

CAPITULO IV

ANALISIS DE RESULTADOS

El propósito de este capítulo es el mostrar los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los comensales. Para complementar estos resultados se utilizarón también los comentarios realizados por los clientes en las mismas. También se muestran los resultados obtenidos en la auditoria interna realizada al restaurante Los Faroles para determinar cuales son las áreas debiles que se tienen que mejorar.

4.1 PERCEPCIÓN DEL CLIENTE

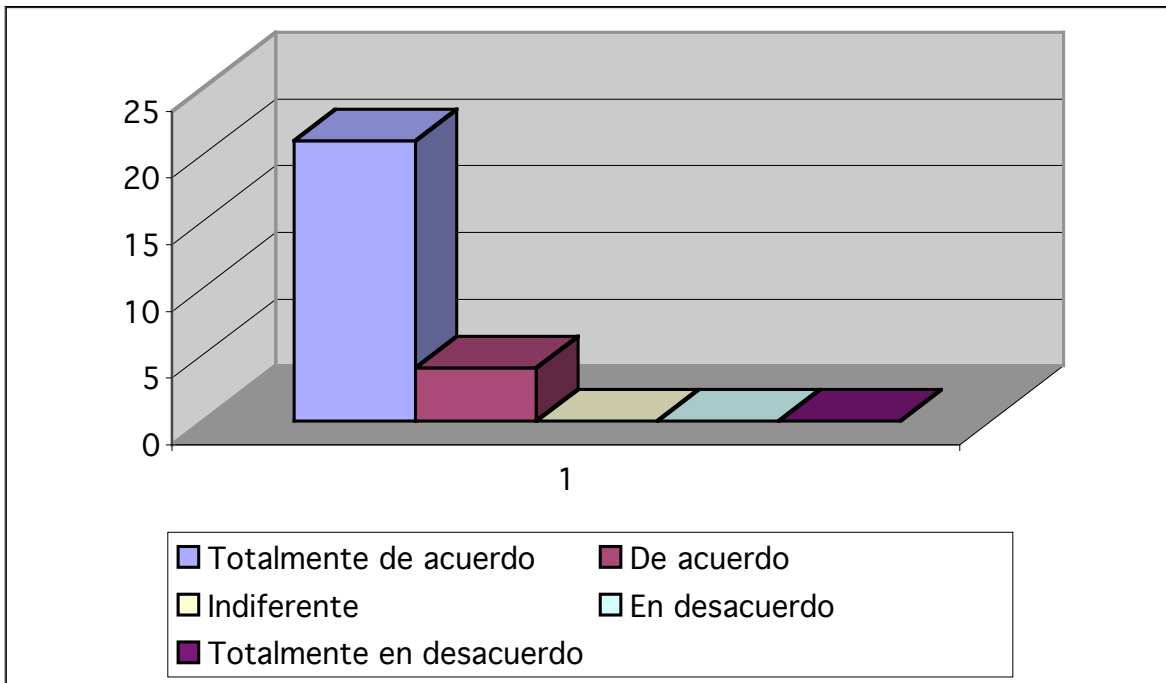
4.1.1. Diseño exterior del restaurante

Se obtuvo una media de 4.84 lo cual es muy cercano a que la mayoría de los clientes están totalmente de acuerdo con el diseño exterior y nos indica que la empresa lo está haciendo muy bien y que es muy poco vulnerable ante la competencia en cuanto a diseño exterior se refiere. El motivo de que se hayan obtenido tan buenos resultados en este aspecto en el restaurante Los Faroles es porque tiene muy buena ubicación ya que el restaurante esta de frente a una calle muy importante en Tapachula Chiapas, lo cual permite que la gente lo tenga bien identificado. Los colores de la fachada son llamativos, la acera se tiene en buen estado, limpia y decorada con plantas decorativas, lo cual da

una imagen agradable, pero lo más importante es que no hay problemas de estacionamiento, ya que el restaurante cuenta con uno muy amplio. Gracias a estos factores el 84% de los encuestados opinó que estar totalmente de acuerdo con el diseño exterior, mientras que un 16% opinó que está de acuerdo .

Figura 4.1. Resultados obtenidos en las encuestas de percepción de satisfacción del cliente con respecto al diseño exterior del restaurante Los Faroles.

Fuente propia.



4.1.2. Ambiente y decoración interior

El ambiente y decoración interior también arrojaron excelentes resultados en esta investigación, de hecho fue el aspecto del restaurante que obtuvo la mejor calificación

por parte de los clientes, con una media de 4.88. Esto al igual que el diseño interior da una ventaja sobre los demás restaurantes ya que la gente no lo considera vulnerable con la competencia.

El diseño interior del restaurante se ve beneficiado por un aspecto que muchas personas consideran de suma importancia en un lugar donde hace tanto calor como en Tapachula Chiapas y esto es que cuenta con aire acondicionado. El estar en un lugar fresco puede hacer que se incline la balanza hacia Los Faroles cuando hay que tomar la decisión de donde comer. Pero de acuerdo a los comentarios de la gente, lo que más les gusta del establecimiento son los murales que decoran las paredes con un diseño creado por el arquitecto Juan F. Zepeda y pintado Jesús Martínez. Estos murales cuentan con imágenes de paisajes naturales propios de la región del Soconusco, al sur de Chiapas. Los murales son complementados con pericos gigantes que cuelgan del techo del restaurante y que han resultado todo un éxito con la gente que asiste al restaurante.

El 88% de los encuestados manifestó estar totalmente de acuerdo con el ambiente y el diseño interior. Mientras que un 12% dijo estar sólo de acuerdo, uno de los motivos que mencionaron fué que el restaurante debe mantener el fondo musical sin causar molestia al consumidor. Lo que sucede es que el restaurante no cuenta con un sistema de sonido adecuado, la música se toca por medio de un aparato que cuenta con dos bocinas, por lo cual el sonido no es uniforme en todo el resaurante y en ocasiones a la gente que esta cerca de esas bocinas no se siente a gusto con el sonido. Fuera de eso la

música que se toca es de acuerdo al establecimiento que tiene un ambiente familiar. No hubo otra queja por parte de los encuestados.

