pan tostado en el <i>steamer</i>	0,5hrs
Carne cruda	2hrs
Papas fritas ya embolsadas	1 min
Aros de cebolla cocinados	7 min
Carne de Whopper en PHU	45 min

Fuente: elaboración propia.

Tabla III. **Procedimiento de lavado de manos**

	<p>Paso 1. Sacar papel, calcular aproximadamente lo que se utilizará.</p>
	<p>Paso 2. Dejar caer agua caliente sobre las manos, a 100 °F mínimo.</p>

Continuación de la tabla III.

	<p>Paso 3. Enjabonar las manos con un jabón antibacterial durante 20 segundos y llegar hasta el antebrazo.</p>
	<p>Paso 4. Con un cepillo, cepillarse las uñas y por encima de los dedos.</p>
	<p>Paso 5. Dejar caer agua sobre las manos y el cepillo para quitar el jabón.</p>
	<p>Paso 6. Secarse las manos con el papel que se sacó anteriormente.</p>
	<p>Paso 7. Con papel, cerrar la llave del agua.</p>

Continuación de la tabla III.

	<p>Paso 8. Tirar el papel en el bote de basura asignado.</p>
	<p>Paso 9. Aplicar sanitizante de manos y dejar secar al aire.</p>

Fuente: elaboración propia.

1.6.3.2. Exactitud de los pedidos

Este es el factor del que más se quejan los clientes, ya que esperan recibir su pedido tal y como lo pidieron, por ello se debe:

- Repetir la orden
- Proporcionar los utensilios adecuados, pajillas, servilletas y otros
- Ofrecer los condimentos apropiados
- Comparar la orden contra la factura
- Aclarar la orden

En el capítulo 3 se detalla, con una encuesta realizada a los clientes el descontento que esto ocasiona (ver figura 19).

1.7. Comportamiento de colaboradores

El comportamiento de los colaboradores de ser:

- Tratar al cliente como les gustaría ser atendidos
- Hablar con el cliente
- Dar algo inesperado, es decir, exceder las expectativas del cliente
- Ser educado y respetuoso

1.8. Higiene y apariencia personal

Cada día, antes de iniciar a trabajar, cuidar la apariencia personal, que incluye: manos, cabello y uniforme limpio (previene propagación de bacterias). No usar relojes, pulseras, anillos, uñas pintadas o postizas. En las áreas de trabajo y servicio no se debe comer, beber cualquier líquido, fumar, entre otros.

Tabla IV. **Requisitos sobre la higiene y apariencia personal**

Descripción	
Uniforme	Limpio y bien presentable. Pantalón y camisa bien planchada. Uniforme completo del restaurante (pantalón, camisa, cincho, visera, redecilla y gafete).
Calzado	De cuero o vinilo negro, suelas resistentes contra resbalones, zapato cerrado cubriendo los dedos y los talones, se deben usar calcetines o medias oscuras. No se permiten tacones o plataformas.
Higiene personal	Baño diario, desodorante, cepillarse los dientes, cuidado de los pies.
Cabello	Peinado, cortado y recogido (lejos de la cara) para evitar la contaminación de los alimentos. No se permite barba, se autoriza bigote debidamente recortado.
Manos limpias y uñas bien recortadas	En las damas no se permite esmalte en las uñas.
Maquillaje	Usar moderadamente. Las colonias o perfumes se deben usar en cantidades prudentes.
Joyas	Solo se permiten argollas de matrimonio. Las cadenas deben quedar dentro de la camisa del uniforme. Los aretes deben ser menos de una pulgada de diámetro. No se permite ningún otro tipo de joya. Solo se permite un arte por oreja.

Fuente: elaboración propia.

Figura 4. **Apariencia personal de un empleado**



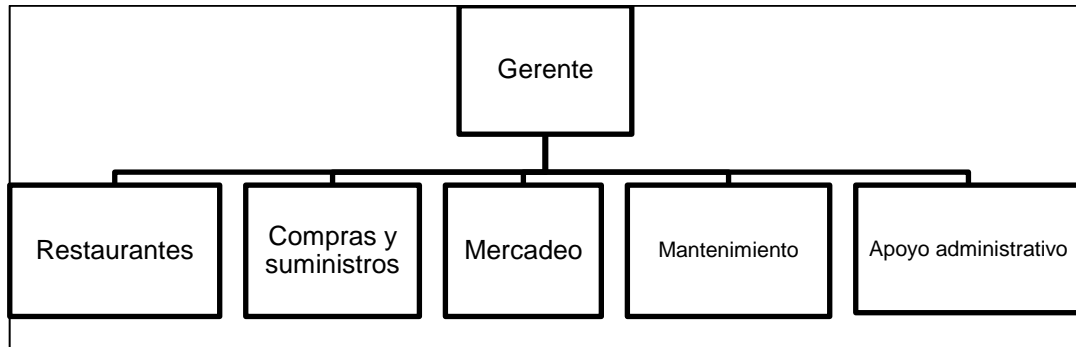
Fuente: restaurante Burger King zona 9, Guatemala.

1.9. Estructura organizacional

La empresa cuenta con cinco áreas importantes:

- Restaurantes
- Compras y suministros
- Mercadeo
- Mantenimiento
- Apoyo administrativo

Figura 5. **Organigrama de la estructura organizacional**

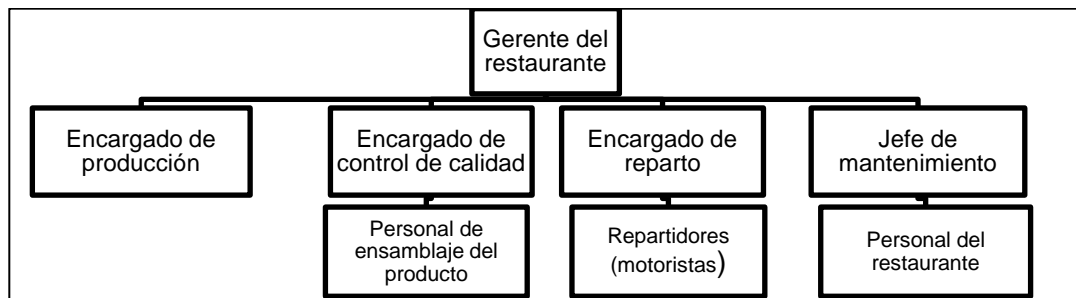


Fuente: elaboración propia.

1.9.1. **Restaurantes**

Es la culminación de todos los esfuerzos realizados en la organización, para atraer y servir bien a los clientes. En el restaurante se tiene la oportunidad de poner en práctica las cualidades, habilidades y experiencias, sirviendo alimentos de calidad, con rapidez y buen servicio.

Figura 6. **Organigrama del área de restaurantes**

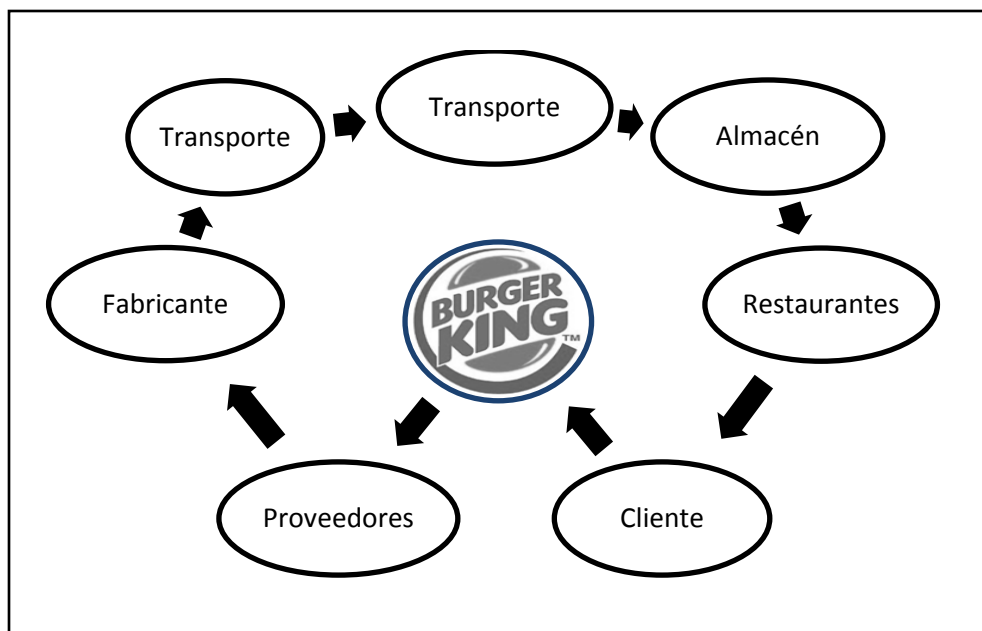


Fuente: elaboración propia.

1.9.2. Compras y suministros

Esta área tiene la responsabilidad de servir y proveer a los restaurantes y departamentos de la empresa los productos, equipos, materiales y accesorios necesarios para realizar la operación. Debe tener el cuidado de mantener la cantidad de productos adecuada, cumpliendo con los más altos requisitos de calidad en su almacenamiento, así como cumplir con el despacho y distribución rápida y en el tiempo específico de cada solicitud hecha por los gerentes de los restaurantes. Esta área cuenta con un eficiente equipo humano y una flotilla de vehículos para satisfacer las necesidades de los restaurantes.

Figura 7. Compras y suministros



Fuente: elaboración propia.

1.9.3. Mercadeo

Esta área tiene a su cargo la coordinación de los restaurantes, en todo lo que se refiere a presentación, calidad, cualidades y precios de los productos. También se encarga de la decoración, promociones, eventos, concursos, nuevos productos y metas de ventas. Realiza concursos y la premiación entre los representantes de ventas, dando premios a los primeros tres restaurantes con mejores ventas.

El objetivo principal de esta aérea es desarrollar métodos, técnicas y sistemas de publicidad a través de un creativo equipo humano que pone su mejor esfuerzo para contribuir con el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa.

Figura 8. **Campeonatos de matemáticas para estudiantes**



Fuente: restaurante Burger King zona 9, Guatemala.

1.9.4. Mantenimiento

El equipo humano que forma este departamento tiene como compromiso velar, mantener y cumplir con el buen funcionamiento del equipo, instalaciones y áreas de servicio de la empresa. Debe anticiparse a cualquier desperfecto que pueda surgir en el desarrollo de las actividades cotidianas por medio del mantenimiento preventivo. También debe acudir a los requerimientos urgentes de atención a cualquier desperfecto en los equipos e instalaciones de cada uno de los restaurantes, estableciendo prioridades de acuerdo a su plan de trabajo y objetivos trazados.

1.9.5. Apoyo administrativo

Todo el personal que trabaja en esta área tiene el compromiso de proporcionar, en todo momento, apoyo y servicio administrativo, registro, seguimiento, control e información de las operaciones que se realizan o deben realizarse en la organización. Se apoya en innovadoras técnicas y sistemas de información, así como altos conocimientos administrativos y contables. Debe tener mejores métodos de selección, capacitación y bienestar del recurso humano de toda la organización, manteniendo en todo momento la mejor actitud de servicio y atención a los restaurantes y demás áreas.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

2.1. Servicio a domicilio

La expresión BKDelivery representa el servicio de hamburguesas del Rey a domicilio. Palabra compuesta, está formada por las letras BK que representan el nombre de la empresa y la palabra *delivery*, cuyo significado en español es entrega.

El servicio a domicilio posee parámetros y procedimientos usados para el despacho de órdenes, para llevar la comida, caliente y fresca al domicilio del cliente.

2.1.1. Análisis FODA

Para obtener el diagnóstico del área, se realizó un análisis FODA, ya que es el estudio de la situación de una empresa u organización a través de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, tal como indican las siglas de la palabra, que permitirá planificar una estrategia.

Para la realización del análisis antes mencionado, se entrevistó al gerente del restaurante, al encargado de cocina y a los colaboradores en la línea de ensamble de restaurante Burger King zona 9, para conocer a profundidad la forma en que realizan sus actividades y obtener la información real del área. De esta manera se identificarán las causas o razones por las cuales se está dando el problema, así como también conocer los recursos con lo que se cuenta para buscar la forma más adecuada de solucionarlo.

Tabla V. Diagnóstico FODA

	Fortalezas	Debilidades
Análisis interno	<p>a. Actualmente se cuenta con tecnología de punta, lo que permite tener una mayor capacidad de producción en el momento que la demanda así lo requiera.</p> <p>b. Se tiene personal capacitado trabajando en la línea de ensamblado, quienes tiene que cumplir con listado de requerimientos al momento de su ingreso a la cocina para garantizar que el producto que es manipulado sea inocuo.</p> <p>c. Se tiene un control adecuado en la calidad de la materia prima utilizada para la elaboración de sus productos, se inspecciona la misma al momento que esta es utilizada en el área de ensamblaje.</p> <p>d. Es una empresa innovadora y con mejora continua, tanto de sus procesos como de sus servicios, que busca posicionarse como la mejor a nivel nacional a corto plazo.</p>	<p>a. Uso ineficiente de los equipos por diseño de producción que no permite utilizar los mismos a su capacidad máxima.</p> <p>c. No se supervisa adecuadamente al momento de ingresar a bodega la materia prima y esto produce un atraso al momento de preparar los pedidos.</p> <p>d. Incumplimiento en las especificaciones de los productos.</p> <p>e. La mala planificación da como resultados incumplimiento en el servicio, productos de mala calidad y clientes inconformes.</p>
	Oportunidades	Amenazas
Análisis externo	<p>a. Crecimiento de la demanda de hamburguesas.</p> <p>b. Aumento de clientes.</p> <p>c. Crecimiento en el mercado nacional.</p> <p>e. Recomendación del producto por parte de clientes satisfechos a otras personas.</p> <p>f. Aceptación de nuevos productos.</p>	<p>a. Incursión de grandes empresas extranjeras en la venta de hamburguesas de calidad a menor precio.</p> <p>b. Inestabilidad económica.</p> <p>c. Incremento de la competencia desleal en el mercado nacional.</p> <p>d. Productos muy similares elaborados por la competencia.</p> <p>e. Creciente mercado de productos sustitutos.</p>

Fuente: elaboración propia.

Tabla VI. **Matriz FODA**

<p>Factores internos</p> <p>Factores Externos</p>	<p>Lista de fortalezas</p> <p>F1. La empresa adquirió máquinas con tecnología de punta, lo cual le permite estar a la vanguardia.</p> <p>F2. La empresa cuenta con un plan de capacitación, lo cual permite mantener actualizado y adquiriendo nuevos conocimientos al personal.</p> <p>F3. Los productos se elaboran con materia prima de alta calidad y se trabaja con proveedores certificados.</p> <p>F4. Es una empresa que busca posicionarse como la mejor en el país y busca entrar en el mercado extranjero.</p>	<p>Lista de debilidades</p> <p>D1. Falta de continuidad en los procesos por mala asignación del personal en las diferentes etapas.</p> <p>D2. El personal operativo no cuenta en el área con las especificaciones de los productos.</p> <p>D4. Pedidos de producción en último momento que ocasiona errores en el diseño de la misma.</p>
<p>Lista de oportunidades</p> <p>O1. Crecimiento de la demanda de hamburguesas.</p> <p>O2. Preferencia de los clientes frente a empresas locales.</p> <p>O3. Capacitaciones adecuadas y de calidad que causen efecto en los trabajadores con resistencia al cambio.</p> <p>O4. Buenas relaciones con los proveedores.</p> <p>O5. Recomendación del producto por parte de clientes satisfechos a otras personas.</p> <p>O6. Aceptación de nuevos productos.</p>	<p>FO (maxi – maxi)</p> <p>Implementar mejoras en los procesos de la línea de ensamble, aprovechando los recursos con los que se cuenta y buscando utilizar los mismos eficientemente.</p> <p>Trabajar siempre con proveedores de la más alta calidad y que tengan la capacidad de cumplir con la demanda de la empresa, buscando siempre garantizar la calidad de los productos que satisfagan el gusto de los clientes.</p>	<p>DO (mini – maxi)</p> <p>Aprovechar al máximo los equipos que cuentan con tecnología de punta en la cocina, para elaborar productos innovadores que ayuden a mantener la competitividad de la empresa y con esto aumentar la preferencia de los clientes.</p> <p>Capacitar constantemente al personal del restaurante, lo cual permitirá estar siempre al lado de la tecnología, produciendo cada vez más y de una mejor manera para satisfacer la demanda.</p>

Continuación de la tabla VI.