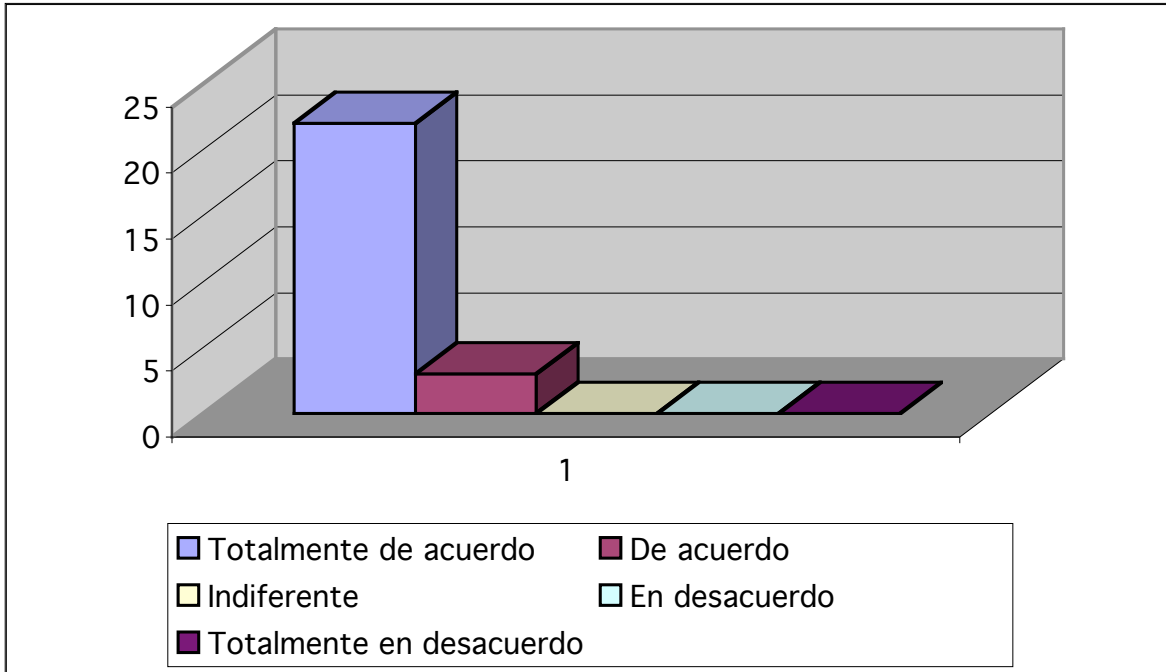


Figura 4.2. Resultados obtenidos en las encuestas de percepción de satisfacción del cliente con respecto al diseño interior del restaurante Los Faroles.

Fuente propia.

4.1.3. El servicio que recibió en el establecimiento

El área de servicio recibió las críticas más severas por parte del consumidor. De acuerdo a las encuestas se obtuvo una media de 3.52, lo cual indica que apenas si cumple con las expectativas del cliente y que hay mucho por mejorar. La mayoría de los encuestados coincidieron en que el servicio que se ofrece es malo debido a la falta de eficiencia de los meseros. Dijeron que se deben mejorar los meseros porque son los típicos de la zona. Al parecer la clientela ya los conoce porque los han visto trabajar en otros restaurantes y ahora se encuentran en Los Faroles. La molestia se debe a que ya han recibido mal servicio por parte de estos meseros y ahora los ven en este establecimiento por lo que ya saben que esperar. También mencionaron que se debe mejorar la preparación de los meseros en su trato y forma de servicio. Opinaron que deben de estar mejor coordinados y servir los alimentos en un periodo de tiempo más breve. Todos estuvieron de acuerdo en que el servicio es lento y en ocasiones un poco indiferente.

La problemática que se presenta en esta área es muy clara, se tienen meseros que no han sido entrenados de manera adecuada, han trabajado en otros restaurantes de la zona pero esto no significa que sepan como desempeñar el puesto de manera adecuada, saben las cosas elementales, pero hasta ahí.

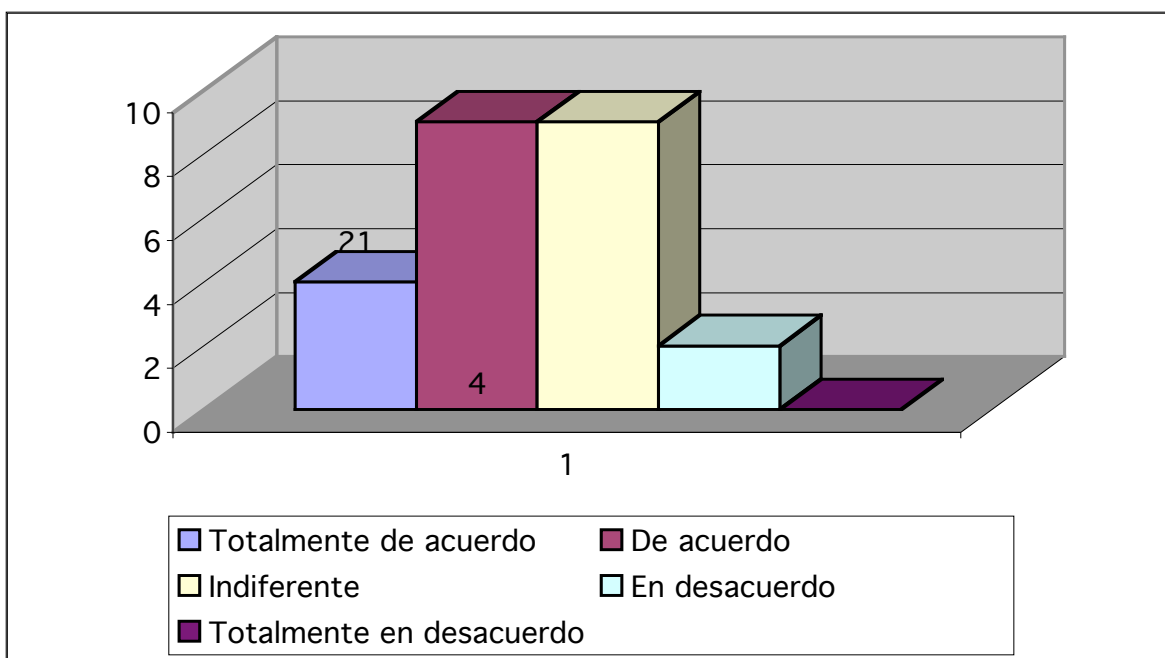


Figura 4.3. Resultados obtenidos en las encuestas de percepción de satisfacción del cliente con respecto al servicio que se ofrece en el restaurante Los Faroles.

Fuente propia.

4.1.4. Limpieza del establecimiento

Las críticas respecto a la limpieza del restaurante también resultaron positivas. De un total de 25 encuesados, 20 dijeron estar totalmente de acuerdo con la limpieza del restaurante, mientras que cinco estuvieron de acuerdo. La gente considera al restaurante Los Faroles como un restaurante limpio, lo cual se nota a simple vista, pero hay otros aspectos que a la gente le agradan y hacen que considere que un establecimiento tiene la limpieza adecuada. En el caso del restaurante Los Faroles esto se ve reflejado en los baños, los cuales siempre están limpios y libres de malos olores y en la cocina, la cual

tiene visibilidad desde las mesas, por lo que el cliente puede ver que se esta trabajando con sanidad e higiene. Se obtuvo una media de 4.8 lo cual indica que este es uno de los aspectos más fuertes con los que cuenta el restaurante.

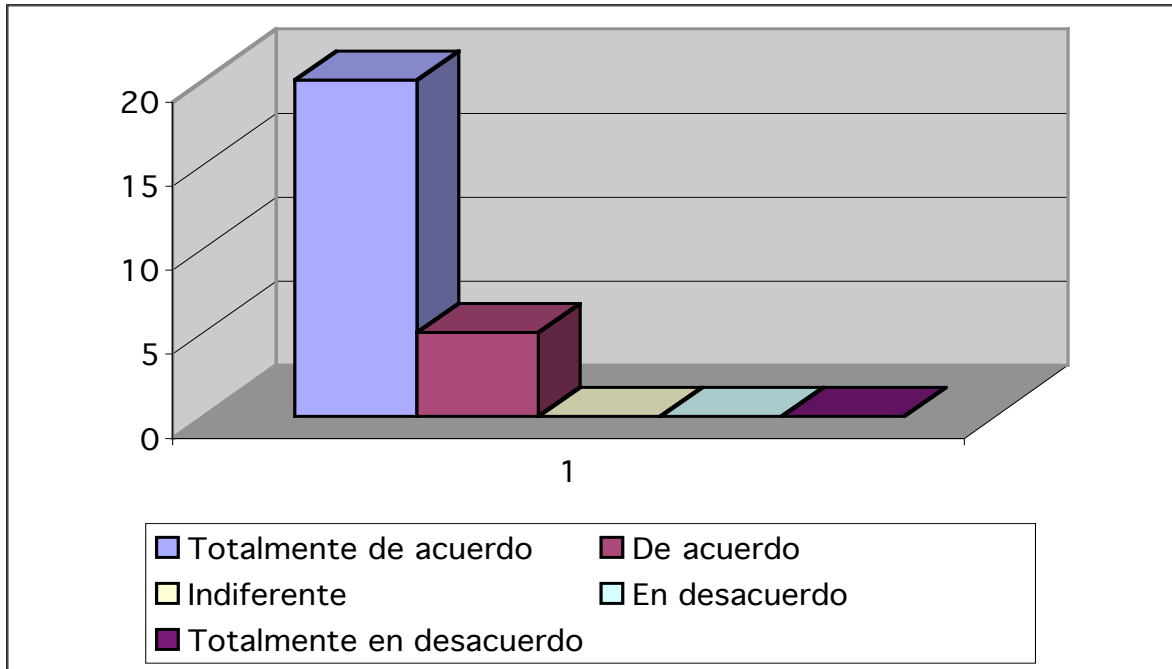


Figura 4.4. Resultados obtenidos en las encuestas de percepción de satisfacción del cliente con respecto a la limpieza del restaurante Los Faroles.

Fuente propia.

4.1.5. La sazón de los alimentos

En cuanto a la sazón de los alimentos se obtuvo una media de 4.2, siendo que del total de los encuestados 40% consideró estar totalmente de acuerdo con la sazón de los alimentos, otro 40% de acuerdo y un 20% se mostro indiferente. Aunque en este caso la media muestra un resultado relativamente bueno, los comentarios de los encuestados al respecto fueron muy variados.

Muchos consideran que funcionaría mejor si se tuviera un buen chef y una mayor variedad de platillos. En contraste, hubo quien mencionó que la carta era muy extensa. Otros dijeron estar aburridos del mismo menú típico de la zona, sucede que la mayoría de los restaurantes son de comida internacional. Y hubo quienes mencionaron que les gustaría si lo que se ofrece en el menú siempre estuviera disponible, lo cual indica que ha habido ocasiones en que lo que el cliente pide no esta disponible, lo cual siempre resulta una molestia.

La gran mayoría coincidio en que está satisfecho con la sazón de los alimentos porque sus expectativas no son muy altas, debido a que los restaurantes de la zona no se caracterizan por tener muy buenos alimentos, sin embargo consideran que se pueden mejorar bastante.

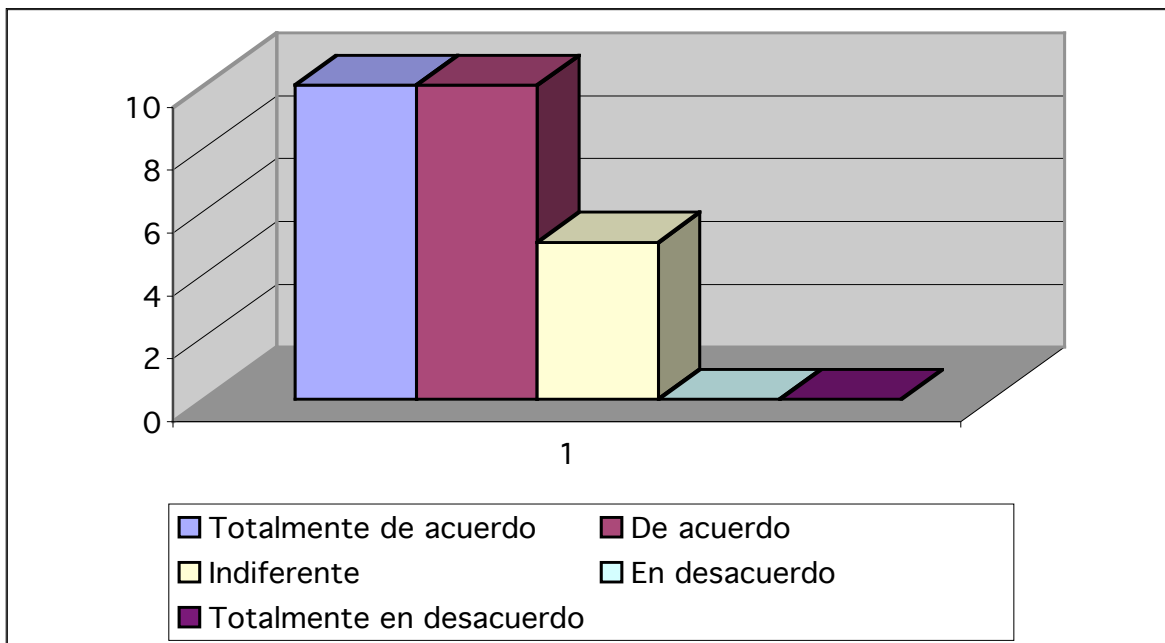


Figura 4.5. Resultados obtenidos en las encuestas de percepción de satisfacción del cliente con respecto a la sazón de los alimentos que se sirven en el restaurante Los Faroles.

Fuente propia.

4.1.6. Los precios del restaurante

Los precios del restaurante parecen adecuados ante los ojos del cliente. Del total de los encuestados, un 32% expresó estar totalmente de acuerdo con los precios. Un 64% considero estar de acuerdo y un 4% se mostro indiferente.

Los comentarios en este aspecto fueron que los precios les parecen accesibles a los clientes, lo cual debe ser correcto, ya que el restaurante Los Faroles utilizó la variable

de la competencia, en la cuál se busca un restaurante de características similiares para basarse en él al establecer los precios. De hecho no fue un restaurante de características similares, fueron todos los restaurantes que se consideraron competencia directa de Los Faroles los que se utilizaron para determinar los precios del menú.