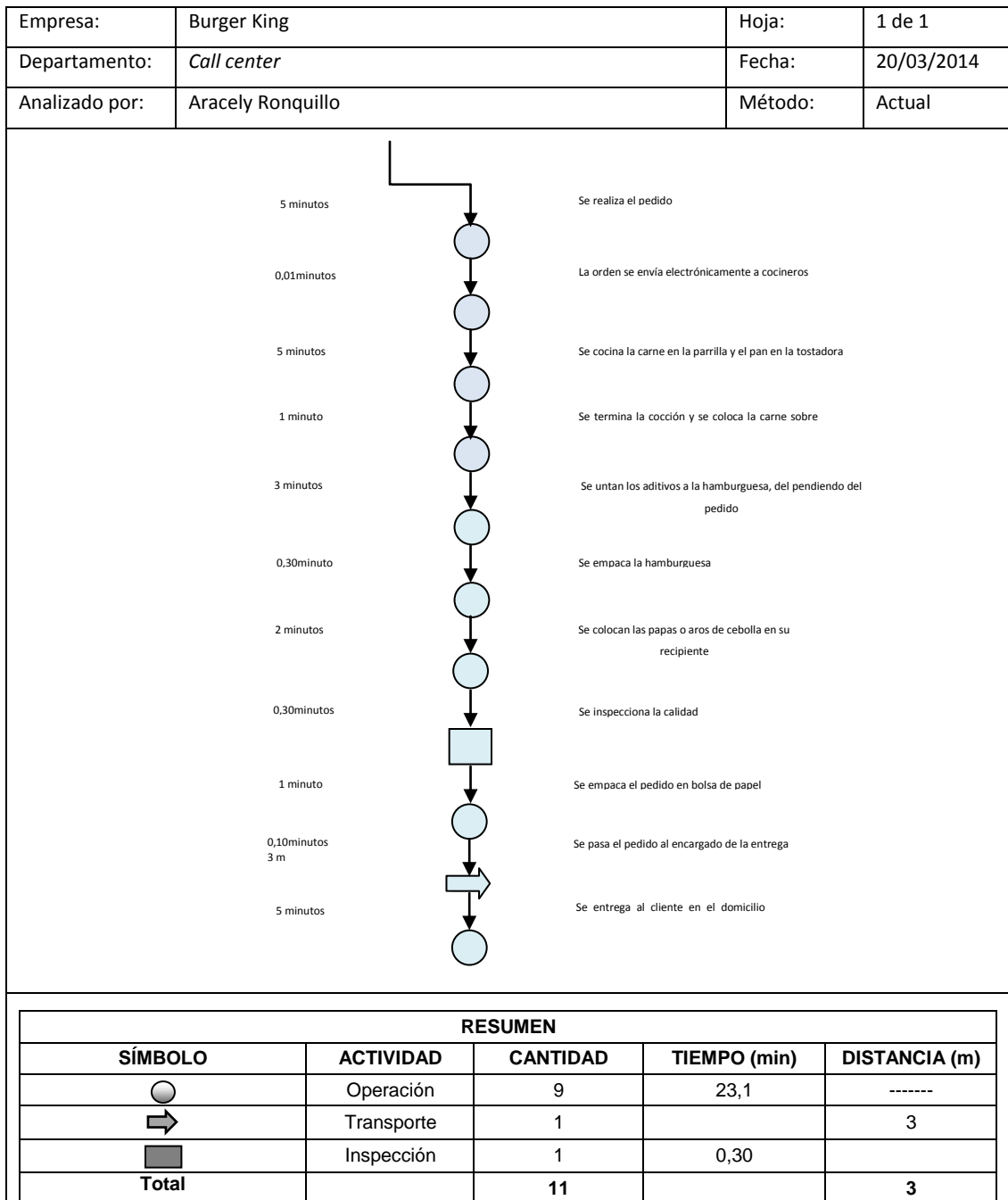
Lista de amenazas	FA (maxi – mini)	DA (mini – mini)
<p>A1. Incurción de grandes empresas extranjeras en la venta de panes de calidad a menor precio.</p> <p>A2. Inestabilidad económica.</p> <p>A3. Incremento de la competencia desleal en el mercado nacional.</p> <p>A4. Productos muy similares elaborados por la competencia.</p> <p>A5. Creciente mercado de productos sustituibles.</p>	<p>Implementar nuevos y mejores métodos de trabajo involucrando a los colaboradores, tomando en cuenta sus ideas y comentarios para que se sientan partícipes de los mismos y motivados para realizar el trabajo, evitando la resistencia al cambio.</p> <p>Crear nuevos productos y servicios identificando previamente lo que está demandando el mercado y marcar siempre la diferencia con la calidad de los productos, para que la empresa se posicione siempre entre las mejores de su ramo.</p> <p>Maximizar la capacidad productiva de la cocina, aprovechando al máximo las máquinas y equipos con los que se cuenta, cuidando siempre la calidad de los productos para satisfacción del cliente.</p>	<p>Implementar y capacitar al personal para llevar a cabo el uso de los instructivos y tablas de parámetros de control, para evitar productos que no cumplen con especificaciones, reduciendo los costos de producción y manteniendo el precio de los mismos.</p> <p>Verificar que los instructivos y las tablas de parámetros de control sean utilizados por el personal de la cocina, para garantizar la calidad del producto y evitar ser sustituido por la competencia.</p> <p>Verificar el uso adecuado de los recursos con los que se cuenta en la planta de producción.</p> <p>Mantener actualizados los instructivos y las tablas de parámetros de control.</p> <p>Eliminar la solicitud de pedidos en último momento, para evitar atrasos en la producción.</p>

Fuente: elaboración propia.

2.2. Toma de orden en centro de llamadas

A continuación se presenta el diagrama de proceso del pedido que se entregará a domicilio.

Figura 9. Diagrama de flujo de operaciones del pedido que se entregará a domicilio



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

Los guiones son de gran utilidad para el operador, pues dirigen orienta de forma lógica el proceso para la toma de la orden, pero no debe olvidarse de orientar al cliente con los menús y ofrecer combos disponibles, empleando frases como: ¿desea agregar algo más a la orden?

Al momento de proporcionar el monto de la cuenta, el operador pregunta si es pago en efectivo o tarjeta de crédito-debito. Si es en efectivo, continúa con el diálogo, pero si es con tarjeta de crédito o débito se deben seguir los pasos que se muestran en el manual propuesto para el *call center*, en la figura 16.

2.3. Pasos de servicio telefónico

El servicio telefónico cuenta por varios pasos que son:

- Pasos operativos
 - Bienvenida
 - Contestar antes del tercer timbre telefónico
 - Saludar, agradecer y brindar nombre
 - Obtención de datos y toma de orden
 - Confirmar datos y dirección. Si la dirección no se encuentra registrada, se piden todos los datos que requiere el sistema.
 - Ofrecer promociones.
 - Tomar pedido, ofrecer postres.
 - Preguntar por el sabor de las bebidas.
 - Confirmar orden
 - Repetir completamente la orden

- Referencias
 - Pedir datos que ayudarán al compañero piloto a encontrar más fácilmente la dirección.
- Despedida
 - Mencionar el nombre o apellido de la familia al momento de la despedida, ayuda a personificar el servicio.

2.3.1. Casos especiales en órdenes

Algunos de los factores que afectan las órdenes son:

- Altos tiempos de recepción

Se le llama así al tipo de llamada, en la que se incurre en alto tiempo para la toma de los datos y de la orden del cliente, o por desperfectos en enlace. Para la solucionar esta llamada, se deberá dar seguimiento o trasladarla a tiempo con el supervisor, para aclarar dudas o guiar al cliente y direccionar lo antes posible al restaurante respectivo.

- Sectorización o área de influencia incorrecta

Se refiere a direccionar mal una orden hacia un restaurante que no corresponde la dirección tomada o la dirección posee un error. Para solucionar el problema, se solicita que el restaurante anule la orden y la direcciona al restaurante correcto, lo preferible es que este error no se detecte en el restaurante sino antes de mandar la orden.

- Error en cobro con tarjeta de crédito

Este tipo de error ocurre al momento de ingresar incorrectamente los datos de la tarjeta, el sistema solicita que se consulte al emisor de tarjeta, falta de fondos, en casos de doble crédito o cualquier otro contratiempo con el cobro. Se recomienda que se traslade la orden al supervisor o al Departamento de Apoyo Operativo para solucionar el problema y dar seguimiento. Notificar para corregir en el sistema el doble cobro, el cual necesitará número de la orden y monto de la compra.

- Dar de alta y baja a restaurantes

Esto procede cuando los restaurantes no poseen servicio por falta de energía eléctrica, sistema o factores incontrolables como clima, alta demanda, manifestaciones, entre otros. Lo que se recomienda en este caso es indicar al cliente cortésmente, que el servicio a domicilio no está disponible por el momento hasta que se restablezca de forma regular el servicio, además de mantenerse en comunicación constante con el restaurante.

- Anulados

Se refiere a órdenes que no han salido del restaurante para su despacho, en los tres minutos después de ser tomada la orden, y que, además el cliente desea realizar una adición o cambio. También incluyen aquellas órdenes que fueron anuladas por cualquier razón, por solicitud del cliente. Para solucionar este inconveniente, debe tomarse en cuenta que si la orden salió hace más de tres minutos del restaurante, ya no puede anularse. Se le indica al cliente, con cortesía, que la orden ya está en camino y se toma la adición o cambio como un

pedido nuevo con mínimo y especificaciones generales de una orden nueva. Si la orden no ha salido del restaurante, se procede a realizar el cambio o adición.

- Reposición y reimpresión

Se le llama así al pedido u orden enviada para reponer la orden anulada. En la solución al problema, se manda la reposición de las órdenes anuladas con previa autorización del cajero del servicio a domicilio, gerente del restaurante y supervisor del centro de llamadas. La reposición o reimpresión debe estar justificada en el espacio de observaciones de la orden.

- Con anticipación

Se refiere a las órdenes que se realizan con anticipación para ser entregadas el día y hora que el cliente los solicite. Para solucionar las órdenes se indican y emiten recordatorios con el nombre del supervisor encargado de tales pedidos.

- Sin confirmar

Se refiere a órdenes que por error queden en el sistema sin confirmar o sin restaurante para ser despachadas. Lo recomendable en este caso es informar, después de cinco minutos de entrada la llamada, acerca de los pedidos que no han sido direccionados a algún restaurante, para darles seguimiento.

- Consultas por orden

La mayoría de consultas sirven para verificar el estado de la orden. Para ello se debe indicar cortésmente el estado de la orden o etapa de servicio en que se encuentre y trasladar la información al cliente.

- Atención llamadas de niños

Se le llama así a las llamadas realizadas por niños o llamadas de broma, las cuales se dirigen o trasladan al supervisor para que maneje la situación. Los órdenes de niños no se toman en cuenta.

- Mala toma de la orden en el centro de llamadas y faltantes en el restaurante

Se le llama así a cualquier dato incorrecto solicitado al cliente o error en la toma de la orden por parte del centro de llamadas. También se le llama así al faltante de producto o error en el despacho en la orden por parte del restaurante. Para solucionar esta situación se llama al cliente inmediatamente y al restaurante para corregir el error.

- Etapas altas del servicio

Se refiere a las órdenes con alto tiempo en cualquier etapa, ya sea de control de calidad, elaboración de la orden en cocina o despacho. Se da seguimiento por parte del supervisor o apoyo operativo para consultar por la orden antes de que el cliente llame.

2.4. Etapas del servicio

Es el tiempo de las actividades cuando se presta el servicio y tienen los siguientes parámetros

2.4.1. Direccionamiento de orden

Esta actividad consiste en confirmar y corroborar que la dirección fue tomada correctamente y corresponda al restaurante al que se direccionó la orden. Para direccionar la orden se utiliza una herramienta llamada áreas de influencia, donde se filtra la dirección para confirmar el restaurante donde se envió la orden. Seguidamente se consultan los límites geográficos, áreas rojas, horario de servicio y mínimos de consumo, con esa misma herramienta.

Si persisten las dudas, se incurre en error de temas o consultas donde se requiera más información de la brindada en capacitación, se deberá abocar con el supervisor.

Cuando se está seguro de direccionar la orden al restaurante con los datos correctamente ingresados, se procede a designarla. En ese momento el sistema empieza a contabilizar automáticamente el tiempo o etapa de espera, en el respectivo restaurante donde se direccionó la orden.

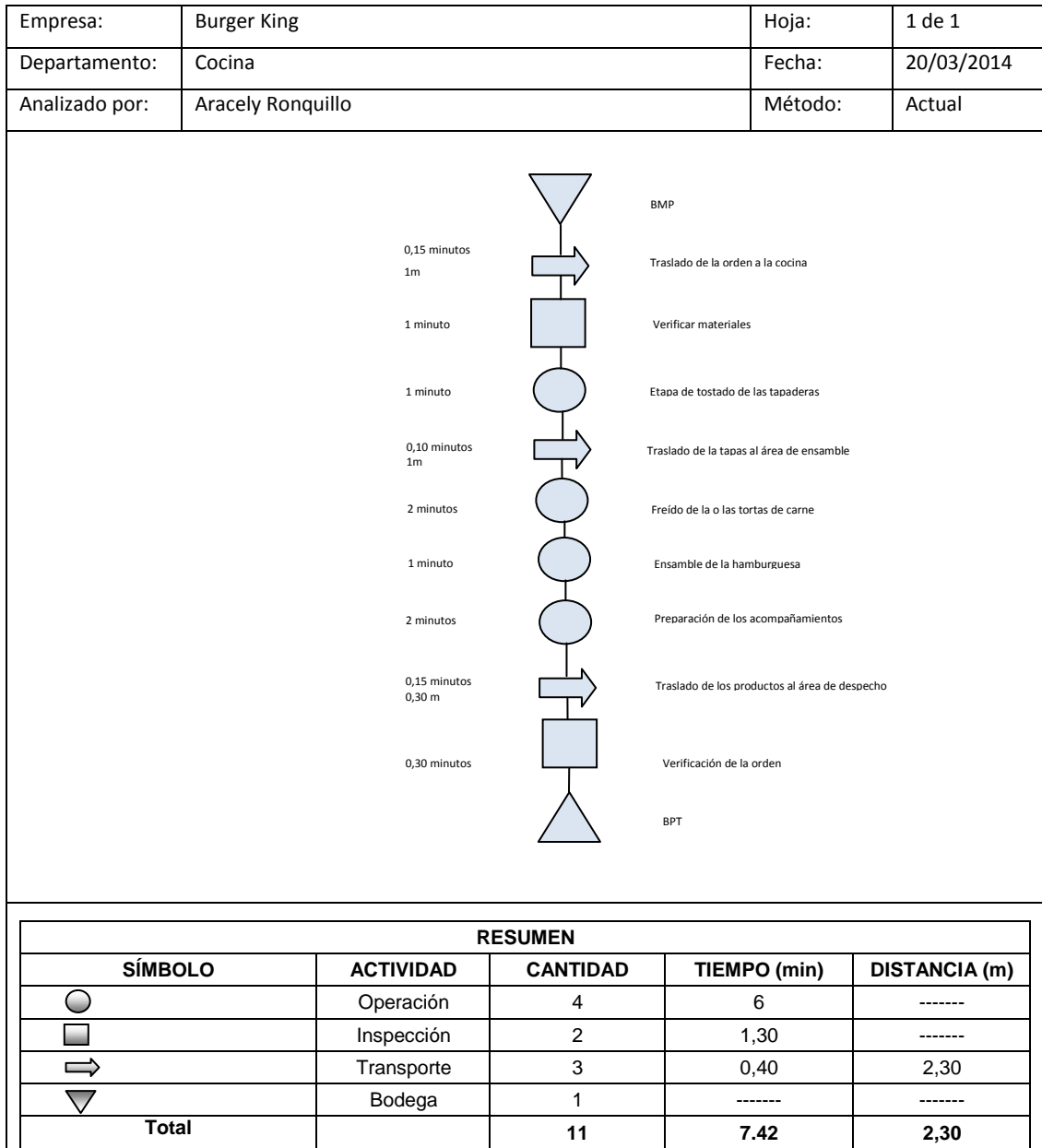
2.4.2. Preparación de orden

El sistema hace sonar automáticamente una alarma parecida a la del autoservicio, que permite saber que existe un pedido en el canal de servicio a domicilio.