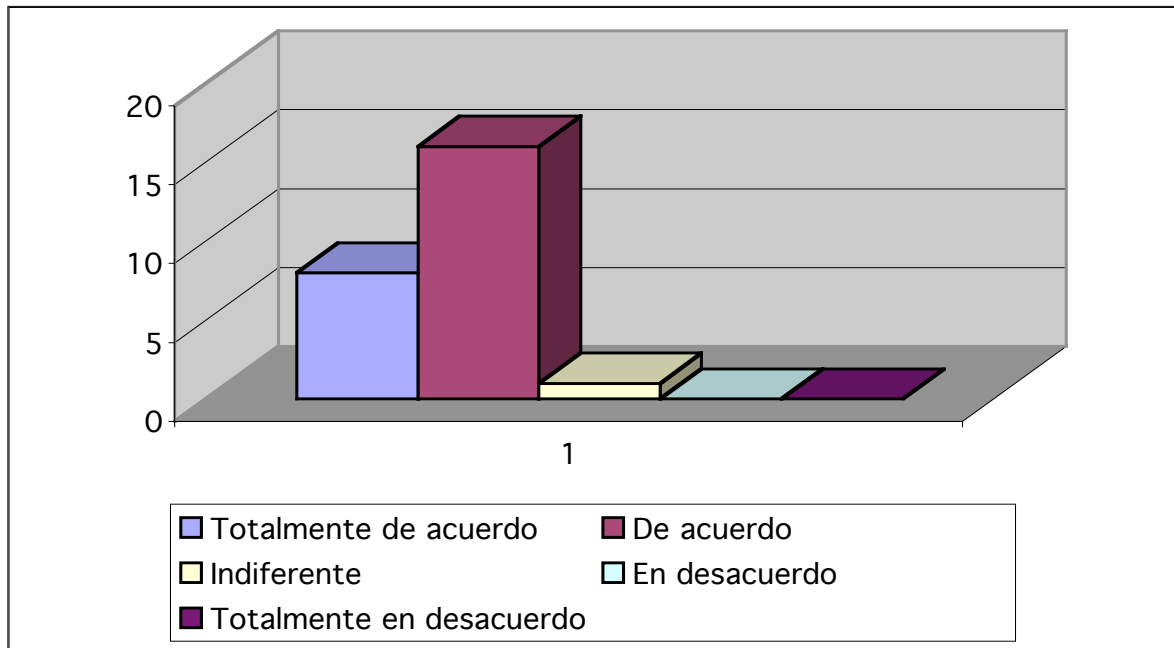


Figura 4.6. Resultados obtenidos en las encuestas de percepción de satisfacción del cliente con respecto a los precios de los alimentos que se sirven en el restaurante Los Faroles.

Fuente propia.

4.1.7. Expectativas de calidad

En cuanto a las expectativas de calidad también se muestran diversas opiniones. Un 32% de los encuestados consideró estar totalmente de acuerdo con la manera en que se cumplieron sus expectativas de calidad. Un 52 % expresó estar de acuerdo y un 16% se mostro indiferente. La media que se obtuvo fue de 4.16, que es un resultado relativamente bueno, debido a que muestra que en general se alcanzan a cumplir las expectativas del cliente.

El problema con las expectativas de calidad del cliente es que involucra todos los aspectos del restaurante. Cada detalle de la experiencia que el cliente tiene en el restaurante ayuda a determinar el juicio final que genere sobre el establecimiento, en este caso tenemos que la gente tiene muy buena percepción del diseño externo, interno, así como de la limpieza.

Los precios les parecen accesibles, pero en lo que se refiere a servicio y sazón de los alimentos los resultados no han sido tan buenos. Es por eso que es sumamente importante que todos los aspectos del restaurante se encuentren bien, porque esto va a hacer que la experiencia en general sea placentera para el cliente.

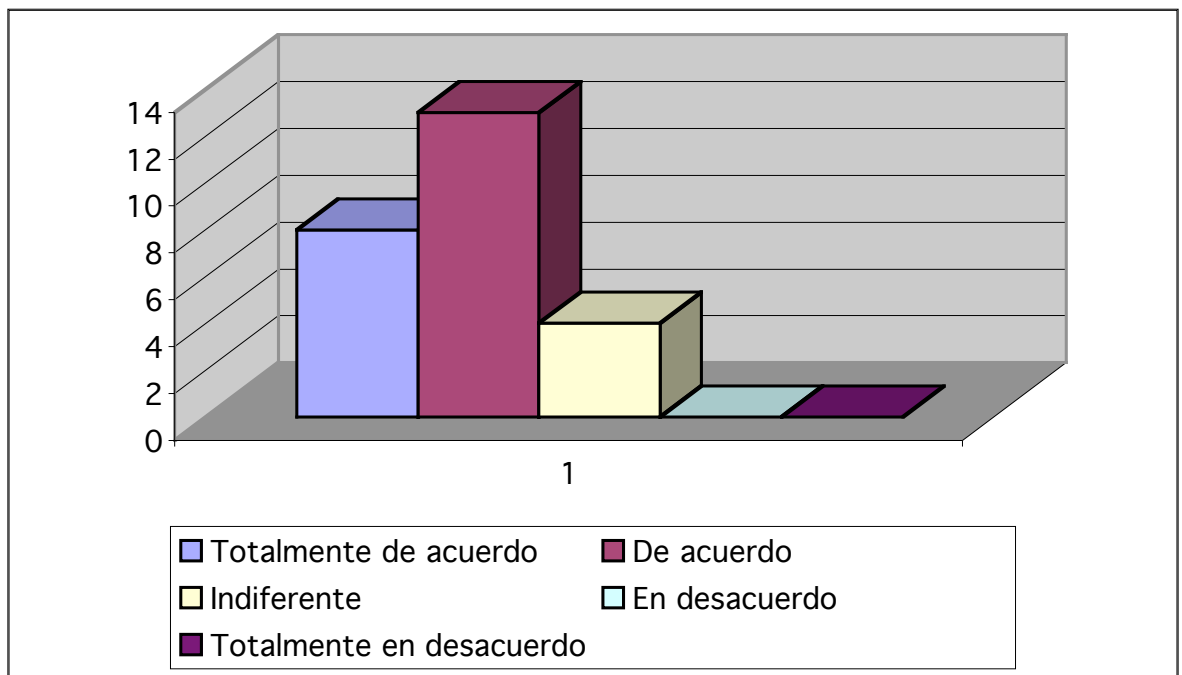


Figura 4.7. Resultados obtenidos en las encuestas de percepción de satisfacción del cliente con respecto a las expectativas de calidad del restaurante Los Faroles.

Fuente propia.

4.8 Volver al restaurante

En este caso se obtuvo una media de 4.56 lo cual es positivo ya que indica que la mayor parte de los encuestados está totalmente de acuerdo en volver al restaurante. La

media obtenida aquí es incluso mayor que la obtenida en expectativas del cliente, lo cual indica que aunque sus expectativas no hayan sido superadas, están dispuestos a darle al restaurante otra oportunidad.

Del total de encuestados, un 68% estuvo totalmente de acuerdo con la idea de volver al restaurante, un 20% estuvo de acuerdo y un 12% se mostro indiferente ante la idea de regresar a nuestro establecimiento. Si el cliente esta pensando en volver al restaurante, se debe prestar atención en solucionar los aspectos que estan fallando, en este caso el servicio y la sazón de los alimentos, porque puede que den una segunda oportunidad al restaurante, pero no más.

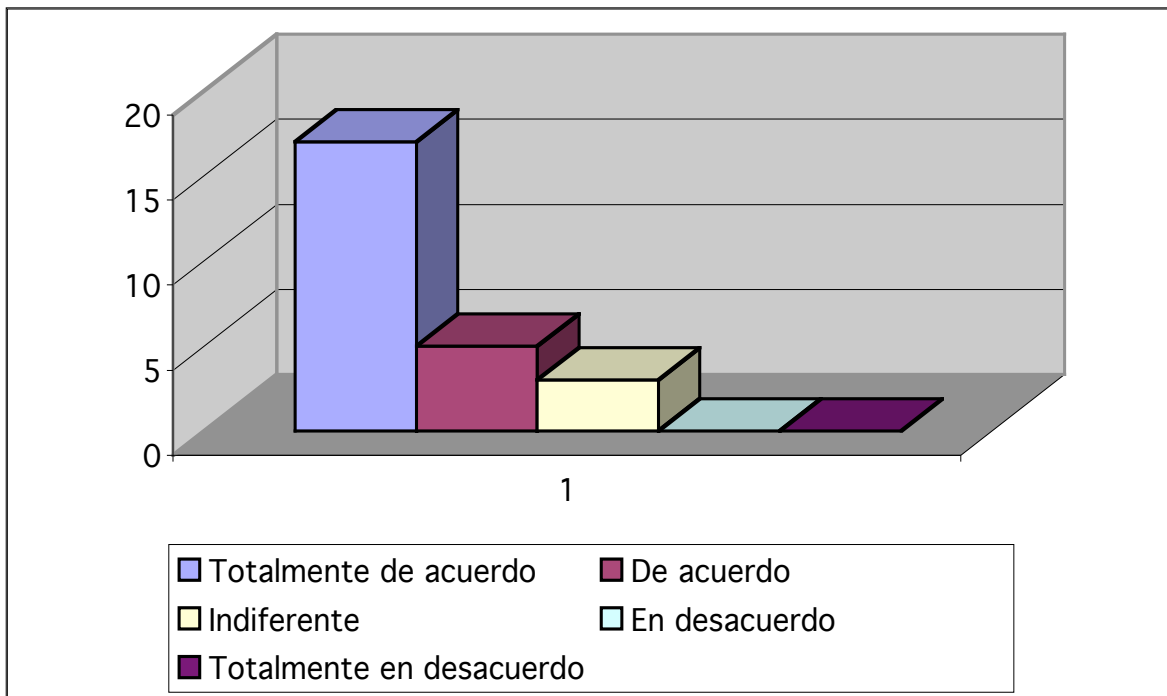


Figura 4.8. Resultados obtenidos en las encuestas de percepción de satisfacción del cliente con respecto a la posibilidad de volver al restaurante Los Faroles.

Fuente propia.

4.2. AUDITORIA INTERNA

4.2.1 Planeación

El departamento de alimentos tiene un plan a largo plazo, el cual es lograr dar un servicio de calidad y alimentos que satisfagan los gustos del cliente, hacer de esto un negocio con bases sólidas y un plan a corto plazo, es cual se enfoca en solucionar los errores que se cometan en un inicio de manera efectiva, así como lograr que se convierta en un negocio rentable.

El problema más importante en esta área es que no se tiene un plan financiero que les sirva como guía para saber si van bien en cuanto a presupuesto y no se tiene un manual con políticas de la empresa donde se explique como dar solución a distintos problemas y que posición tomar, lo cual deriva en que cada problema sea tratado de manera distinta.

El restaurante se da tiempo para planeación de distintos aspectos referentes al restaurante, inclusive estos planes son comunicados a los demás miembros de la organización de forma oral, sin embargo una vez desarrollados no siempre se implementan debido a que no se ponen por escrito y no se les da seguimiento. Se

encontró que esto se debe a que no hay interés por parte de los empleados y no hay suficiente autoridad por parte del gerente, los planes que son comunicados quedan en el olvido. Además estos planes no se hacen con un análisis adecuado para asegurarse de que los costos de la empresa sean minimizados.

El restaurante debe de considerar un plan de negocios. La importancia de un plan de negocios radica en darle al creador del negocio una herramienta objetiva para evaluar todos los factores implicados en abrir el negocio y que sus operaciones sea exitosas. En base a este plan de negocios se hacen proyecciones basadas en supuestos de cuanto se piensa gastar e ingresar al restaurante y así se facilita la planeación futura que debe de hacerse por escrito y comunicarla a los miembros de la organización para que estén enterados. Cuando la persona no sabe hacer un plan de negocios se contrata a alguien que sepa como hacerlo, así se evitarán riesgos.

4.2.2 Organización

En el área de organización los empleados no tienen confusión porque hay un sólo gerente o jefe de piso que cubre los dos turnos del restaurante. El restaurante cuenta con un organigrama, lo cual deja claro quien esta a cargo de quien, de cualquier forma esto no es problema porque la organización no es tan grande como para crear confusión de autoridad. Por otro lado las tareas similares son agrupadas para formar áreas de trabajo.

Esto se hace tanto en el área administrativa como en la cocina y simplifica las labores de los empleados.

En el area de organización se encuentra un problema al que se le debe dar solución de inmediato y esto es el hecho de que se tenga un solo gerente que cubre los dos turnos, sobre todo considerando que el restaurante abre a las siete de la mañana y en ocasiones llega a cerrar a la una de la mañana. Es imposible que una sola persona permanezca todo ese tiempo en el restaurante y rinda de manera adecuada. Esto provoca que la persona no se encuentre en el restaurante el tiempo necesario y que en ocasiones cuando se tiene un problema los empleados no tengan a quien dirigirse o quien solucione las dificultades.

La solución para este problema es sencilla, simplemente se debe de contar con dos gerentes o jefes de piso, uno que cubra el turno de la mañana y otro el de la tarde, de esta manera los empleados siempre tendrán con quien contar y el restaurante tiene un responsable todo el tiempo.

4.2.3. Coordinación

En cuanto a coordinación tenemos que el gerente del restaurante Los Faroles no tiene la autoridad necesaria para que sus ordenes sean efectivas. Esto se debe a que cuando una tarea no se cumple no se le aplica un correctivo real a la persona que no acato

la orden. Se tiene conciencia de la necesidad de delegar autoridad, sin embargo no se delega de manera efectiva. El problema es la falta de supervisión por parte de la gerencia.

Los canales de comunicación son efectivos, pues los mensajes se pueden transmitir a todos los miembros de la organización. Sin embargo, una cosa es que haya comunicación y otra distinta es que se haga caso a lo que se transmite en esa comunicación, es esta segunda parte la que está faltando. La comunicación en todos los casos es de forma oral, nunca escrita.

Los departamentos no trabajan en armonía debido a la mala administración que provoca muchos problemas y cuando hay que buscar culpables nadie se hace responsable. Por otra parte, no se realizan juntas de manera frecuente para resolver o prevenir problemas. Se busca una solución una vez que ya se tiene el problema encima.