La manufactura de la orden comienza en cocina, el cajero encargado traslada la orden de etapa espera a procesada en el sistema y es hasta este momento que la copia de la factura se imprime en la cocina para ser preparada.

La orden a domicilio se prepara hasta que el piloto está de vuelta en la tienda y listo para despacharla. Cada orden es preparada contra pedido, de acuerdo con los estándares de calidad, procedimientos, temperaturas, servicios y limpieza de la empresa. La orden se revisa contra copia de la factura, para justificar que esté correcta y completa. La preparación de la orden lleva la siguiente secuencia:

Figura 10. Diagrama de proceso para la preparación de una orden



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

Idealmente se preparan las papas fritas, aros de cebolla y otras frituras contra pedido o recién fritos. Lo recomendable es ensamblar una orden a la vez.

Se coloca la orden en la gaveta de servicio a domicilio, recipiente designado para el efecto, para evitar derrames o faltantes. Solamente se despachan bebidas en lata, botella o presentación familiar de litro y medio o doble litro, exclusivamente para este servicio.

2.4.3. Ensamble, armado y traslado de la orden

El cajero encargado traslada la orden en el sistema de la etapa producción a etapa a la de control de calidad y lleva el pedido del área de cocina al canal a domicilio, que por lo general está cerca del área de descarga de mercadería.

La persona responsable de la revisión principal para evitar errores o faltantes al ensamblar la orden. Se coloca un sello autoadherible de calidad al cerrar la bolsa, en él se escribe el nombre y número de nómina de la persona que preparó la orden, en el lugar respectivo del sello. Se califican como errores en la entrega de pedidos bajo la responsabilidad de cajero encargado, los siguientes:

- Orden mal entregada, es decir, entrega equivocada.
- Orden entregada incompleta o sí lleva complemento, pero no lo entrega y faltante.
- El piloto no entrega cambio o no lleva sencillo.

El cajero debe tener presente que el empaque y elaboración de cada orden se lleva a cabo de acuerdo a los estándares de calidad, procedimientos, temperaturas, servicio y limpieza de la empresa.

2.4.4. Despacho

Puede llevarse a cabo a pie, en bicicleta, motocicleta, automóvil o transporte público. El cajero es quien se encarga de trasladar la orden de la etapa de control de calidad a despacho en el sistema, momento en el que se empieza a contabilizar el tiempo que el piloto se tarde en llevar la orden al cliente y retornar al restaurante.

Se asigna la orden al piloto que corresponde, lo que permite dar seguimiento a la orden en despacho, además del registro de tiempos y errores de entrega.

El máximo de órdenes que se pueden entregar por viaje son dos. El piloto tiene la obligación de revisar que los complementos, material publicitario y bebidas vayan de acuerdo a la orden y factura.

De regreso al restaurante, el piloto cancela cada orden despachada al cajero encargado y recibe la nueva orden a despachar, incluyendo la copia de la factura para ubicar la dirección, la cual coloca en un lugar visible en el tablero de su moto, para consultar cuando se encuentre cerca del domicilio.

Se imprime la factura con dos copias, una de las copias y original se trasladan piloto para ubicar la dirección del cliente y despachar la orden, además, debe entregar la original de la factura al cliente.

Al llegar al domicilio, el piloto se retira el casco y chaleco para colocarse la gorra correctamente. Al momento de atender al cliente debe:

- Saludar cordialmente.
- Indicar o repetir al cliente los componentes de su pedido contra factura, para asegurar que no hayan faltantes.
- Proceder con el cobro del pedido, confirmando monto, cambio y entregar la factura original o recibo, si es pago con tarjeta de crédito.
- Agradecer la espera y despedirse. Si el pedido está atrasado ofrecer disculpa.
- Retornar a la unidad de inmediato y cancelar la orden.
- El gerente del restaurante entrega un fondo al encargado del servicio a domicilio para dar cambios al piloto, el cual no debe exceder de Q 300,00.
- El producto que conforma la orden a despachar debe permanecer bajo control del piloto y no dejarlo fuera de su alcance hasta haber completado la transacción.
- Cuando se entrega la orden en el domicilio, se llama al restaurante para avisar que va de retorno y así se libera la orden de cocina.
- Es prohibido ingresar al domicilio del cliente o pasar más allá de la recepción de la oficina.

2.5. Apariencia e imagen del piloto

Es muy importante transmitir una buena imagen de la empresa en todo momento, en el tránsito vehicular y cuando se despacha la orden. Para ello, la empresa brinda a los pilotos el equipo y vestimenta adecuada.

- Se le entregan tres camisas y dos pantalones a cada piloto, lo cual permite rotación para lavar y planchar las piezas del uniforme, para mantenerlas impecables.
- El uniforme incluye también: casco, impermeables, botas, chaleco, entre otros insumos proporcionados para su desempeño del puesto.
- El uso de ropa particular o uniformes de cocina está prohibido, entendiéndose camisas, pantalones, gorras y chumpas.
- Cualquier pérdida o deterioro prematuro o por negligencia de las piezas del uniforme se descontará del pago de fin de mes.
- Cuidar la presentación personal implica del lavado de manos cada hora, rasurado, baño diario, uñas recortadas y limpias, cabello recortado, quedando prohibido el uso de cadenas o aretes.
- Para conducir con precaución existe un curso de capacitación.
- La velocidad de conducción no debe exceder de 70 kilómetros por hora.

Figura 11. **Apariencia del piloto**



Fuente: restaurante Burger King zona 9, Guatemala.

2.6. Normas para el uso de equipo y útiles de trabajo

El piloto debe seguir lineamientos para garantizar un buen servicio, como:

- Es estrictamente obligatorio el uso de: casco, chaleco, uniforme completo, los cuales deben estar limpios y mantenerse como fueron entregados el mayor tiempo posible.
- La limpieza del cajón se realiza con líquido multiusos y, posteriormente, se seca con un paño limpio de tela designado solo para esta tarea.
- En la moto no pueden colocarse calcomanías que no estén aprobadas por la empresa. El piloto se hará el cargo de la reparación si el daño es por imprudencia o negligencia aprobada.
- La motocicleta debe mantenerse en perfecto estado.
- El chequeo de la motocicleta debe ser diario, para mantener su buen estado.
- Se debe de reportar un rendimiento de combustible por debajo de los 110 kilómetros por galón.
- Todo el equipo y útiles utilizados por el canal del servicio a domicilio deben ser aprobados por las políticas de compra de la empresa en Guatemala. No es permitido el uso de equipo o útiles de trabajo que no pertenezcan o sean propiedad del motorista o que no cumplan con las normas de seguridad oficialmente aprobadas.
- El uso del logotipo y marca debe ser aprobado por las normas y políticas de la empresa. No debe colocarse ningún distintivo o calcomanía que no esté aprobado en el manual.
- En horas de bajo movimiento, está autorizado, si el gerente del restaurante decide, que el piloto apoye en labores de limpieza en el restaurante.

2.7. Finalización del proceso de un pedido

En la entrega de la orden se consideran los siguientes aspectos:

- El cajero encargado es quien debe finalizar la orden para que se pueda contabilizar el total de minutos que el piloto se tardó en despachar la orden.
- El sistema brinda información de las etapas de servicio, asignación de órdenes por piloto, historial de órdenes por hora y por día, tiempos por etapa, ventas, entre otros. Además, información para que cuadre la venta final del día.
- El piloto lleva un fondo o sencillo para dar cambios o vueltos a clientes, el manejo, uso o pérdida del mismo es responsabilidad del piloto.

2.8. Percances o accidentes

Puede suceder algún accidente inesperado y de poca gravedad que impide o retrase la entrega de manera inmediata.

2.8.1. Factores negativos que inciden en el servicio de entregas a domicilio

Normalmente, el servicio a domicilio se ve afectado por distintas situaciones que acontecen en el desarrollo de la jornada laboral. Estas pueden ser tanto internas, como externas, creando deficiencia en las entregas a domicilio y repercutiendo en clientes molestos.

2.8.1.1. Internos

Son todos aquellos factores que se generan dentro de la empresa y que se caracterizan porque pueden ser manejados por la empresa, con distintos controles. Entre estos están:

- Repartidores desmotivados
- Vehículos en mal estado
- Descontrol de rutas
- Personal no calificado para el puesto
- Herramientas de trabajo con problemas técnicos (*call center*)

2.8.1.2. Externos

Son todos aquellos factores que la empresa no puede controlar, a pesar de que la tecnología puede ayudar para disminuir un poco el impacto, pero en el medio nacional siguen siendo un gasto elevado para la empresa. Por ejemplo, el sistema de utilización de calles o avenidas alternas para evitar accidentes o vías de tránsito pesado, entre otros. A continuación se presentan las siguientes:

- Delincuencia
- Manifestaciones
- Accidentes
- Desastres naturales
- Leyes de tránsito
- Estado del tiempo

Cuando se produce algún percance, el piloto debe tranquilizarse y tomar en cuenta los procedimientos dados durante la capacitación para la solución del problema.

- El cliente no posee suficiente dinero para cancelar la orden

Si es posible, se debe recuperar el producto y llevarlo de vuelta al restaurante. De lo contrario, se reportará inmediatamente al gerente para coordinar con el centro de llamadas, a quien se le cargará el monto.

Si no se reporta, se asumirá que la orden no fue cancelada por el piloto y se realizará el cargo. Aquellas órdenes que no son canceladas al final del día son cargadas al número de nómina del piloto responsable del despacho.

- En caso de robo de producto, motocicleta o efectivo producto de la venta.

Se debe reportar inmediatamente al gerente y proceder a realizar el reclamo al seguro o declarar producto como desperdicio. También se realiza una denuncia a la subestación de policía más cercana. El piloto debe conservar copia de la denuncia y mandar otra copia al gerente de operaciones, con original y código entregado.

Se deben brindar datos del lugar de asalto al gerente y al gerente de operaciones, para restringir servicio del sector. Si el sistema llegara a fallar, debe mantener a la mano las facturas manuales, lapiceros, calculadoras y línea de teléfono libre.

- Desperfectos mecánicos

Si son muy graves, el piloto se comunica con el restaurante, quien a su vez se comunicará con el proveedor. Pero si los desperfectos son menores, la reparación se realiza en un pinchazo o internamente.

2.8.2. Accidentes

En caso de que el piloto sufra un accidente, en el que resulte perjudicado, es necesario tener a la mano:

- Papelería necesaria por moto
 - Fotocopia de licencia vigente.
 - Servicio de la moto, es decir, archivo de la papelería de servicios mecánicos.
 - Ficha de empleado con datos completos.
 - Tarjeta de salud original y vigente.
 - Fotocopia de DPI.
 - Fotocopia auténtica de la tarjeta de circulación.
 - Calcomanía de revisión de Emetra o Emixtra.
- Papeles que debe portar el motorista en una bolsa de material resistente
 - Auténtica de tarjeta de circulación.
 - Calcomanía de circulación de vehículos.
 - Licencia vigente.
 - Tarjetón de Emetra o Emixtra, según área de influencia del restaurante.

En caso de accidente, es necesario comunicarse con el seguro, si no hay respuesta la llamada es grabada y se podrá reclamar. Es importante no abandonar la escena y esperar al corredor o ajustador del seguro, además de quedarse el tiempo prudencial para aclarar la situación, sin comprometer ni declarar nada hasta que llegue el ajustador. También, se envía por correo al gerente del restaurante, gerente de operaciones y al corredor de seguro la siguiente información:

- Número de póliza
- Nombre y código del motorista
- Hora y fecha del accidente
- Dirección en donde ocurrió el accidente
- Estado del piloto
- Estado del tercero, si sufrió alguna herida, en dónde se encuentra
- Nombre del ajustador y número de celular

Se envía directamente al seguro:

- Papelería de la hoja del siniestro
- Copia de licencia
- Copia del finiquito, firmada por el tercero
- Seguimiento

2.9. Procedimiento de servicio en el mostrador

Para dar un servicio que sea aceptado por el cliente y cumpla con los más altos estándares de calidad y servicio que se puedan ofrecer, se describen a continuación ocho pasos.

- Sonreír, saludar y tomar la orden
- Sugerir producto
- Asegurar la exactitud de la orden y completar la orden
- Transacción monetaria
- Entregar la factura al cliente
- Preparar la orden con exactitud y rapidez
- Repetir la orden y entregarla
- Sonreír, dar las gracias y dar una frase de despedida

A pesar de cumplir con estos procedimientos, se puede dar el caso de equivocarse, es por eso que también se debe aprender los cuatro pasos de solución de quejas, los cuales son:

- Escuchar al cliente
 - Permitir que el cliente desahogue su frustración.
 - Hacer preguntas abiertas (¿qué sucedió, que pidió, cuál es el problema?).
- Disculparse
 - Disculparse utilizando la empatía (ponerse en el lugar del cliente)
- Solucionar
 - Preguntar cómo puede resolver el problema
 - Ofrecer una solución

- Agradecer
 - Solucionar el problema en base a procedimientos o utilizando la solución al cliente
 - Aplicar y agradecer

Figura 12. **Servicio en el mostrador**



Fuente: *Restaurantes Burger King*. http://1.bp.blogspot.com/_XfexOWfGKIU/S-pGX7ddduI/AAAAAAAAAG0/K2pWuF_ESG8/s1600/Dibssujo.jpg. Consulta: febrero del 2013.

2.9.1. Factores críticos del servicio

Todos los que forman parte de la empresa son responsables del servicio al cliente. Los siguientes pasos han sido elaborados para ayudar a centrar la atención en los factores más críticos del servicio.

- Calidad de los alimentos
- Exactitud de los pedidos

- Cortesía
- Rapidez del servicio
- Limpieza

3. ANÁLISIS DE PROCESOS

3.1. Análisis de operaciones

El análisis de operaciones es un estudio de las operaciones para ayudar a reducir el tiempo y actividades innecesarias. También ayuda a reducir las distancias y utilizar mejor los materiales, entre otros. Se tomó en cuenta algunos enfoques como:

- Propósito de la operación

En la entrega de la orden, los colaboradores le entregan el producto al piloto dentro del restaurante y este sale del restaurante para hacer la entrega.

- Diseño de partes

La remodelación de la ventanilla del autoservicio es necesaria, ya que evitará el contratiempo que le genera al piloto entrar y salir del restaurante para tomar el producto.

- Área de preparados

Para garantizar la buena calidad del producto, se tomó en consideración la parrilla, *steamer* y PHU, equipo del área donde se elabora el producto.

Figura 13. **Ventanilla de autoservicio habilitada para pilotos**



Fuente: *Restaurantes Burger King*.http://1.bp.blogspot.com/_XfexOWfGKIU/S-pGX7ddduI/AAAAAAAAAG0/K2pWuF_ESG8/s1600/Dibssujo.jpg. Consulta: febrero del 2013.

Figura 14. **Área de preparados**



Fuente: *Restaurantes Burger King*.http://1.bp.blogspot.com/_XfexOWfGKIU/S-pGX7ddduI/AAAAAAAAAG0/K2pWuF_ESG8/s1600/Dibssujo.jpg. Consulta: febrero del 2013.

Tabla VII. **Tolerancias y especificaciones para el área de preparados**

Especificaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Surtir el área de trabajo para evitar los retrasos. • Usar el método de rotación PEPS (primero en entrar, primero en salir) para rotar y mantener calientes los emparedados. • Almacenar las carnes rápidamente, no dejarlas más de 15 min fuera del PHU. • Colocar las carnes crudas en un congelador, a 2 pulgadas debajo de la línea de escarcha. • Al recibir el pedido de pan, se debe revisar manchas de harina, panes quemados, mal cortado, cantidad de semillas de ajonjolí. • El PHU cuenta con tres luces distintas. Verde para producto en uso o uso primero. Amarillo para producto en espera y rojo para indicar que la bandeja vacía o está sin existencia. • Para la cocción de carne se debe utilizar una tenaza de acero inoxidable y a una distancia de ¼ de pulgada entre cada producto en la parrilla.
Tolerancia	<ul style="list-style-type: none"> • Los panes tienen únicamente 4 días de vida, incluyendo el día de producción. • La parrilla debe encenderse al menos 40 minutos antes de su uso. • El congelador de carne debe encenderse 30 minutos antes de su uso, con una temperatura interna de 0 a -10 °F. • La unidad de PHU debe de encenderse 20 minutos antes de usarse.