Es imposible coordinar un restaurante de manera adecuada cuando los mensajes que se están transmitiendo a los empleados no son escuchados. Cuando se tiene el problema de un empleado que conoce el mensaje que se le está dando y sin embargo hace caso omiso se tiene un problema de disciplina que se debe solucionar, de otro modo será imposible coordinar a los empleados.

4.2.4. Recursos Humanos

Cuando se contrata al empleado se tienen claras las actividades que va a desempeñar en su puesto, sin embargo no es tan claro el perfil del empleado, de hecho no lo hay. No se tienen escritas características que se necesiten en el trabajador. Tampoco se hacen evaluaciones escritas a los solicitantes y una vez que han entrado no se tiene en marcha un verdadero programa de orientación ni de capacitación. El motivo de que no se tenga un verdadero programa de capacitación es porque la administración no conoce realmente como desempeñar ciertas labores, lo cual hace imposible transmitirle este conocimiento a sus empleados. De acuerdo con el propietario a los empleados se les va enseñando sobre la marcha, pero no tienen un periodo previo en el que se les deje listos para entrar en acción y no trabajan en armonía entre ellos debido a que forman equipos o grupos aliados.

Al momento de realizar una contratación el restaurante ya debe de tener un perfil del empleado que se necesite para que de acuerdo a estas características se les contrate y se tenga a la persona adecuada. En terminos generales se puede decir que el perfil del puesto es el conjunto de atributos que deberá tener el ocupante de una plaza de un puesto para tener éxito en el desarrollo del mismo. Muchos perfiles de puesto incluyen requisitos generales como lo son la edad, sexo, estado civil y estudios, así como requisitos indispensables, como pueden ser la honestidad (comprobada y abalada), relaciones interpersonales como trato amable y cortés, disponibilidad para trabajar en equipo, buena presentación, y lealtad. Hay requisitos complementarios en algunas empresas como no tener familiares dentro de la organización, aunque en el caso del restaurante Los Faroles

esto no esta prohibido. La idea es generar una serie de características sobre la persona que se busca.

Se le recomienda al restaurante Los Faroles que una vez que se le ha contratado hay que darle capacitación antes de que comience a trabajar en la organización. La capacitación no solo se enfoca a enseñarle el puesto que va a desempeñar, hay que enseñarle al empleado competitividad, productividad, rentabilidad, y liderazgo entre otras cosas.

Otros aspectos que se deben de considerar son un plan de carrera, darle las prestaciones adecuadas, muchos empleadores dan lo básico, sin embargo el dar algunas prestaciones extra mantienen al empleado contento dentro de la organización y esto lo motiva a trabajar mejor.

Desarrollar un buen sistema de satisfacción interna y un manual de puestos y funciones. Un manual de puestos y funciones cuenta con una descripción del puesto, a quien se debe reportar el empleado que desempeña ese puesto, en que area del restaurante desempeña sus funciones, un resúmen del puesto y las actividades que desempeña entre otros.

4.2.5. Dirección

En esta área se encontró que los empleados no saben realmente que se espera de ellos debido a que no se les comunica a donde se quiere que lleguen o que capacidades quieren que desarrollen. Tampoco conocen los estándares de calidad y cantidad de trabajo que se requieren. Esto se debe a que dentro de la empresa cada quien tiene su propia noción de lo que es la calidad, pero no se tiene establecidos los estándares de calidad que se deben de tener de manera que cada empleado los conozca. Tampoco hay en marcha programas motivacionales para que los empleados sientan que su buen desempeño es reconocido.

A los empleados se les dan ordenes razonables y entendibles, las cuales son compatibles con las actividades que desempeñan normalmente y no se les trata mal. Por el contrario, hay algunos que requieren disciplina y no se les aplica, debido a la falta de autoridad. En cuanto a ideas sobre temas referentes al restaurante, los empleados dan su opinión en ocasiones, pero sus ideas no son solicitadas de forma frecuente por la administración.

El restaurante Los Faroles necesita establecer la implantación de un sistema efectivo de reglas disciplinarias para proteger a la organización, al supervisor que aplica las reglas, y al subordinado que se somete a las mismas. Cuando la disciplina es llevada a cabo correctamente, los retos frecuentemente se resuelven antes de convertirse en problemas mayores. Una gran parte de la responsabilidad del mejoramiento cae, como debe de ser, sobre el empleado.

Para poder aplicar la disciplina de manera adecuada, el restaurante Los Faroles debe de establecer reglas y consecuencias justas, comunicar a los empleados las normas de la empresa claramente, para que cuando se tenga que aplicar un castigo no haya sorpresas y cuando ocurra un incidente, se debe de investigar de manera imparcial, para determinar a quienes de les tiene que aplicar el acto disciplinario. Hay que dejarle saber al empleado de la consecuencia futura si no mejora, e informarle que de seguir con la misma conducta, se vera obligado a despedirlo. De esta manera los empleados van a saber a que atenerse.

4.2.6. Control

Aquí se tiene un problema un poco más grave, ya que no se tienen realmente sistemas de control para los alimentos y bebidas. La falta de sistema de control provoca que no haya un indicador de problemas en periodos de tiempo específicos. Esto provoca que no se tenga una verdadera conciencia de los problemas que la falta de control en alimentos y bebidas puede traer a otras áreas de la organización. El restaurante Los Faroles sabe que los procedimientos preventivos son más efectivos que imponer control una vez que las cosas han salido mal, sin embargo no lo hacen.

Para que la administración del restaurante pueda estar al tanto de lo que ocurre necesita aplicar un sistema de control interno que incluya un sistema contable o administrativo, catálogos de cuentas, estados financieros, presupuestos y pronósticos. Es

de vital importancia la determinación de los centros de consumo ya sea bar, restaurante o banquetes. También se debe de buscar el implementar un sistema computarizado, un software para el manejo de los centros de consumo, todo esto con la finalidad de simplificar las labores y tener un mayor control.

4.2.7 Evaluación

Se encontró que en el restaurante Los Faroles no se realizan evaluaciones para medir si se han logrado cumplir los objetivos, es decir, no es un proceso integral del restaurante. Aunque se comentó que el restaurante tiene un plan a corto y a largo plazo no se hacen evaluaciones formales para ver si se están cumpliendo estos planes o si se necesita realizar algún cambio. Se hacen evaluaciones verbales en las que cada quien da su opinión pero no se realizan de forma periódica.

Cuando se tiene un plan de negocios se hacen proyecciones basadas en supuestos de cuanto se piensa gastar e ingresar al restaurante. El tener este plan de negocios por escrito sirve al restaurante para evaluar de manera futura si los planes y proyecciones que se han hecho se han cumplido de manera adecuada.

El restaurante Los Faroles también podría solicitar a los clientes su opinión sobre el desempeño del restaurante, esto se puede hacer de manera escrita con encuestas sencillas utilizando la escala de likert que se utilizó en esta investigación de manera que se puedan analizar los datos estadísticamente.

En cuanto a los empleados, se pueden llevar evaluaciones de desempeño que se hacen de forma escrita y dan una idea clara de que aspectos están fallando, y en un futuro sirven para comparar si el empleado a mejorado en el aspecto que estaba fallando.

4.2.8 Compras de productos

No se tienen especificaciones que describan los mínimos de calidad requeridos para los productos caros que se compran. Tampoco se tienen escritos procedimientos de compra. No se cuenta con una persona encargada de las compras de los alimentos, esta labor es realizada por distintas personas, según la disponibilidad en el momento en que se requiera la compra.

De acuerdo con el propietario se toman en cuenta las cantidades disponibles en almacén para hacer las compras, pero con frecuencia se necesitan hacer compras de emergencia porque faltan productos para algunos platillos. Los productos no se compran en unidades que reduzcan costos, es decir se compran en unidades pequeñas como el atún o mayonesa. Lo que si se hace es cotizar precios de productos como la carne, antes de comprar. También se aprovechan descuentos promocionales en algunos productos.

Para las compras de producto se recomienda al restaurante Los Faroles tener a una sola persona que se encargue de realizar las compras, las compras se deben hacer en base

al inventario de almacén, es decir, ver que productos están cerca del límite de mínimos y hacer una orden de compra.

Al momento de realizar la compra de los productos se debe contar con una hoja que indique las especificaciones de compra para saber qué características debe tener el producto.

4.2.9 Recepción de productos

Se encontró que ningún elemento del restaurante ha sido entrenado para recibir los productos o actividades relacionadas con lo mismo. En cuanto a especificaciones de calidad realmente no se tienen por escrito y mucho menos en el área de recepción de productos, esto se debe a que no existe dicha área en el restaurante. Cabe mencionar que de haberla, debería estar localizada cerca de la puerta de entrega de productos.

En el caso particular de Los Faroles, es la misma persona que realiza las compras en un vehículo de la empresa, la que se encarga de llevarlos hasta la cocina, con la ayuda de otros empleados. Una vez en la cocina se dispone de una balanza para tener la seguridad del peso adecuado. Sin embargo cuando llegan a la cocina, los productos no son pesados ni contados. El propietario del restaurante manifestó que se han fijado horas para las compras y recepción de productos, sin embargo no se respetan. Una vez que los productos se han recibido, son llevados al almacén.

Para solucionar estos problemas el restaurante debe de contar con un área específica para la recepción de productos, donde una persona este al tanto de recibirlos y revisar en una hoja por escrito que debe de contener las especificaciones de calidad de los productos, que tengan la calidad específica. Se deben de pesar para constatar que las cantidades sean las adecuadas o en su defecto contar las cantidades. Una vez que se ha hecho esto, se mandan al almacén que les corresponda: seco, frío o refrigerado.

4.2.10 Almacenamiento de productos

Cabe mencionar que lo que se utiliza como almacén de alimentos es en realidad un camerino improvisado, esto quiere decir que la ventilación probablemente no sea la adecuada para el almacenamiento de productos. El almacén esta cerrado con llave y diario se surten productos a la cocina, pero no se checa que lo que haya salido del almacén se haya utilizado realmente.

Los encargados del manejo de alimentos no sabrían en un momento al azar la cantidad de productos que se debería tener en inventario, porque no se lleva un inventario de manera adecuada. Tampoco sabrían la cantidad de productos disponibles en inventario. El problema con el almacén es que aunque tiene seguro, demasiadas personas tienen acceso a él. No todas las áreas para almacenar tienen seguro, como los refrigeradores y congeladores, que se encuentran dentro de la cocina y a los que todo el personal tiene acceso.

En cuanto a temperaturas de almacenamiento, no se tiene la seguridad de que sean las adecuadas, el almacén para productos secos es improvisado, y en cuanto a refrigeradores y congeladores tampoco se tiene la seguridad de que sean las temperaturas que se requieren, debido a que no cuentan con los termómetros necesarios. Para evitar los problemas de insectos y roedores, se fumiga de manera constante para evitar plagas. No se tiene un límite de tiempo que los productos deban permanecer en almacén, si ven que algún producto ha permanecido demasiado tiempo se utiliza, pero un periodo específico de tiempo no ha sido establecido.

Se debe de tener un inventario físico del almacén. Para esto debemos de tener una persona encargada del almacén que no se tiene que dedicar exclusivamente a esta actividad. La persona se encarga de la recepción de alimentos, de verificar lo que se tiene en almacén, presentación de la requisición adecuada, ayuda en la toma de inventarios, marcar los precios, reportar alimentos cuya existencia se ha agotado y tener un registro de recepción y requisiciones para almacén.

4.2.11 Preparación de productos

En la preparación de productos se supone que se tienen recetas estandarizadas para cada platillo, aunque no existe un recetario y se ha notado que en ocasiones las porciones de carne que deberían ser de 250gr. en realidad son menores, probablemente por una fuga de alimentos, ya que no se tiene un control en cuanto a los empleados.

Cuando los productos son preparados se tienen precauciones de sanidad e higiene, pero no cumplen con todas las especificaciones. Se tiene todo el equipo y utensilios necesarios para la preparación de todos los platillos que se sirven en el restaurante, inclusive se tiene equipo de más como unas cazuelas para preparar fondue que no se utilizan puesto que no hay fondue en el menú.

Se lleva un récord de todos los productos vendidos, sin embargo no se tiene un sistema que compare la cantidad de productos despachados con la cantidad de productos producidos y vendidos. No se tienen procedimientos adecuados para utilizar las sobras o re utilizar lo que se considere apropiado. En ocasiones se utilizan tortillas para preparación de totopos, pero eso es todo. Un problema grave que se encontró en esta área es que no se tiene una supervisión cercana de los hábitos de comer y tomar en el área de trabajo por parte de los empleados.

En cuanto a uniformes es obligatorio que los empleados lo utilicen. Es necesario que el restaurante Los Faroles tenga las recetas estandarizadas por medio de un recetario, el cual contiene las cantidades exactas que se requieren para la preparación del producto, la forma de preparación paso por paso y una fotografía del producto ya terminado para tener un punto de comparación y saber si la presentación es la adecuada.

4.2.12 Servicio

En esta área se encontró que el personal tiene buena presentación ya que sus uniformes están limpios y ellos muestran buena apariencia en general. Se tienen procedimientos de higiene como lavarse las manos, pero definitivamente no se utilizan desinfectantes. En cuanto a la vajilla, esta es tomada por las agarraderas con la finalidad de evitar dar una mala imagen al cliente.

Un problema que se presenta es que no todos los miembros del equipo de trabajo tiene noción de los productos disponibles o métodos de preparación. En cuanto a las ordenes de los clientes, son tomadas de manera rápida y efectiva en la mayoría de los casos, sin embargo, al momento de salir los platillos, nadie verifica que estén servidos de manera adecuada, es decir una vez que han salido del área de producción se lleva a la mesa sin supervisión alguna por parte del gerente, aunque es su obligación. Una vez que se ha tomado la orden es difícil que el mesero se acerque a la mesa, solamente para servir los platillos. El personal de servicio no es bueno para sugerir platillos. Cuando el cliente les pregunta no saben que contestar al respecto. En general se trabaja de manera limpia y saben como poner las mesas, servir y retirar los alimentos de manera correcta.