Fuente: elaboración propia.

- Centro de llamadas

El área donde comienza el proceso es una de las más importantes y por ello es tomada en consideración.

Tabla VIII. **Tolerancias y especificaciones para el centro de llamadas**

Especificaciones	<ul style="list-style-type: none"> • El operador debe seguir el guion. • Debe repetirse la orden completa al cliente para corroborar los datos. • No es permitido masticar chicle, comer o reír fuera del contexto de la orden. • El operador puede devolver la llamada al cliente si fuese necesario.
------------------	--

Continuación de la tabla VIII.

Tolerancias	<ul style="list-style-type: none"> • El teléfono debe ser contestado preferiblemente antes de 4 tonos (5 seg.). • La toma de orden no debe exceder de 5 minutos.
-------------	--

Fuente: elaboración propia.

Tabla IX. **Tolerancias y especificaciones para el área de despacho**

Especificaciones	<ul style="list-style-type: none"> • El piloto siempre debe llamar al restaurante para liberar la orden de cocina.
Tolerancias	<ul style="list-style-type: none"> • El tiempo de despacho no debe ser mayor de 30 a 45 minutos, según el área de cobertura.

Fuente: elaboración propia.

Tabla X. **Procedimientos para marcar el empaque en pedidos especiales**

Pedido del cliente	Preparación de la hamburguesa	Ejemplo	Condimento
<ul style="list-style-type: none"> • Extra 	50 % más de condimento	Whopper con queso extra queso (3 lascas de queso en lugar de 2)	X (sobre el símbolo)
<ul style="list-style-type: none"> • Poca 	50 % menos de condimento	Whopper con pocos pepinillos (2 rodajas en lugar de 4)	P (sobre el símbolo)
<ul style="list-style-type: none"> • Sin (menos) un condimento 	No colocar el condimento	Whopper sin (menos) lechuga	- (sobre el símbolo)
<ul style="list-style-type: none"> • Más (adicional) 	Prepararlo con el condimento adicional	Whopper con jamón	(sobre el símbolo) o +
<ul style="list-style-type: none"> • Solo un condimento 	Prepararlo solo con el condimento solicitado	Hamburguesa solo ketchup	O (sobre el símbolo)
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Plain</i> (sin condimentos) 	Prepararlo sin condimentos	Whopper con queso <i>plain</i> (solo pan, carne y queso)	<p>_____</p> <p>(tachando los ingredientes)</p>

Fuente: elaboración propia.

Tabla XI. **Suministros necesarios en la mesa de preparación**

Ingredientes	Tiempo de retención	Rejilla
Queso	4 horas (92 lascas máximo mesa principal / 46 lascas máximo mesa de especiales)	No
Jamón	2 horas a temperatura ambiente	No
Salsa suprema	Basada en su calidad	No
Mayonesa	Basada en su calidad	No
Lechuga	8 horas a temperatura ambiente	No
Tomate	4 horas a temperatura ambiente	Sí
Pepinillos	Basada en su calidad	Sí
Cebolla	8 horas a temperatura ambiente	Sí
Tocino	36 horas a temperatura ambiente	Sí

Fuente: elaboración propia.

A continuación se presenta la variedad de hamburguesas que ofrece restaurante.

Tabla XII. **Whopper con queso**

Núm.	Ingredientes	Proceso
1	Pan para hamburguesa	Colocar el pan (base y corona) a dorar.
2	Carne	Colocar la carne Whopper sobre la base.
3	Queso	Sobre la carne se colocan 2 rodajas de queso americano en forma de abanico.
4	4 pepinillos	Colocar sobre el queso.
5	Salsa ketchup	Agregar 4 onzas sobre los pepinillos.
6	Cebolla	Colocar 1/2 onza de cebolla sobre la ketchup (3 aros).
7	Tomate	Colocar 2 rodajas de tomate sobre la cebolla.
8	Lechuga	Colocar 3/4 de onza de lechuga sobre el tomate.
9	Mayonesa	Untar, de manera uniforme, 3/4 de onza de mayonesa sobre la corona de la hamburguesa.
10	Corona	Colocar la corona sobre la base ya preparada.

Fuente: elaboración propia.

Tabla XIII. **Whopper tejano**

Núm.	Ingredientes	Proceso
1	Pan para hamburguesa	Colocar el pan (base y corona) a dorar.
2	Carne	Colocar la carne Whopper sobre la base.
3	Queso	Sobre la carne se colocan 2 rodajas de queso americano en forma de abanico.
4	Tocino	Colocar 4 medias lascas de tocino sobre el queso.
5	4 pepinillos	Colocar sobre el queso.
6	Salsa barbacoa	Agregar 3/4 de onza sobre los pepinillos.
7	Cebolla	Colocar 1/2 onza de cebolla sobre la kétchup (3 aros).
8	Tomate	Colocar 2 rodajas de tomate sobre la cebolla.
9	Lechuga	Colocar 3/4 de onza de lechuga sobre el tomate.
10	Mayonesa	Untar, de manera uniforme, 3/4 de onza de mayonesa sobre la corona de la hamburguesa.
11	Corona	Colocar la corona sobre la base ya preparada.

Fuente: elaboración propia.

Tabla XIV. **BK Broiler**

Núm.	Ingredientes	Proceso
1	Pan para hamburguesa	Colocar el pan (base y corona) a dorar.
2	Pollo	Colocar una torta de pollo asado
3	Tomate	Colocar 2 rodajas de tomate sobre la torta de pollo.
4	Lechuga	Colocar 3/4 de onza de lechuga sobre el tomate.
5	Mayonesa	Untar, de manera uniforme, 3/4 de onza de mayonesa sobre la corona de la hamburguesa.
6	Corona	Colocar la corona sobre la base ya preparada.

Fuente: elaboración propia.

Tabla XV. **Whopper Jr. con queso**

Núm.	Ingredientes	Proceso
1	Pan para hamburguesa	Colocar el pan (base y corona) a dorar.
2	Carne	Colocar la carne Whopper sobre la base.
3	Queso	Sobre la carne se coloca una rodaja de queso americano.
4	2 pepinillos	Colocar sobre el queso.
5	Salsa kétchup	Agregar 4 onzas sobre los pepinillos.
6	Cebolla	Colocar 1/2 onza de cebolla sobre la kétchup (3 aros).
7	Tomate	Colocar una rodaja de tomate sobre la cebolla.
8	Lechuga	Colocar 3/8 de onza de lechuga sobre el tomate.
9	Mayonesa	Untar, de manera uniforme, 3/8 de onza de mayonesa sobre la corona de la hamburguesa.
10	Corona	Colocar la corona sobre la base ya preparada.

Fuente: elaboración propia.

Tabla XVI. **Whopper Jr. tejano**

Núm.	Ingredientes	Proceso
1	Pan para hamburguesa	Colocar el pan (base y corona) a dorar.
2	Carne	Colocar la carne Whopper sobre la base.
3	Queso	Sobre la carne se coloca una rodaja de queso americano.
4	Tocino	Colocar 3 medias lascas de tocino sobre el queso.
5	2 pepinillos	Colocar sobre el queso.
6	Salsa barbacoa	Agregar 1/2 onza sobre los pepinillos.
7	Cebolla	Colocar 1/4 de onza de cebolla sobre la barbacoa (3 aros).
8	Tomate	Colocar una rodaja de tomate sobre la cebolla.
9	Lechuga	Colocar 3/8 de onza de lechuga sobre el tomate.
10	Mayonesa	Untar, de manera uniforme, 3/8 de onza de mayonesa sobre la corona de la hamburguesa.
11	Corona	Colocar la corona sobre la base ya preparada.

Fuente: elaboración propia.

Tabla XVII. **Econocombo A, americano, hamburguesa con queso**

Núm.	Ingredientes	Proceso
1	Pan para hamburguesa	Colocar el pan (base y corona) a dorar.
2	Carne	Colocar la carne Whopper sobre la base.
3	Queso	Sobre la carne se coloca una rodaja de queso americano.
4	2 pepinillos	Colocar sobre el queso.
5	Salsa kétchup	Agregar 3/4 de onzas sobre los pepinillos.
6	Mostaza	Colocar 1/9 onza de mostaza sobre la kétchup.
7	Corona	Colocar la corona sobre la base ya preparada.

Fuente: elaboración propia.

Tabla XVIII. **Econocombo B**

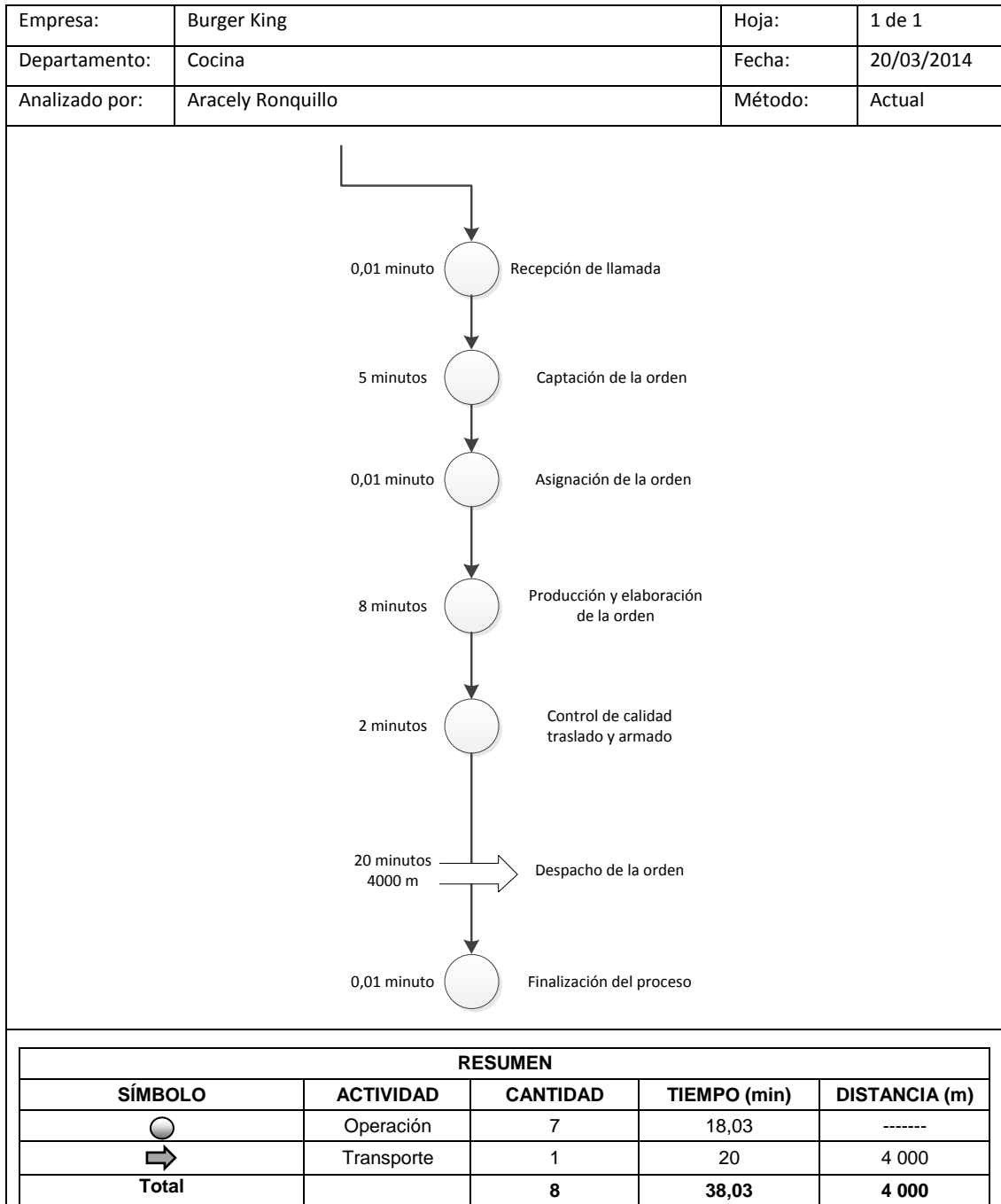
Núm.	Ingredientes	Proceso
1	Pan para hamburguesa	Colocar el pan (base y corona) a dorar.
2	Carne	Colocar la carne Whopper sobre la base.
3	Lechuga	Agregar 3/8 de onzas sobre la carne.
4	Mayonesa	Colocar 3/8 onza de mayonesa sobre la lechuga.
5	Corona	Colocar la corona sobre la base ya preparada.

Fuente: elaboración propia.

3.1.1. Análisis de diagrama de operaciones

La finalidad de analizar los procesos es para determinar qué actividades se pueden mejorar en tiempo y los recursos. El análisis se hará desde la toma de la orden en el centro de llamadas, recepción, elaboración, ruta, cancelación o anulación.

Figura 15. Diagrama de operaciones, despacho de un pedido



Fuente: elaboración propia.

Como se puede visualizar en el diagrama de operaciones, hay tres factores que influyen considerablemente, los cuales son:

- Recepción de la llamada
- Tiempo de preparación
- Tiempo de entrega


3.1.1.1. Mejora en la recepción de la llamada

Para lograr una mejora en la recepción de la llamada se procedió a realizar un manual operativo para el servicio a domicilio.

3.1.1.2. Tiempo de preparación

Como se demostró en la secuencia para la preparación de la orden (figura 8), en promedio, para elaborar una hamburguesa, se lleva alrededor de 8 minutos. Este tiempo se puede mejorar, por lo menos suprimiendo un proceso y acortando distancias.

Figura 16. **Manual para el *call center* de Burger King**


	Manual operativo	Código: MA-OP-1001	Versión: 01
		Página: 1 de 5	
Fecha de emisión: septiembre, 2014	Manual de Burger King a domicilio		
Elaborado por: Aracely Ronquillo	Revisado por: Oswin Antonio Melgar	Aprobado por: Oswin Antonio Melgar	

**MANUAL PARA EL *CALL CENTER* DE
BURGER KING**

DEFINITIVA

La impresión y copia magnética de este documento se considera **<COPIA NO CONTROLADA>**

Continuación de la figura 16.


	Manual operativo	Código: MA-OP-1001	Versión: 01
		Página: 2 de 5	
Fecha de emisión: septiembre, 2014	Manual de Burger King a domicilio		
Elaborado por: Aracely Ronquillo	Revisado por: Oswin Antonio Melgar	Aprobado por: Oswin Antonio Melgar	

<p>BKDelivery:</p> <p>El manual de servicio a domicilio Burger King proporciona los estándares necesarios para proveer y llevar la variedad de productos al cliente, a su hogar, oficina o eventos.</p> <p>Solamente los productos, insumos, equipo, servicio y procedimientos oficialmente autorizados en este manual pueden ser usados para el despacho de órdenes a domicilio en Burger King.</p> <p>Si posee alguna duda o pregunta acerca de algún producto, insumo, equipo, servicio o procedimiento, contacte a su gerente de operaciones, <i>delivery</i> o de restaurante.</p> <p>El objetivo de este manual es describir los parámetros y procedimientos para llevar la marca y excelente comida, caliente y fresca al domicilio u oficina del cliente, por medio de personas entusiastas, de forma rápida, en vehículos limpios y seguros.</p> <p>1. Toma de orden en call center:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Haga sentir bien al cliente en todo momento. Debe contestar el teléfono rápida e inmediatamente, preferiblemente antes de 4 tonos (5 seg.). • Es muy importante sonreír (aunque sea por teléfono se escucha el tono agradable y se detecta cuando una persona está sonriente). • Hable claro, con entusiasmo, con tono audible y entusiasta. <p>2. Bienvenida y toma de orden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En el momento de contestar la llamada automáticamente empieza a contabilizarse en tiempo de toma orden en el sistema. • Coloque cada parte del <i>script</i> e información brindada por el cliente en el campo correspondiente del sistema. • Tome la orden rápido, con buena dicción, voz clara, amable y de forma correcta, sin apurar al cliente. • De la bienvenida, pregunte teléfono, dirección y datos. El diálogo con el cliente debe apegarse al <i>script</i>.

DEFINITIVA

La impresión y copia magnética de este documento se considera <COPIA NO CONTROLADA>

Continuación de la figura 16.