Esta área requiere de atención especial por parte de la administración del restaurante Los Faroles ya que deben hacer énfasis en un entrenamiento adecuado para los meseros, que deben de estar atentos en todo momento para atender las necesidades del cliente, cuando se les pide algo anotarlo de forma que no lo olviden porque de otra manera el cliente siente que no se le esta prestando la atención adecuada y es una grosería para ellos cuando se dan cuenta que el mesero olvido que se le había solicitado algo.

4.2.13 Manejo del equipo

La compra del equipo del restaurante no está justificada en cuanto a costo y beneficio del mismo. De hecho las compras de gran parte del equipo se hicieron antes de tener el menú definido. Se procura mantener el equipo en buen estado y dándole el mantenimiento necesario. Los empleados saben como utilizar el equipo de manera correcta y segura. Sin embargo no se tiene el equipo que haya sido más efectivo para las necesidades del restaurante.

El equipo de cocina es muy caro, por lo cual es de suma importancia tener un menú definido antes de realizar las compras del equipo, en este caso el restaurante Los Faroles cometió un error al haber adquirido el equipo de cocina antes, porque incluso se tuvieron que hacer adaptaciones a la cocina una vez ya terminada para poder acomodar lo que se había comprado. En este caso lo único que se puede hacer es tratar de darle el mantenimiento necesario al equipo para darle una vida lo más larga posible.

4.2.14 Motivación

En cuanto a motivación, a los empleados se les dice cuando han hecho un buen trabajo, en ocasiones se les pide su opinión en aspectos que estén relacionados con actividades que ellos desempeñan. En cuanto a problemas personales que el empleado

pueda tener, no se les dan consejos o algún tipo de seguimiento ni tampoco se tiene un plan para que aquellos que deseen continuar con su educación lo hagan o simplemente no se ha dado el caso en este restaurante. Cuando los empleados tienen la capacidad, se les asciende a un mejor puesto, desde luego en caso de disponibilidad.

Se trabajan en condiciones razonables y se procura dar un buen ejemplo a los empleados y de que haya buena comunicación. Procedimientos de trabajo están establecidos aunque en ocasiones los empleados no saben la mejor manera de maximizar la eficiencia. Los empleados no saben de que forma de les esta evaluando o que aspectos de su desempeño se están evaluando. Las evaluaciones que realiza la administración en cuanto a empleados es de manera muy general, el desempeño que tienen y que tanto se adapten a la forma de trabajo de la organización. No hay mucha diversión o humor en el trabajo, lo cual hasta cierto punto puede llegar a ser tedioso. Se debe recordar que lo más importante para la empresa es el cliente y luego del cliente todos los empleados que trabajan en la organización porque ellos son en gran parte la carta de presentación de toda la organización.

Cuando hablamos de tener motivados a los empleados no se requiere de grandes programas de motivación, pero un comienzo puede ser un cambio de actitud ante ellos. Debemos de procurar evitar los favoritismos en la empresa, cuando se felicite a un empleado o se le de un reconocimiento debe ser por un logro, hay que saber escucharlos y ser accesible, si nunca se esta ahí para el empleado, él no va a sentir que puede confiar en su jefe. Pero sobre todo, es uno mismo quien debe estar motivado para transmitirle

esa actitud a los demás empleados y debe sonreír, la gente que sonríe tiene un actitud diferente y consigue más cosas.

4.2.15 Relación con el cliente

Se encontró que se necesita dar un mejor entrenamiento a los empleados para que estén preparados para satisfacer las necesidades del cliente porque en realidad no saben como tratar con ellos, no saben como hacerles un cumplido o hacerlos sentir bienvenidos. Los meseros no saben como sonreír o ser amistosos la mayor parte del tiempo ni como hacer sentir bien a los clientes. Se necesita hacer sentir al empleado como un profesional y una parte importante de la organización y de los clientes, cuando ellos se sienten parte de esa familia es cuando les empieza a importar tener esa sonrisa dibujada en el rostro. Por ejemplo, se les indica que deben anticiparse a los problemas antes de que el cliente se queje, pero no siempre lo hacen. No siempre tienen las respuestas adecuadas a las preguntas de los clientes, sobre todo cuando se refieren a los ingredientes o preparación del algún platillo.

Los empleados deben de prestar mayor atención a pequeños detalles, tener contacto visual con el cliente en todo momento y agradecerles por haber visitado el establecimiento. Para lograr esto se les debe de dar un entrenamiento y enseñarles a saludar amablemente, a sonreír, a hacer sentir importantes a los clientes, pueden sonar

como cosas muy sencillas, pero son aspectos de la vida cotidiana que se olvidan y que se deben de aprender de nuevo.

4.2.16 Sanidad

Todo el personal esta consciente de que debe tener buenas prácticas de higiene y sanidad. Son los supervisores los que se encargan de que el personal cumpla con los requerimientos de higiene. No se les permite a los empleados fumar o masticar chicle en áreas de producción, almacén, servicio o limpieza. Se tienen estaciones para lavarse las manos, que aunque se podrían mejorar cumplen con los requisitos básicos.

Las áreas de almacén seco no se sabe si tienen las temperaturas adecuadas ya que no cuentan con un termómetro que así lo indique, lo mismo ocurre con refrigeradores y congeladores. Se tiene la precaución necesaria para que los productos de limpieza o que puedan resultar tóxicos no se tengan cerca de los alimentos. Cuando se tiene algún indicio de que los productos puedan estar en mal estado simplemente no son utilizados para la preparación de los platillos. Se procura que todos los utensilios se mantengan limpios, las frutas, verduras y vegetales son lavados y desinfectados antes de utilizarse y los productos perecederos se preparan poco antes de servirlos.

Se mantiene el lugar limpio, se cumplen con normas de sanidad y no ha habido queja alguna por falta de higiene o limpieza en el área de producción de alimentos. De

hecho los clientes tienen visibilidad de la cocina desde sus mesas. Realmente aquí la recomendación es que se consigan los termómetros para los almacenes para tener la seguridad de que se tienen las temperaturas adecuadas.

4.2.17 Seguridad

En la cocina siempre se procura utilizar agarraderas para no quemarse las manos cuando están calientes los recipientes. No se permiten utensilios de vidrio que puedan ocasionar algún accidente y los pisos se mantienen limpios y secos en la medida de lo posible, ya que cualquier derrame se limpia de forma inmediata. Todas las áreas de trabajo tienen la iluminación necesaria y el equipo en general se mantiene en buen estado, una vez que se ha utilizado se devuelve a su lugar.

Hasta el momento no se ha tenido ningún accidente o incidente en cuanto a seguridad se refiere, pero es necesario en el restaurante implementar un kit de primeros auxilios ya que aunque no ha sido necesario, en un momento dado podría ser de utilidad. También se necesita un equipo contra incendios, dado que la ciudad no tiene un servicio de bomberos adecuado y el restaurante no cuenta con el mismo.