	Manual operativo	Código: MA-OP-1001	Versión: 01
		Página: 3 de 5	
Fecha de emisión: septiembre, 2014	Manual de Burger King a domicilio		
Elaborado por: Aracely Ronquillo	Revisado por: Oswin Antonio Melgar	Aprobado por: Oswin Antonio Melgar	

3. La siguiente información es enviada a dos bases de datos:

- a). **CLIENTE:** Número de la orden, nombre, dirección, número de teléfono, fecha y hora de la orden
- b). **INFORMACION RESTAURANTE:** Plus vendidos, tiempos de servicio por etapa, responsables y errores de entrega.

El sistema se mantiene actualizado con las promociones y PLU vigente, por medio del departamento de informática.

Si la llamada se corta por cualquier circunstancia, se debe devolver la llamada inmediatamente al cliente identificando núm. de teléfono por medio de *caller ID*.

SCRIPT:

"Gracias por llamar a Burger King le atiende..."

Nombre/Apellido

¿En qué le puedo ayudar? "

Si desea realizar una orden, proceder a solicitar el número de teléfono.

" ¿Podría indicarme su número de teléfono?..."

¿Con quién tengo el gusto? "

Nombre/Apellido

" ¿Es la primera vez que nos llama? "

*Si es primera vez continuar con *Scrip*, si ya ha llamado, el sistema despliega la base de datos almacenada en el sistema para agilizar la toma de la orden.

"Buenos días/ tardes/ noches Sr/Sra. (apellido) ¿En qué le puedo servir?"


Podría confirmarme la dirección de entrega."

(Indicar avenida. -zona. cliente verifica número de casa)

DEFINITIVA

La impresión y copia magnética de este documento se considera <COPIA NO CONTROLADA>

Continuación de la figura 16.

	Manual operativo	Código: MA-OP-1001	Versión: 01
		Página: 4 de 5	
Fecha de emisión: septiembre, 2014	Manual de Burger King a domicilio		
Elaborado por: Aracely Ronquillo	Revisado por: Oswin Antonio Melgar	Aprobado por: Oswin Antonio Melgar	

Si existe algún reclamo por requerir indicaciones:

"Es para evitar cualquier contratiempo en la entrega de su pedido."

"Le ofrezco"... a) productos nuevos, b) promociones familiares (combos, banquetes, PLU especiales), productos y promociones vigentes. C) promociones individuales (menús)

Oriente al cliente con menús y combos disponibles.

"Sr/Sra. (apellido) también le puede ofrecer up grade/ agrandado/ postres.

¿Desea agregar algo masa su orden? "

"Su total es Q..." "Su pago es en efectivo/tarjeta de crédito-débito.

Si es en efectivo, continuar con el dialogo*.

Si es con tarjeta de crédito o débito pregunta

" ¿Su tarjeta tiene los números en relieve para troquelar? "

" ¿De qué banco es su tarjeta? "

Solicitar datos de tarjeta,

"A nombre de quien está la tarjeta, me puede brindar los 16 dígitos o números, me puede brindar la fecha vencimiento"

Existe la posibilidad de que el proceso de validación puede ser guiado por él operador o bien el cliente puede digitar los números directamente desde el teléfono sin conocimiento o intervención del operador.

Si es empresa, pedir referencias para ayudar al despacho

**Por quien preguntamos al llegar, garita, secretaria, su número de extensión o celular? "

¿La dirección de entrega es...?

Preguntar por referencias, color de casa, tienda, iglesia, barrios, entre otras.


Si existe algún reclamo o pregunta, se explica que es para ubicar más rápido su casa o domicilio

"Muchas gracias Sr/Sra. (apellido), le confirmo su orden"

DEFINITIVA

La impresión y copia magnética de este documento se considera <COPIA NO CONTROLADA>

Continuación de la figura 16.

	Manual operativo	Código: MA-OP-1001	Versión: 01
		Página: 5 de 5	
Fecha de emisión: septiembre, 2014	Manual de Burger King a domicilio		
Elaborado por: Aracely Ronquillo	Revisado por: Oswin Antonio Melgar	Aprobado por: Oswin Antonio Melgar	

- 4. Repetir orden completa**
 "Al llegar preguntamos por... (nombre a quien está la orden o alguien más) "
- "Puedo servirle en algo más? (pregunte una sola vez). "
- "En aproximadamente 30, 40, 60... minutos le estaremos visitando.
- Ha sido un gusto atenderle, esperamos poder servirle nuevamente, gracias por llamar. "
- 5. Transmite al cliente agradecimientos por la llamada. Tome la orden correctamente y dé forma exacta. Siempre de gracias al cliente.**
- NO es permitido:**
- Masticar chicle, comer, reír fuera de contexto de la toma de orden con el cliente, conversar con compañeros durante la llamada, uso de Ipods, celulares, revistas o cualquier distractor.

DEFINITIVA


La impresión y copia magnética de este documento se considera <COPIA NO CONTROLADA>

Fuente: elaboración propia, con base en el *Manual operativo de Burger King*. Consulta: septiembre de 2014.

3.1.1.2.1. Verificación de materia prima

Para lograr una mejora en el tiempo de preparación, se procedió a desarrollar una matriz de chequeo, la cual se utilizará en el área de bodega. En esta se busca que la materia prima que se usará a diario esté fresca evitando hacer chequeos entre los procesos por productos ensamblados.

Tabla XIX. **Matriz para la verificación de productos utilizados diariamente**

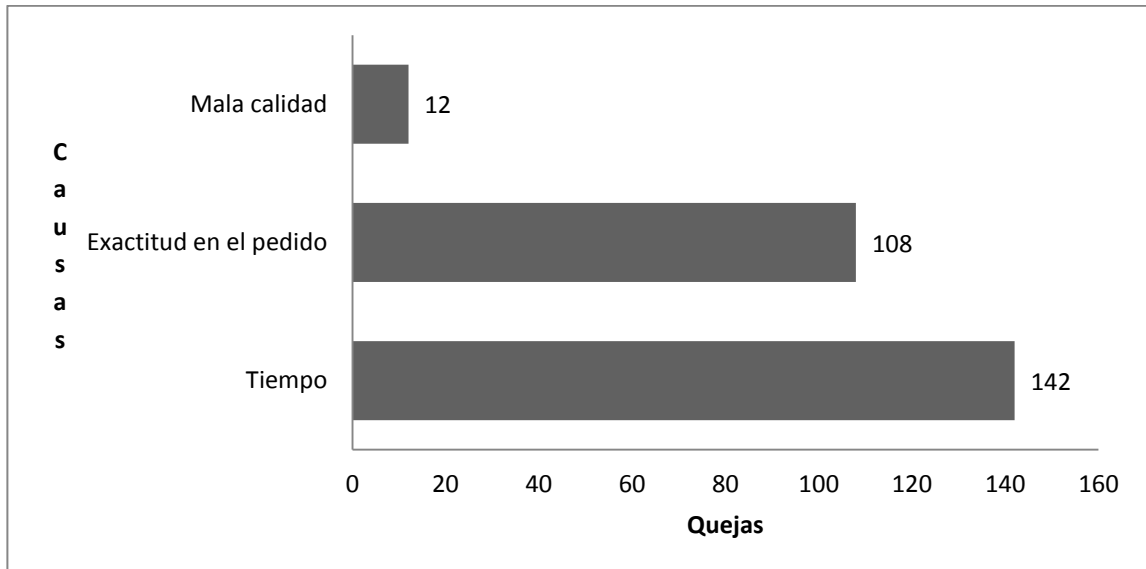
	Matriz de evaluación	Código: MA-OP-1001	Versión: 01
		Página: 58 de 1	
Fecha de emisión: septiembre, 2014	Hoja de verificación de productos utilizados diariamente		
Elaborado por: Aracely Ronquillo	Revisado por: Oswin Antonio Melgar	Aprobado por: Oswin Antonio Melgar	
Encargado			Hoja
Área			Hora de inspección
Restaurante	Fecha		
Nombre de producto	Fecha de caducidad	Fecha límite de uso	

Fuente: elaboración propia.

3.2. Evaluación del sistema de entrega

Se analizó la base de datos del centro de llamadas que registró las quejas realizadas por los clientes durante octubre de 2013. En la figura 17 se presentan causas de quejas de un total de 262 quejas reportadas.

Figura 17. **Gráfica de factores de las quejas**



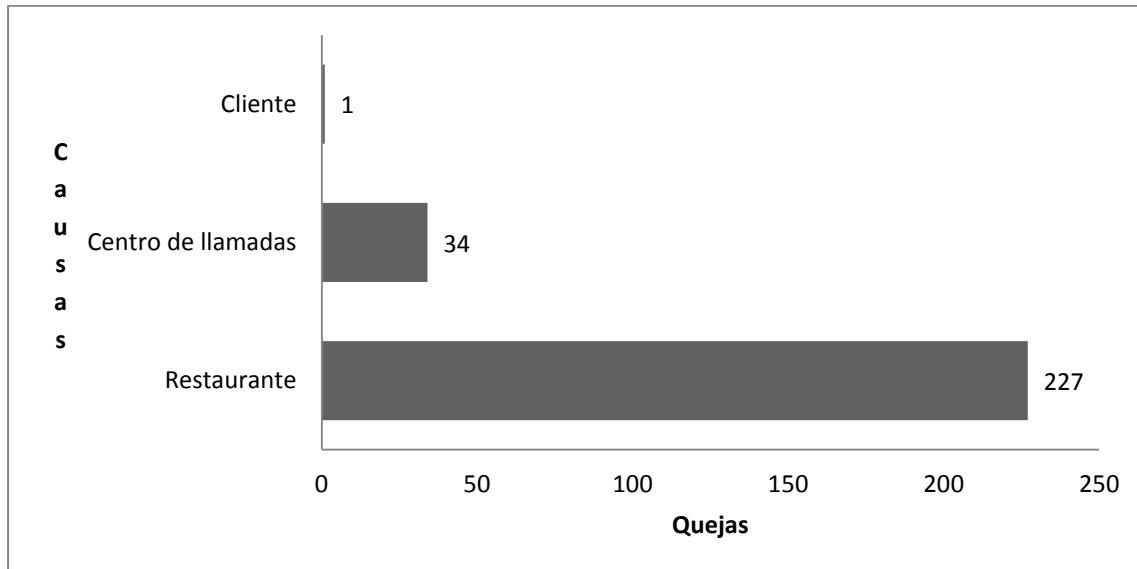
Fuente: elaboración propia.

Al analizar la gráfica, se observa que el tiempo de entrega representa un 54,2 %, siguiéndole con un 41,22 % la exactitud y 4,58% la mala calidad.

Los clientes reportaron la tardanza de la entrega de la orden cuando el tiempo sobrepasaba los 45 minutos.

También se tomó en consideración el causante del error, que se ve en la figura 18.

Figura 18. **Gráfica del área causante de quejas**



Fuente: elaboración propia

Los clientes representan un 0,38 %, el centro de llamadas 12,98 % y el restaurante 86,64 %.

3.2.1. Causas que afectan el sistema de entregas

- Alto tiempo de espera

Este tiempo se refiere al que tarda la orden desde que es tomada en el centro de llamadas hasta que el producto es entregado al cliente.

Las causas más frecuentes por las que se da este problema es porque cada restaurante cuenta, en promedio, con tres quienes tienen a su cargo cubrir el área correspondiente a su restaurante, pero, como el área es muy extensa se dificulta llegar en menos de 30 minutos. Este problema se da a raíz de no tener suficientes restaurantes en algunas áreas.

- Error de asignación de restaurante (ruteo)

Este error se origina en el momento en que el operador del centro de llamadas asigna incorrectamente al restaurante que le corresponde la orden. El programa utilizado por el operador tiene una celda donde se asigna el restaurante según la dirección del cliente, que es determinada por medio de mapas o una base de datos dentro del mismo. El número de restaurante queda asociado con el nombre del cliente para una próxima vez. Una causa de este error se da cuando el operador digita el nombre del cliente, entonces, automáticamente el restaurante es asignado, pero la dirección no es la misma. El operador escribe la otra dirección sin cambiar la asignación del restaurante y manda la orden al restaurante para su elaboración.

Otra causa es la falta de actualización en la base de datos de las direcciones asociadas a los restaurantes. La ciudad es una área conflictiva puesto que su infraestructura cambia constantemente, se forman nuevas colonias, nuevos condominios y la extensión territorial habitada por las personas se vuelve más grande con el paso del tiempo, lo que hace necesario la actualización de la base de datos.

Finalmente, otra causa es cuando operador no conoce el área donde se ubica la dirección o se confunde al digitar el número del restaurante.

- Orden incorrecta o incompleta

Este error ocurre cuando la orden no lleva todos los productos o no son los que el cliente pidió. Se considera de este tipo, puesto que se asume que la orden fue tomada correctamente y, al momento de la entrega, el cliente reporta

que la orden no coincide con su pedido. La responsabilidad de verificar el pedido es del piloto.

- Mal estado de producto

Cuando el producto está vencido, frío o en malas condiciones, y el cliente pide que se le cambie.

- Mal cobro

Ocurre cuando el piloto se confunde con la manera de pago del cliente, si se realizara con efectivo o tarjeta. También se da cuando el cliente reporta que no le entregaron factura.

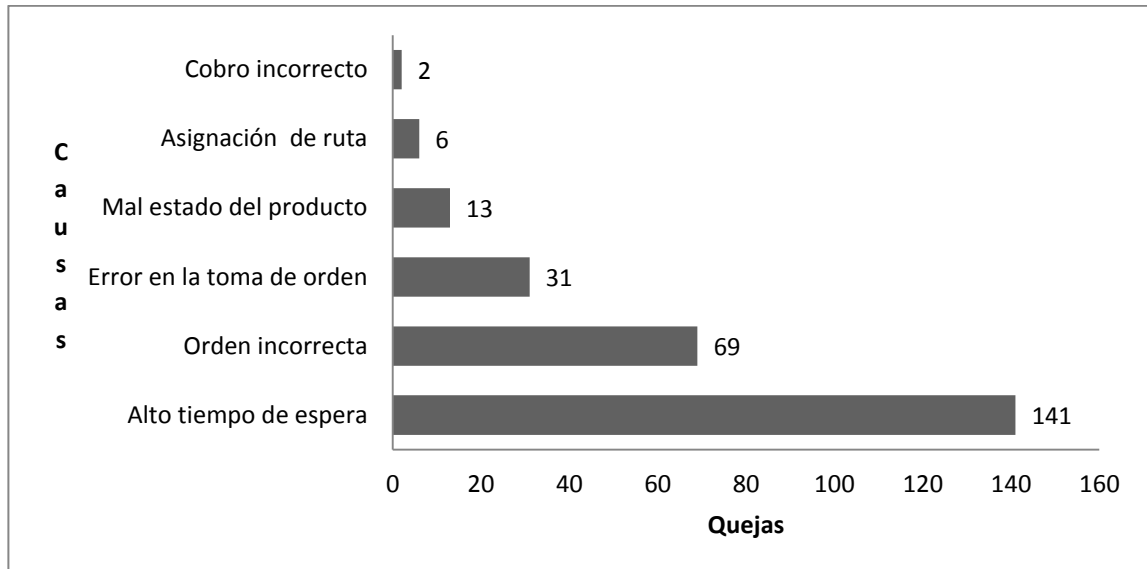
- Error en la toma de orden

Es atribuida al operador del centro de llamadas, cuando no digita correctamente el pedido del cliente. Una de las causas es que, en algunos casos, el programa no permite quitar o agregar productos, como para el combo familiar. No escuchar bien y no repetir la orden, por parte del operador, ayuda a aumentar este problema.

3.2.2. Análisis de las causas que afectan el sistema de entrega

Del total de quejas correspondientes a octubre de 2013, se realizó el siguiente gráfico:

Figura 19. **Gráfica de las causas de las quejas que afectaron el servicio**



Fuente: elaboración propia.

Se observa que el alto tiempo de espera y una orden incompleta son la causa principal en la inconformidad del cliente. Cuando se refiere a altos de espera, son más de treinta o cuarenta y cinco minutos para que la orden llegue al domicilio. Una orden que no lleva todo lo pedido por el cliente es otra causa que afecta la satisfacción del cliente.

- **Pilotos**

Los pilotos juegan un papel importante en la entrega; de ellos depende que el pedido llegue a tiempo. La problemática radica en la hora de más afluencia de llamadas, que es al medio día. La mayoría de restaurantes cuentan únicamente con tres pilotos a esa hora, si se toma en cuenta que en promedio cada uno emplea quince minutos para atender una orden, en total atenderían únicamente doce pedidos, aunque muchas veces sobrepasa ese tiempo,

dependiendo de la cercanía de la residencia con el restaurante. La empresa ha considerado contratar más pilotos, pero la remuneración económica disminuiría debido a que los pilotos no poseen sueldo fijo, sino que reciben un pago por cada orden entregada.

Figura 20. **Motocicleta utilizada por pilotos repartidores**



Fuente: restaurante Burger King zona 9, Guatemala.

- **Restaurante**

La entrega de órdenes incompletas es una de las mayores quejas de los clientes. El proceso de revisar si la orden está completa es del piloto, al contraponerla con lo detallado en la factura.

Los colaboradores del restaurante son quienes arman la orden. Aunque se puede observar, durante una visita al restaurante, que no le dan la prioridad suficiente a este tipo de servicio, enfocándose más al área de restaurante.

3.3. Puntos críticos del control en el proceso

Luego de verificar las etapas del servicio, se determinan los puntos críticos de control. En estos puntos debe asegurarse que se consideren e identifiquen todos los posibles riesgos del proceso.

Los puntos críticos suelen afectar a todas las empresas de la misma forma, independientemente de la actividad y producto que realicen. Además, son entidades propias para ser estudiadas cuidadosamente, ya que intervienen en todas las fases de producción de una industria agroalimentaria, y si estuviesen fuera de control, podrían ocasionar serios problemas sanitarios.

Los puntos referidos son:

- La limpieza: los desinfectantes son capaces de destruir los microorganismos, pero, por supuesto, no alcanzan la esterilidad total. El diseño de las instalaciones no debe permitir la acumulación de suciedad y debe facilitar las manipulaciones de limpieza y desinfección. Se debe capacitar al personal en las buenas manipulaciones en el proceso y fabricado, es decir, cuanto menos se ensucie, menos habrá que limpiar y desinfectar.
- Selección de materiales y productos: instrucción del personal en labores manuales, así como en buenas prácticas para higiene y limpieza.
- Transportes: tiene como objetivo entregar los productos al destinatario, según lo que haya solicitado el cliente. El producto debe conservar las mismas características que tenía en la empresa, manteniendo los mismos parámetros de calidad.

Figura 21. **Limpieza y orden en el área de trabajo**



Fuente: restaurante Burger King zona 9, Guatemala.

Los factores que necesitan mejorar en el transporte son:

- Las características térmicas del vehículo. Como es bien sabido para mantener la calidad del producto, es necesario mantener una temperatura adecuada.
- La capacidad de entrega, que depende de la disponibilidad de la mano de obra y unidades de transporte. La mala distribución de los descansos y número de pilotos para cada restaurante, genera problemas para brindar el servicio.

3.3.1. Reducción del perímetro de entrega

Para cumplir con el objetivo del manual elaborado para el *call center* se procedió a hacer un estudio de tiempos en cuatro puntos críticos del área donde se ubica el restaurante en cuestión. Estos se presentan en la tabla XXI, todas las distancias fueron tomadas en un rango de 3 kilómetros de radio.

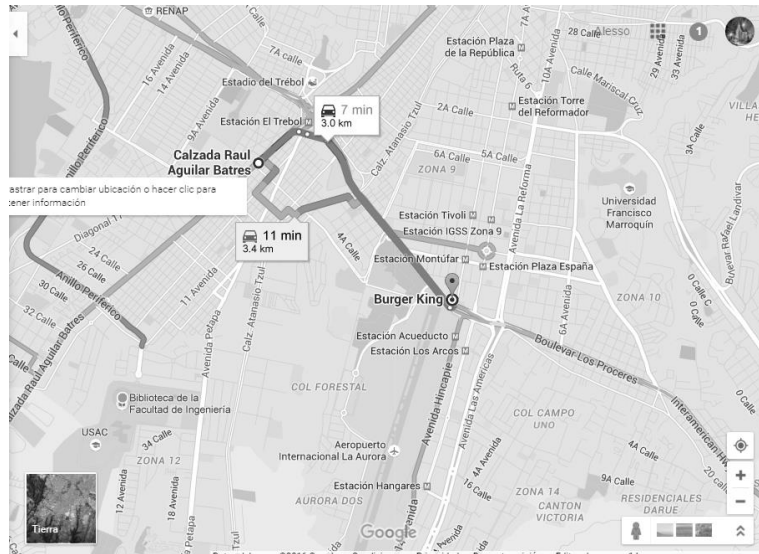
Tabla XX. Toma de tiempos en diferentes rutas del motorista

Ruta	Distancia en kilómetros	Tiempo en minutos	Tráfico
Bulevar Liberación	3	7	No
Plazuela España	2,9	16	No
Avenida las américas	3	12	No
Bulevar los próceres	3	23	No

Fuente: elaboración propia.

Haciendo un estudio de estas cuatro rutas principales, en promedio, un motorista se tarda, en situaciones de tráfico, 15 minutos en cubrir cualquier ruta que se le asigne, siempre y cuando la distancia no sobrepase los 3 kilómetros ya establecidos y reacondicionados. Se debe recordar que siempre habrá un margen de error, debido a los inconvenientes que ya se mencionaron anteriormente.

Figura 22. **Perímetro sugerido que un motorista debe cubrir**



Fuente: Google Maps. www.maps.google.com. Consulta: febrero de 2013.

3.4. **Área de *broiler*, *steamer* y PHU**

Los puntos básicos para esta área son:

- Lavarse las manos antes de cualquier manipulación de los alimentos.
- Mantener higienizada el área asignada a trabajar.
- Surtir el área de trabajo para evitar atrasos.
- Verificar los tiempos de retención de productos del área asignada.
- Mantener el limpiador sumergido en agua clorada, al menos durante un minuto.
- Usar la rotación PEPS (primero en entrar, primero en salir) para rotar y mantener calientes las hamburguesas.
- Almacenar las carnes rápidamente, no dejarlas más de 15 segundos fuera del PHU.

3.4.1. Broiler

Encender el *broiler* 40 minutos antes de su uso.

Figura 23. **Broiler utilizado en el restaurante**



Fuente: *Restaurante Burger King zona 9, Guatemala.*

<http://www.burgerking.com.gt/restaurante/liberaci-n-guatemala>. Consulta: febrero de 2013.

3.4.2. Congelador de carne

Encender el congelador 30 minutos antes de su uso. La temperatura interna debe estar a 0 ± 10 °F.

Figura 24. **Congelador de carne utilizado en el restaurante**



Fuente: restaurante Burger King zona 9 Guatemala.

<http://www.burgerking.com.gt/restaurante/liberaci-n-guatemala>. Consulta: febrero de 2013.

3.4.3. Steamer

Es un recipiente especial que se utiliza para cocinar al vapor los alimentos, como verduras y pescado. Encender 30 minutos antes para que tenga la temperatura correcta. Mantener limpio y seco.

Figura 25. **Steamer utilizado en el restaurante**



Fuente: restaurante Burger King zona 9, Guatemala.

<http://www.burgerking.com.gt/restaurante/liberaci-n-guatemala>. Consulta: febrero de 2013.

3.4.4. Unidad PHU

Encenderla con 20 minutos de anticipación, cuenta con bandejas, rejillas, tapaderas y tenazas. La unidad PHU tiene con 3 luces distintas:

- Verde: producto en uso, usar primero.
- Amarillo: producto en espera, para usar este producto hay que esperar a que se termine el de color verde.
- Rojo: bandeja vacía, no hay producto.
- Amarillo y verde intermitente: producto a punto de vencer, avisa 3 minutos antes.
- Rojo intermitente: producto vencido, desechar y anotar como desperdicio.

Tabla XXI. **Productos, tiempo de retención, tamaño y cantidad de almacenamiento**

Producto	Tamaño	Retención (min)	Cantidad máxima para almacenar
Carne de Whopper	4 oz.	45:00 min.	9 unidades
Carne de hambruguesa	2,4 oz.	60:00 min.	12 unidades
Pan de Whopper	5 pulg.	30:00 min.	7 unidades
Pan de hamburguesa	4 pulg.	30:00 min.	8 unidades
Torta BK Broiler		60:00 min.	8 unidades
Torta de pescado		45:00 min.	5 unidades
Torta de pollo		60:00 min.	5 a 10 unidades
Chicken Tender		30:00 min.	24 unidades

Fuente: elaboración propia.

Figura 26. **Unidad PHU utilizada en el restaurante**



Fuente: Restaurante Burger King zona 9, Guatemala.

<http://www.burgerking.com.gt/restaurante/liberaci-n-guatemala>. Consulta: febrero de 2013.

3.4.5. Verificación previa

Mantener la calidad de los productos, utilizar el método de rotación llamado PEPS.

- Carnes: colocar las carnes crudas en el congelador a 2 pulgadas debajo de la línea de escarcha. La comprobación de la carne la hará el asistente o el gerente, pero velar por el cumplimiento de todos los estándares de calidad es obligación de todo el personal. Si la carne sale cruda o se cae al piso, se tira al desperdicio.
 - Cocción de la carne: usar tenazas de acero inoxidable, colocar las carnes crudas a una distancia de ¼ pulgada entre carne y carne, cocinar la carne por tandas, no poner una carne sobre otra o saldrá cruda.

- Panes: tienen 4 días de vida, incluye el día de producción. Almacenar las canastas de pan en el área del *broiler* a la altura del pecho y a 6 pulgadas sobre el piso, no colocar debajo del aire acondicionado y mantener las bolsas cerradas. Al recibir el pedido de pan revisar las siguientes características:
 - Manchas de harina.
 - Panes quemados.
 - Cantidad de semilla (ajonjolí) inadecuada.
 - Mal cortados. Si tiene alguno de estos defectos, no se utiliza, avisar al gerente.

- Tostar pan: usar las manos y nunca las tenazas, pues el pan se aplastaría. Colocarlo con los lados cortados hacia arriba, la corona en el lado derecho y la base en el lado izquierdo. El pan debe salir dorado de lado a lado.

Figura 27. **Forma correcta de preparar la carne y el pan**



Fuente: restaurante Burger King zona 9, Guatemala.

<http://www.burgerking.com.gt/restaurante/liberaci-n-guatemala>. Consulta: febrero de 2013.

4. MEJORA CONTINUA

4.1. Resultados

En el área de gerencia de operaciones, se recibe periódicamente información de datos, los cuales deben analizarse e identificar las áreas de mejora. Estos datos informan las ventas de la empresa, las quejas de los clientes, entre otros.

Para mejorar los puntos críticos y fortalecerlos, se realiza un estudio y análisis de los procesos, que ayudan a determinar las causas de los problemas, aplicando acciones que se tomarán en cuenta para el plan de mejora para lograr las metas y en acciones correctivas.

4.2. Interpretación

Los puntos críticos del proceso serán expuestos en gráficos y presentaciones a operadores y colaboradores, explicando los pertenecientes a cada área, para retroalimentar cómo se encuentran su desempeño. Para realizar esto, cada área enviará los datos al coordinador o gerente, para que realice las gráficas, que posteriormente serán analizadas y publicadas.

En el caso de no cumplir con mantener una buena eficiencia, se deben tomar las acciones correctivas necesarias, las cuales quedarán consignadas en el plan de acción para el logro de las metas y acciones correctivas o preventivas. Una vez hecho esto, el registro de control de indicadores será archivado por el gerente de operaciones.

4.2.1. Alcance

Los controles de cada una de las etapas están basados en la retroalimentación, al cuantificar las desviaciones de lo planificado. Para ello es necesario determinar quiénes son los responsables de estas desviaciones indeseables que afectan el proceso y, en función de ello, lograr que los responsables corrijan esas desviaciones del proceso.

Para conseguirlo, es necesario establecer puntos de control en cada etapa, según lo planeado, y medir eficientemente las actividades que intervienen en cada uno de los procesos, para comparar los logros obtenidos con base en los estándares establecidos.

Es muy importante considerar que para el control se deberá planificar las actividades, por lo que la empresa deberá desarrollar todos los mecanismos necesarios de control según sus necesidades, de manera que permitan medir el desempeño general.

4.2.2. Mejora

En el plan de mejora continua se espera mejorar el desempeño de cada individuo involucrado en cada una de las etapas del servicio, detallando las mejoras.

Para lograr la mejora continua se realizó una reunión con el personal involucrado en el servicio a domicilio, además, se contó con la presencia de 20 gerentes y 17 asistentes de los restaurantes. El fin de dicha reunión fue encontrar puntos de mejora en el servicio, desde la primera hasta la última actividad que interviene en el proceso de servicio a domicilio de la empresa.

Tabla XXII. **Mejora continua para el restaurante**

Restaurante	<ul style="list-style-type: none"> • Procesar todas las órdenes al momento de que se asignen, ya que será la manera para identificar pedidos donde se representen inconvenientes para facturar, así como posibles errores de sistema que no permitan que las órdenes se vean y que en sistema BKDTO aparezcan tomadas. La caja de servicio a domicilio es la asignada para solucionar dichos problemas. • Anular las órdenes después de asignar ruta, ya que en ocasiones, cuando se anula después de cerrar, en el aplicativo BKDTO no se visualiza anulada sino cerrada. No deberá cerrarse la orden si no está entregada. • Reiniciar el equipo al finalizar el turno y cuando el restaurante ya no reciba ninguna orden, con el fin de visualizar las órdenes que se hayan quedado pendientes de ingresar, para que no quede ninguna pendiente de cerrar o, en su defecto, anular. • Enviar reporte al centro de llamadas cuando la orden sea anulada. • Enviar reporte de existencia de juguetes por el correo día lunes, para ofrecer solo el que se tenga en existencia. • Llamar al gerente cuando sea necesario cerrar el servicio en un restaurante por alta demanda, porque los asistentes de turno lo soliciten mientras se ponen al día con pedidos atrasados, o fallas de energía eléctrica en un caso extremo.
-------------	---

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXIII. **Mejora continua para pilotos**

Pilotos	<ul style="list-style-type: none"> • En el sistema de control de entrega, únicamente puede asignar una orden a cada entrega a domicilio, porque el sistema no tiene la opción para finalizar la entrega de varias órdenes asignadas a una misma ruta.
---------	--

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXIV. **Mejora continua para el sistema**

<p>Sistema</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el sistema en la asociación de los números de teléfono con la dirección. • Cambiar a ingreso manual el número de restaurante. • Ampliar el campo de la dirección para agregar referencias. • Aumentar el campo de observaciones para los detalles de las órdenes. • Aumentar el tamaño de las casillas de dirección y estado de la orden en el programa del restaurante para visualizarlo, porque actualmente no se leen. • Crear teclas para faltantes, que servirá para indicar que el cliente solicita adicionales o requiere que se quite un producto. • Permitir que el programa marque menos ingredientes en combos familiares y en hamburguesas de promoción. • Implementar un sistema de conteo de órdenes por restaurante. • Mejorar la aplicación de la pantalla para ver la cantidad de órdenes en sus diferentes estados (procesada, tomada, ruteada entre otros) por restaurante, puesto que actualmente resulta muy complejo revisar el estado del pedido. • Mejorar la congruencia de datos entre el centro de llamadas y el restaurante, porque frecuentemente hay inconvenientes con algunas órdenes en el sistema BKDTO, aparecen las órdenes como tomadas, pero los restaurantes confirman tener la orden entregada y cerrada en el sistema. • Agregar a reporte de áreas de oportunidad el monto de pedido y el número de nómina de piloto.
----------------	---

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXV. **Mejora continua para el gerente de operaciones**

<p>Gerente de operaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar el formato de sectorización, ordenando las áreas de los restaurantes de acuerdo a la distancia, ya que se considera que hay algunos sectores que deberían atenderse con más tiempo. Estas divisiones se deberán marcar por colores. • Recibir diariamente un consolidado de las anulaciones que realizan los restaurantes para realizar una comparación semanal de los datos que se filtran en el centro de llamadas y los que tiene el restaurante. • Revisar los reclamos y las justificaciones, para validar si un reclamo tiene justificación. Se propone que el reporte se envíe día lunes, para que el día miércoles se el plazo para que revisen y contesten en qué casos aplica y en qué casos no. Así el día jueves se enviaría nuevamente el reporte ya limpio, solo con las correcciones que apliquen. • Gestionar la implementación de celular para cada tienda, el cual estaría destinado solo al servicio a domicilio, ya que en ocasiones no se escucha el teléfono de la tienda o, en medio del movimiento del medio día no se alcanza a contestarlo. • Gestionar el mantenimiento de las líneas telefónicas con problemas de comunicación. • Implementar un sistema en las computadoras del centro de llamadas que permita la comunicación con el restaurante a través de un chat, para realizar las observaciones y detalles adicionales en las órdenes. • Asignación de correos para los restaurantes que realizan eventos y coordinar con mercadeo, con el fin de contactar al cliente oportunamente.
-------------------------------	--

Fuente: elaboración propia.

4.3. Estadísticas

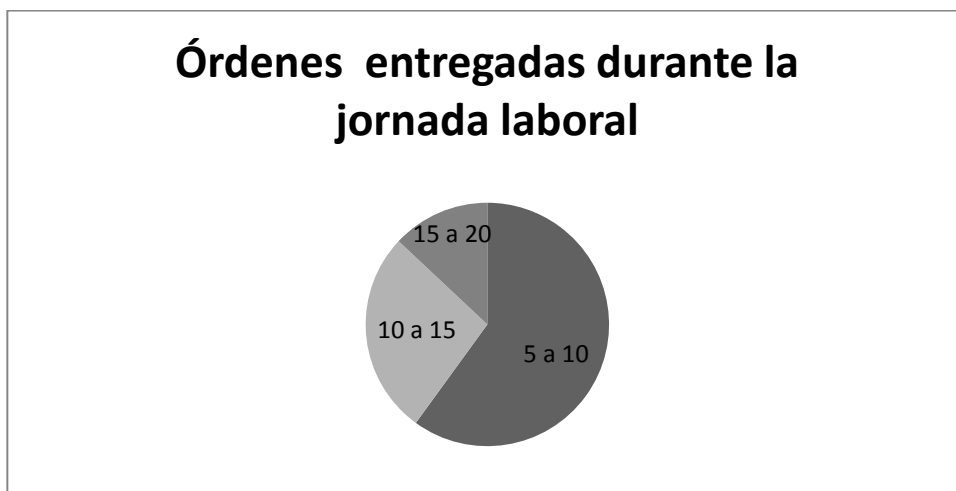
Mediante técnicas estadísticas se analizan los datos referentes a:

- Eficiencia de entrega de la orden.
- Número de órdenes entregadas por piloto.
- Capacidad del colaborador para su capacitación constante sobre el armado de orden.
- Control de reclamos por restaurantes.

4.3.1. Eficiencia de entrega de la orden

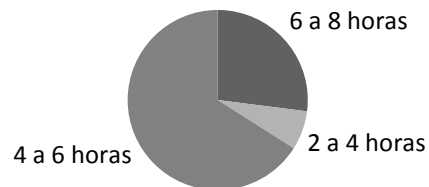
A continuación se presentan diferentes gráficos con preguntas claves, las cuales son de gran ayuda para determinar qué mejoras se pueden realizar en la eficiencia de entregas.

Figura 28. Cuestionario realizado a los pilotos

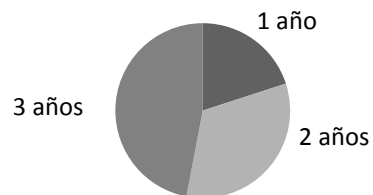


Continuación de la figura 28.

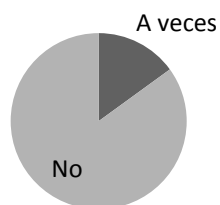
¿Cuánto tiempo real, en horas, utiliza para entregar los pedidos durante la jornada laboral?



¿Cuánto tiempo tiene de trabajar para la empresa?



¿Ha tenido problemas mecánicos con el vehículo en ruta?



Fuente: elaboración propia.

En la última pregunta de la figura 28 hay un margen de error significativo en cuanto a los desperfectos mecánicos que los vehículos presentan al momento de hacer una entrega. Para este problema se desarrolló una hoja de control de mantenimiento, con lo cual se busca reducir ese porcentaje de desperfectos en los vehículos de ruta.

- Plan preventivo y de mantenimiento de equipo. Los desperfectos mecánicos son un motivo de demoras. A través de chequeos periódicos de las unidades, como un plan preventivo y de mantenimiento, se pueden minimizar o prevenir.
 - Matriz para llevar un control óptimo de las motocicletas, con esto se busca que los vehículos estén en óptimas condiciones al momento de ser utilizados y que no presenten percances al momento de hacer el reparto a domicilio.

Tabla XXVI. **Control de mantenimiento de las motocicletas del restaurante**

		Matriz de control	Código: MA-OP-1001	Versión: 01
			Página: 82 de 1	
Fecha de emisión: septiembre, 2014		Control de mantenimiento de las motocicletas del restaurante		
Elaborado por: Aracely Ronquillo		Revisado por: Oswin Antonio Melgar	Aprobado por: Oswin Antonio Melgar	
Núm.	Placa	Fecha de mantenimiento	Fecha de siguiente mantenimiento	
1				
2				
3				
4				
5				

Fuente: elaboración propia.

4.3.2. Número de órdenes entregadas por piloto

Se tomó un día normal, que no hubiera asueto, para establecer cuántas órdenes logran entregar los repartidores. Para ello se procedió a realizar una tabla de comparaciones, con las cuales se busca encontrar el problema por el cual los repartidores no logran tener un número casi equivalente de entregas.

Tabla XXVII. Registro de órdenes entregadas por mensajero

Mensajeros	Núm. de pedidos entregados	Ruta	Tiempo de trabajar para la empresa
Repartidor 1	15	Bulevar Liberación	3
Repartidor 2	13	Avenida Las Américas	2
Repartidor 3	12	Bulevar Liberación	3
Repartidor 4	8	Plazuela España	1
Repartidor 5	10	Bulevar Los Próceres	1
Repartidor 6	8	Plazuela España	2
Repartidor 7	9	Avenida Las Américas	2

Nota: el número total de pedidos fue de 75.

Fuente: elaboración propia.

Como lo muestra la tabla XXVII, hay dos rutas con menos pedidos entregados, Plazuela España y el Bulevar Los Próceres, por el alto tiempo de entrega que en estas dos rutas aún en días con poco tráfico.

Después de obtener un registro de órdenes repartidas por mensajero, como lo muestra la tabla XXVII, y con base a la experiencia de los pilotos, se propone hacer una reestructuración de rutas como se presenta a continuación en la tabla XXVIII.

Tabla XXVIII. **Reacondicionamiento de las rutas principales**

Mensajeros	Ruta	Tiempo de trabajar para la empresa
Repartidor 1	Bulevar Los Próceres	3
Repartidor 2	Plazuela España	2
Repartidor 3	Plazuela España	3
Repartidor 4	Bulevar Liberación	1
Repartidor 5	Bulevar Liberación	1
Repartidor 6	Avenida las américas	2
Repartidor 7	Avenida las américas	2

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXIX. **Órdenes entregadas por un mensajero con las rutas reacondicionadas, con base en la experiencia del piloto**

Mensajeros	Núm. de pedidos entregados	Ruta	Tiempo de trabajar para la empresa
Repartidor 1	13	Bulevar Los Próceres	3
Repartidor 2	12	Plazuela España	2
Repartidor 3	14	Plazuela España	3
Repartidor 4	11	Bulevar Liberación	1
Repartidor 5	12	Bulevar Liberación	1
Repartidor 6	10	Avenida las américas	2
Repartidor 7	11	Avenida las américas	2


Nota: el número total de pedidos fue de 83.

Fuente: elaboración propia.

4.3.3. Medir la capacidad del colaborador para su capacitación constante sobre el armado de orden

Para lograr suprimir el problema de entregas a medias o, en otras palabras, pedidos incompletos, se propone un *checklist* que debe memorizar cada mensajero, con base en los combos que el restaurante ofrece.

Figura 29. **Checklist de los productos que contiene un combo**

	Checklist	Código: MA-OP-1001	Versión: 01
		Página: 85 de 1	
Fecha de emisión: Septiembre, 2014	Hoja de verificación de pedidos		
Elaborado por: Aracely Ronquillo	Revisado por: Oswin Antonio Melgar	Aprobado por: Oswin Antonio Melgar	

Econocombo

Productos	Descripción	Cantidad
Hamburguesa	Quesoburguesa simple	1
Papas fritas	Papas francesas	1
Bebida	Bebida de 8 onzas	1

Menú de niños

Productos	Descripción	Cantidad
Hamburguesa	Quesoburguesa simple	1
Papas fritas	Papas francesas pequeña	1
Bebida	Bebida de 8 onzas	1
Juguete	El que este de temporada	1

Whooper Jr.

Productos	Descripción	Cantidad
Hamburguesa	Whooper Jr.	1
Papas fritas	Papas francesas mediana	1
Bebida	Bebida de 12 onzas	1

Whooper Bacon

Productos	Descripción	Cantidad
Hamburguesa	Whooper bacon	1
Papas fritas	Papas francesas grande	1
Bebida	Bebida de 16 onzas	1

Nota: verificar la orden ya que hay clientes que piden productos adicionales, como una ensalada, un postre, entre otros.

Fuente: elaboración propia.

A continuación se presentan los tiempos ideales que se deben seguir para que la entrega en el servicio a domicilio sea eficiente y los clientes queden satisfechos

Tabla XXX. **Etapas del servicio a domicilio en el centro de llamadas**

Etapas del servicio a domicilio	Tiempos ideales en minutos
Centro de llamadas	
1. Recepción de llamada	0.01
2. Captación de la orden	5
3. Asignación de la orden	0.01
En restaurante	
4. Espera	2
5. Producción o elaboración de la orden	3
6. Control de calidad, traslado y armado	2
7. Despacho de la orden “ida”	10
8. Despacho de la orden” retorno”	8
9. Finalización de la orden	0.01
TOTAL	30

Fuente: elaboración propia.

4.4. Auditorías

Según Norma ISO 9000: 2000, auditoría de calidad está definida como: “Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el alcance al que se cumplen los criterios de auditoría”.

Por lo tanto, la auditoría es un proceso de pasos documentados, de registro y control del sistema de control de calidad del servicio o producto, para obtener evidencia de su desempeño. La auditoría puede ser tanto interna o externa a la organización.

4.4.1. Interna

Esta se desarrolla por el personal de la empresa y tiene como objetivo verificar si las actividades relacionadas con la calidad están conformes con las especificadas en el sistema de control de calidad.

Los encargados de las auditorías gerente de operaciones, jefe del centro de llamadas, gerentes y el asistente de gerente. Estas auditorías internas se llevan a cabo para el control de calidad y de registro personal. Los involucrados de la auditoría enviarán sus registros al finalizar mes al gerente de operaciones.

4.4.2. Externa

Su finalidad es la misma que la auditoría interna, pero con la diferencia de que es realizada por miembros que no pertenecen al restaurante. Los auditores externos son el gerente general y clientes misteriosos. Las auditorías externas se llevan a cabo con base en los registros generados por las auditorías internas.

Mejora continua da ventajas, ya que es un sistema conocido por todos en la empresa que se aplica. Posee las siguientes características:

- Un proceso documentado. Esto permite que sea aplicado de la misma manera por las personas que participan cada vez.
- Algún tipo de sistema de medición que permite cuantificar si los resultados esperados de cierto proceso se están logrando.

- Participación de todas o algunas personas relacionadas directamente con el proceso y son capaces de identificar los defectos o virtudes del mismo.

5. CONTROL

5.1. Definición de control

El control consiste en medir el desempeño en los procesos, con la finalidad de conocer si, es adecuado, saber qué tan cerca se está de las metas propuestas y, en caso de haber desviación, realizar las medidas correctivas.

Los indicadores más importantes para medir la administración de la producción son:

- Capacidad instalada
- Eficiencia práctica
- Producto defectuoso o porcentaje defectuoso
- Eficiencia global de equipo

5.2. Elementos del control

El proceso de control es cíclico, repetitivo y está compuesto por cuatro elementos que son:

- El establecimiento de estándares: es la primera etapa del control, donde se establecerán los estándares, es decir, los criterios de evaluación o comparación que servirán de base para la evaluación o comparación de alguna cosa. Los que han sido tomados en cuenta se presentan a continuación:

- Estándares de cantidad que evaluará el volumen de producción, cantidad de existencias, cantidad de materia prima, números de horas trabajadas, entre otros.
 - Estándares de calidad que evaluará el control de materia prima recibida, control de calidad de producción, especificaciones del producto, entre otros.
 - Estándares de tiempo que tomará en cuenta el tiempo para producir determinado producto, tiempo medio de existencias de un producto determinado, entre otros, para su evaluación
 - Estándares de costos criterio para evaluar los costos de producción, costos de administración, costos de ventas, entre otros.
-
- Evaluación del desempeño: es la segunda etapa del control, tiene como fin evaluar lo que se está haciendo.

 - Comparación del desempeño: es la tercera etapa del control, que comparará el desempeño con lo que fue establecido como estándar, para verificar si hay desvío o variación, esto es, algún error o falla con relación al desempeño esperado.

 - Acción correctiva: es la cuarta y última etapa del control, que busca corregir el desempeño para adecuarlo al estándar esperado. La acción es siempre una medida de corrección y adecuación de algún desvío o variación con relación al estándar esperado.

5.3. Requisitos de un buen control

Algunas acciones son necesarias para lograr un buen control como:

- Corrección de errores: para lograr su control, se debe detectar e indicar errores en el área operativa o administrativa, con registros de la causa en el sistema.
- Previsión de fallas o errores futuros: al detectar e indicar errores actuales, se deben prevenir errores futuros, ya sea el área operativa o administrativa.

5.4. Importancia del control

La razón más importante del control es porque hasta el mejor de los planes se puede desviar. El control se emplea para:

- Ayudar a crear mejor calidad, detectando las fallas del proceso, para corregir y eliminar errores.
- Evitar a enfrentar el cambio, considerando que los mercados cambian, la competencia en todo el mundo ofrece productos o servicios nuevos que captan la atención del público y la función del control servirá a los gerentes para responder a las amenazas o las oportunidades de todo ello, detectando los cambios que están afectando los productos y los servicios de la empresa.
- Producir ciclos más rápidos, considerando que en la actualidad los clientes cuentan con menos tiempo, por lo que desean productos y

servicios a su medida. Acelerar los ciclos implicará el desarrollo y la entrega de esos productos y servicios a los clientes.

- Agregar valor, de esa forma los clientes comprarán los productos por su calidad. Muchos expertos consideran esta como una medida viable, en lugar de igualar todos los movimientos de la competencia que puede resultar muy costoso y contraproducente.
- Facilitar la delegación y el trabajo en equipo promoviendo la administración participativa también, para aumentar delegación de autoridad y fomentar que los empleados trabajen juntos en equipo, sin disminuir la responsabilidad de la gerencia, permitiendo que controle el avance de los empleados, sin entorpecer su creatividad o participación en el trabajo.

5.5. Bases y elementos del control

Las bases del control son fundamentales y sin ellas sería imposible llevarlo a cabo, entre ellas están:

- Planear y organizar
- Hacer
- Evaluar
- Mejorar

Será necesario definir los objetivos que desea lograr la empresa, los que facilitarán alcanzar la meta, esto necesaria la planificación y organización para fijar qué debe hacerse y cómo.

Luego de definir qué hacer, será necesario poner en práctica la planificación y organización para el cumplimiento de los objetivos. La información debe proporcionar detalles sobre lo que se está realizando, es decir, hechos reales. Toda información debe ser clara, práctica y actualizada al evaluar.

Evaluar información obtenida interpretando y comparando los objetivos trazados, ayudando a tomar decisiones acerca de qué medidas deben ser necesarias tomar. Mejorar las etapas del proceso resolverá las desviaciones que hacen perder el equilibrio al sistema. El proceso de control es cíclico, repetitivo y está compuesto por cuatro elementos que son:

- El establecimiento de estándares: es la primera etapa del control, donde se establecerán los estándares, es decir, los criterios de evaluación o comparación que servirán de base para la evaluación o comparación de alguna cosa. Los tomados en cuenta se presentan a continuación:
 - Estándares de cantidad que evaluará el volumen de producción, cantidad de existencias, cantidad de materiales primas, números de horas, entre otros.
 - Estándares de calidad que evaluará el control de materia prima recibida, control de calidad de producción, especificaciones del producto, entre otros.
 - Estándares de tiempo que tomará, en cuenta el tiempo para producir determinado producto, tiempo medio de existencias de un producto determinado, entre otros, para su evaluación.
 - Estándares de costos criterio para evaluar los costos de producción, costos de administración, costos de ventas, entre otros.

- Evaluación del desempeño: es la segunda etapa del control, tiene como fin evaluar lo que se está haciendo.
- Comparación del desempeño: es la tercera etapa del control, que comparará el desempeño con lo que fue establecido como estándar, para verificar si hay desvío o variación, esto es, algún error o falla con relación al desempeño esperado.
- Acción correctiva: es la cuarta y última etapa del control, que busca corregir el desempeño para adecuarlo al estándar esperado. La acción es siempre una medida de corrección y adecuación de algún desvío o variación con relación al estándar esperado.

5.6. Áreas de control

El control actuará en todas las áreas y en todos los niveles de la empresa. Las principales áreas de control en la empresa son:

- Área de producción: porque es donde se fabrican los productos y la materia prima. Los controles existentes en el área de producción serán:
 - Control de producción: su objetivo principal será programar, coordinar e implantar todas las medidas para lograr un mejor rendimiento en las unidades producidas, e indicar el modo, tiempo y lugar para lograr las metas de producción. Los controles necesarios son:
 - Control de calidad, para corregir cualquier desvío de los estándares de calidad.

- Control de costos, para verificar continuamente los costos de producción, ya sea de materia prima o de mano de obra.
 - Control de los tiempos de producción, por operario o por maquinaria y eliminar desperdicios de tiempo o esperas innecesarias, aplicando los estudios de tiempos y movimientos.
 - Control de inventarios. Para materias primas, partes, herramientas y productos.
 - Control de operaciones para la fijación de rutas, programas y abastecimientos, entre otros.
 - Control de desperdicios mínimos tolerables y deseables.
- Control del área comercial: se encarga de vender o comercializar los productos o servicios producidos, entre los controles a considerar están:
 - Control de ventas, para obtener el dato de volumen diario, semanal, mensual y anual de las ventas de la empresa por restaurante, con el fin de señalar fallas en las metas establecidas.
 - Control de propaganda, para verificar resultado en las ventas.
 - Control de costos, para verificar los costos directos e indirectos de ventas.
- Área de financiera: se encarga de los recursos financieros de la empresa. Los principales controles en esta áreas se presentan a continuación:

- Control presupuestario para el control de la previsión de los gastos financieros y verificar cualquier desvío en los gastos.
- Control de costos, para controlar todos los costos incurridos por la empresa, ya sean costos de producción, de ventas, administrativos, financieros, como los intereses y amortizaciones, préstamos o financiamientos externos, entre otros.
- Área de recursos humanos: encargada de administrar el personal, sus principales controles son los que siguen:
 - Control de horarios, para verificar la asignación adecuada de los días de trabajo y descanso de los trabajadores, para lograr armonizar la demanda laboral con la asistencia del personal.
 - Controles de asistencia y retrasos, para verificar los retrasos del personal, faltas justificadas por motivos médicos y las no justificadas.
 - Control de vacaciones, para indicar cuándo un trabajador debe entrar en vacaciones y por cuantos días.
 - Control de salarios, para verificar los salarios, sus reajustes o correcciones.

5.7. Pasos del proceso de control

El control administrativo sirve para establecer normas de desempeño con objetivos de planificación, para diseñar sistemas de retroalimentación y así comparar los resultados reales con las normas previamente establecidas, para luego tomar medidas que garanticen que todos los recursos se usen de la manera más eficaz y eficiente posible, para alcanzar los objetivos de la empresa. Incluye cuatro pasos, que son:

- Establecer normas y métodos para medir el rendimiento, que es la presentación de las metas y los objetivos definidos en términos claros y cuantificables, que incluyen fechas límites específicas.
- Medir los resultados, que sirve como medio para comparar los resultados medidos con las metas o criterios previamente establecidos.
- Tomar medidas correctivas en dado caso los resultados no cumplan con los niveles establecidos (estándares) y si el análisis indica que se deben tomar medidas. Las medidas correctivas pueden involucrar un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la organización.
- Retroalimentación, a través de la información obtenida se analiza y cuestiona qué actividades son necesarias para mejorar el proceso

El orden de los pasos para el proceso de control se detalla a continuación:

- Establecimiento de los medios de control
- Operaciones de recolección de datos
- Interpretación y valoración de los resultados
- Utilización de los resultados.

El establecimiento de los medios de control deberá hacerlo el jefe de operaciones, detallando qué medios usará para informar a las personas de cada área sujeta a control.

El jefe de operaciones, con la ayuda de los jefes y gerentes, son las personas encargadas de hacer la recolección de datos, pues son quienes tienen acceso al registro completo de los datos de cada actividad de su respectiva área.

Después de haber recolectado toda la información, se hace necesaria la presentación de los datos, para interpretarlos y valorar los resultados. Una vez analizados los datos, estos ayudarán a formular nuevas formas de realizar actividades y así mejorar su desempeño.

5.8. Reglas del proceso de control

Antes de establecer los controles, debe tenerse en cuenta su naturaleza y la de la función controladora, para aplicar la que sea más útil.

Los controles deben ser flexibles. Puede darse que en un momento se necesite calcular más de lo establecido en la prevención, y surja la necesidad de adaptarse a la situación.

Los controles deben actualizarse lo más que se puedan, para reportar rápidamente las desviaciones, ya que el control de tipo histórico, muchas veces reporta una desviación o corrección, pero a veces ya es imposible realizarla.

Los controles deben ser claros y sencillos. Detallar de forma concreta la información, para eliminar datos inoportunos que puedan confundir la información o, en el peor de los casos, volverla incomprensible. Por la misma

razón, se explicará la terminología a quienes han de intervenir en su operación.

Los controles deben llegar lo más concentrados a los niveles administrativos que los han de utilizar. Por esta razón se puede utilizar las gráficas para el control, ya sean simples líneas, gráficas de Gantt, de punto de equilibrio u otras técnicas estadísticas.

Los controles deben fungir como acción correctiva, no solo deben decir que algo está mal, sino donde, por qué, quien es el responsable, entre otros. En la utilización de los datos deben seguirse un sistema. Sus pasos principales serán:

- Análisis de los hechos
- Interpretación de los hechos
- Adopción de medidas aconsejables
- Su iniciación y revisión estrecha
- Registro de los resultados obtenidos

El control puede servir para:

- Seguridad en la realización de una acción
- Corregir los defectos
- Mejorar los procesos
- Generar una nueva planificación
- Motivar al personal

5.9. Tolerancias del control

Muchas veces, las operaciones no concuerdan exactamente con los estándares o planes, generando cierta variación en los resultados. Por lo tanto, el jefe de operaciones debe establecer los límites relacionados con el grado de aceptación de una operación.

El riesgo de estar fuera de control es el elemento que influye en la cantidad de desviación aceptable. Mientras menor sea el riesgo, más amplias serán las tolerancias.

5.10. Técnicas para el control

Entre las diferentes técnicas de control que se deberán utilizar están las siguientes:

- Reportes e informes: los informes de control se utilizarán para el control directo de las operaciones. Los encargados de generar los reportes son el jefe del centro de llamadas y los gerentes. La información debe ser concisa y clara, la cual se enviará por medio de correo electrónico, para luego ser confirmado de recibido por la gerencia y así se puedan formular los planes de mejora. Los requisitos de los informes son:
 - Complementarse con presentaciones gráficas, audiovisuales y verbales.
 - Cumplir con la frecuencia de los reportes.
 - Evaluación de la información.
 - Archivos (memorias de expedientes): el sistema genera automáticamente un registro de datos, los cuales se guardan en el mismo. El jefe del centro de llamadas es quien tiene acceso directo a este registro, que deberá de ordenar para obtener

información del desempeño de cada operación y enviarla por correo al jefe de operaciones.

- Mensajería instantánea: se deberá utilizar como una herramienta entre todos los involucrados para informarse entre sí de manera urgente.
- Gráficas y diagramas: la visualización de los datos por medio de gráficas y diagramas, detallando el desempeño de las operaciones, ayudará a detectar sus errores y mantenerla bajo control.
- Estadística: la comparación de la información de las ventas de meses anteriores con el mes actual ayudará a identificar patrones de comportamiento de las ventas, para utilizar estrategias y facilitando así cumplir con la demanda.

CONCLUSIONES

1. La base de datos del sistema del centro de llamadas determinó que, en su mayoría, las quejas fueron por el tiempo de espera, esto se debe a la disponibilidad de pilotos en los restaurantes.
2. Los motoristas no revisan los productos que están transportando y no chequean que la orden coincida con el pedido que el *call center* envió.
3. El nivel de satisfacción de los clientes de servicio a domicilio podría mejorar, ya que de un total de 1 183 órdenes procesadas, un 22 % reportó quejas del servicio.
4. La falta de actualización de la sectorización de los restaurantes influye en la equivocación del operador para asignar a qué restaurante le corresponde la orden.
5. La toma de orden en el centro de llamadas, produce errores cuando los operadores no escuchan correctamente el pedido del cliente porque los auriculares no funcionan bien.

RECOMENDACIONES

1. Una adecuada distribución de los descansos a los pilotos ayudaría a disminuir la falta de los mismos en los días en que hay más ventas.
2. Para mejorar la eficiencia en el centro de llamadas, será necesario que se actualice periódicamente la base de datos de las direcciones con la ayuda de los operadores, quienes deben anotar los nuevos datos que luego serán ingresados al sistema.
3. La instalación de programas que ayuden a mejorar la comunicación entre el restaurante y el centro de llamadas es necesaria, ya que los sistemas operativos para la venta a domicilio cambian constantemente.
4. Lo ideal sería contar con una ventanilla exclusiva para el servicio a domicilio, lo que proporcionaría la entrega del producto al piloto sin que este entre al restaurante.
5. La capacitación a operadores para realizar ventas es necesaria, para que puedan ofrecer el producto de una mejor manera. Esta debería realizarse de una forma periódica, puesto que muchas veces se ofrecen nuevos combos o menús.

BIBLIOGRAFÍA

1. Burger King, Guatemala. *Manual operativo de Burger King a domicilio*. Guatemala: Burger King, 2012. 20 p.
2. _____. *Universidad del Whopper*. 2a ed. Guatemala: Burger King, 2008. 39 p.
3. MCDANIEL, Carl. *Curso de mercadotecnia*. 2a ed. México: McGraw Hill, 2006. 916 p.
4. NIEBEL, Benjamín. *Ingeniería industrial, métodos, estándares y diseño del trabajo*. 11a ed. México: Alfaomega, 2004. 745 p.
5. TORRES, Sergio. *Control de la producción.*, 5a ed. Guatemala: C.C. dopal, 2013. 209 p.

APÉNDICES

Apéndice 1. Propuesta de evaluación del cliente misterioso servicio a domicilio

Fecha	<input style="width: 90%;" type="text"/>	Evaluado por	<input style="width: 90%;" type="text"/>																				
Restaurante	<input style="width: 90%;" type="text"/>	Hora	<input style="width: 90%;" type="text"/>																				
Nota final	<input style="width: 90%;" type="text"/>																						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%; text-align: center;">Excelente 5 Pts.</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">Bueno 4 Pts.</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">Regular 3 Pts.</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">Malo 2 Pts.</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">Pésimo 1Pt.</td> </tr> </table>				Excelente 5 Pts.	Bueno 4 Pts.	Regular 3 Pts.	Malo 2 Pts.	Pésimo 1Pt.															
Excelente 5 Pts.	Bueno 4 Pts.	Regular 3 Pts.	Malo 2 Pts.	Pésimo 1Pt.																			
Centro de llamadas																							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 80%;">Saludo</td><td style="width: 20%;"></td></tr> <tr><td>Cortesía</td><td></td></tr> <tr><td>Amabilidad</td><td></td></tr> <tr><td>Sugerido de promoción o productos</td><td></td></tr> <tr><td>Dar gracias y frase de despedida</td><td></td></tr> <tr><td>Total de puntos adquiridos</td><td></td></tr> </table>				Saludo		Cortesía		Amabilidad		Sugerido de promoción o productos		Dar gracias y frase de despedida		Total de puntos adquiridos									
Saludo																							
Cortesía																							
Amabilidad																							
Sugerido de promoción o productos																							
Dar gracias y frase de despedida																							
Total de puntos adquiridos																							
Exactitud del pedido																							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 80%;">Se cobró exactamente y se dio el cambio correcto</td><td style="width: 20%;"></td></tr> <tr><td>Se le entregó el pedido correcto</td><td></td></tr> <tr><td>Se ofreció condimentos</td><td></td></tr> <tr><td>Se le entregó servilletas necesarias</td><td></td></tr> <tr><td>Se le entregó salsas de tomate necesarias</td><td></td></tr> <tr><td>Total de puntos adquiridos</td><td></td></tr> </table>				Se cobró exactamente y se dio el cambio correcto		Se le entregó el pedido correcto		Se ofreció condimentos		Se le entregó servilletas necesarias		Se le entregó salsas de tomate necesarias		Total de puntos adquiridos									
Se cobró exactamente y se dio el cambio correcto																							
Se le entregó el pedido correcto																							
Se ofreció condimentos																							
Se le entregó servilletas necesarias																							
Se le entregó salsas de tomate necesarias																							
Total de puntos adquiridos																							
Rapidez del servicio																							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 80%;">No mayor a 30 minutos</td><td style="width: 20%;"></td></tr> </table>				No mayor a 30 minutos																			
No mayor a 30 minutos																							
Calidad de los alimentos																							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 80%;">Estaban calientes los productos</td><td style="width: 20%;"></td></tr> <tr><td>Estaban frescos</td><td></td></tr> <tr><td>Tenían buen olor</td><td></td></tr> <tr><td>El pan estaba fresco</td><td></td></tr> <tr><td>El pan no estaba apachado</td><td></td></tr> <tr><td>Recibió cubiertos necesarios en productos</td><td></td></tr> <tr><td>Las bebidas estaban en su contenedor</td><td></td></tr> <tr><td>Estaban todos los productos en sus empaques</td><td></td></tr> <tr><td>Productos bien preparados</td><td></td></tr> <tr><td>Total de puntos adquiridos</td><td></td></tr> </table>				Estaban calientes los productos		Estaban frescos		Tenían buen olor		El pan estaba fresco		El pan no estaba apachado		Recibió cubiertos necesarios en productos		Las bebidas estaban en su contenedor		Estaban todos los productos en sus empaques		Productos bien preparados		Total de puntos adquiridos	
Estaban calientes los productos																							
Estaban frescos																							
Tenían buen olor																							
El pan estaba fresco																							
El pan no estaba apachado																							
Recibió cubiertos necesarios en productos																							
Las bebidas estaban en su contenedor																							
Estaban todos los productos en sus empaques																							
Productos bien preparados																							
Total de puntos adquiridos																							

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 2. **Cartel de resumen de productos y tiempos para el área de fritos**

Producto	Tiempo cocimiento min.	Sacudir después de 30 seg.	Tiempo de retención en el equipo	Tiempo de retención servido	Máximo a freír
Papas fritas	2:30	sí	7 min.	1 min. en alto mov.	1,5 libras
Hash brown	2:00	sí	10 min.	---	¼ de canasta
Aros de cebolla	1:10	no	10 min.	---	½ bolsa
Torta de pollo	3:15	no	60 min. PHU	---	5 a 8 unidades
Torta de pescado	4:15	no	45 min. PHU	---	5 a 8 unidades
Chicken Tender	2:30	sí	30 min. PHU	10 min.	½ canasta
Pie de manzana o cereza	6:30	no	10 min. de enfriamiento	2 horas	7 unidades
Tostadas francesas	1:10	sí	20 min.	10 min.	½ canasta
Pollo prefrito	6:00	sí (60 Seg.)	3 horas	10 min.	1 bolsa (16 pzs.)
Pollo frito	9:00 10:00	Si (60 Seg.)	1 hora	10 min.	1 bolsa (16 pzs.)
ChickenFries	2:00	sí	1 hora temperatura ambiente	10 min.	1/3 de bolsa

Fuente: elaboración propia.