

## CASO 1. RESTAURANTE KIMBALL'S

El restaurante ha operado con éxito durante tres años. Aunque experimentaron retos, Liz y Michael creen haber desarrollado un grandioso establecimiento. Los pronósticos de ventas se han incrementado sostenidamente en los últimos tres años. Por fortuna, el crecimiento no fue tan rápido como para causar "dolores de desarrollo" o problemas en el negocio.

Michael descubrió que durante muchas semanas tuvieron reservaciones de entre 50 y 100% de su capacidad. Procesamiento de órdenes y pagos Michael cree que su análisis fue muy exacto, pero reunir la información implicó un gran esfuerzo. Los camareros escriben las órdenes de los clientes en boletas de papel con varias copias. Una copia está destinada a la cocina para la preparación de los alimentos. El camarero calcula los totales en la copia original y se la entrega al cliente una vez completada la orden.

En ese momento el cliente paga directamente en la caja, en efectivo o con tarjeta de crédito, y la copia impresa de la boleta es guardada. Varias veces a la semana, Michael usa las boletas de papel para introducir la información de ventas y mesas en una hoja de cálculo de Excel para su análisis. Debido a que está muy ocupado con otras prioridades operativas, el ingreso de datos a la hoja de cálculo y el análisis subsecuente suelen aplazarse.

El restaurante procesa su nómina a través de un servicio local. Los empleados mantienen el registro de sus tarjetas de entrada y salida manualmente. Cada semana los datos en las tarjetas son validados por Michael y enviados al servicio de

nómina para su procesamiento y la impresión de los cheques. Michael no está satisfecho con el registro manual de horas por parte de los empleados, pero tampoco tiene una alternativa simple y rentable. Michael usa un paquete de contabilidad para pequeñas empresas para darle seguimiento a los gastos, al procesamiento de los cheques por pagar a los proveedores y al registro de depósitos del restaurante. El software es fácil de usar y proporciona el balance general y el estado de pérdidas y ganancias necesario para el negocio.

También genera la información fiscal requerida por el contador para la presentación de los formatos de impuestos apropiados. Sin embargo, el programa no rastrea la información al nivel necesario para analizar las operaciones del

negocio y pronosticar las ventas. Gracias a su experiencia en recursos humanos, Michael sabe acerca de la necesidad de datos e información de negocios de calidad. En su trabajo anterior el departamento de Tecnologías de información ofrecía esa pericia y asistencia. Por desgracia, en el restaurante no dispone de esas habilidades. Michael sabe que no tiene mucho tiempo y que debe concentrarse más en las operaciones que en el ingreso de datos, pero también quiere recolectar y analizar la información sobre su negocio para administrarlo y planear con efectividad. Su hijo Tyler ha terminado sus estudios para obtener el título en administración de empresas con especialización en mercadotecnia y administración.

Ha trabajado en el restaurante en los veranos y durante las vacaciones entre semestres como mensajero y mesero, así que está relativamente familiarizado con la empresa. También está ansioso de adquirir más experiencia para poner a prueba algunas de las habilidades que ha adquirido en la facultad de administración. Liz y Michael han decidido que es un buen momento para que Tyler se integre al negocio. Definir los problemas Michael le ha dicho a Tyler que quiere agilizar las operaciones del comedor y la cocina y reunir más información para su análisis sin depender del ingreso manual de datos.

Tyler ha entendido los retos porque algunos de los problemas en esas áreas están directamente relacionados con asuntos que él enfrentó cuando era mesero en el restaurante. Estos asuntos pueden dividirse en dos áreas: cabalidad y precisión en la información de las cuentas de los comensales y pago de cuentas. Debido a que las órdenes de los comensales se escriben a mano, a veces no son del todo legibles. Además, especialmente en el caso de los meseros nuevos, parte de la información necesaria para completar un platillo es inexacta o incompleta (preferencias de grado de cocimiento, aderezos, preparación especial).

Este aspecto ocupa tiempo del mesero y del personal de cocina y reduce la satisfacción del cliente. El pago de las cuentas es otro problema. A menudo, no está claro para los clientes si deben pagarle al mesero o al cajero. Michael desea controlar el efectivo y el procesamiento de tarjeta de crédito en una ubicación central, pero está dispuesto a reconsiderar esa política.

Tyler habló con los meseros y el personal de cocina para tener una perspectiva sobre las cuentas de los clientes y los problemas de pago. Al personal le agradó que se le pidiera su opinión. Tyler confirmó que la precisión de las órdenes y el

pago eran problemáticos, pero descubrió dificultades adicionales. Como en muchos otros restaurantes, en Kimball's los meseros son responsables de las cuentas no pagadas por los clientes. Sin embargo, es imposible que un mesero sepa si el cliente paga en la caja o se va sin pagar. Los meseros prefieren que los clientes liquiden su cuenta directamente con ellos para así saber si un cliente paga o no. Los meseros también comentaron que aun si escriben la orden completa y de manera legible, a veces los platos no se preparan de la forma adecuada.

El personal de cocina señaló que los cambios en las órdenes de los comensales suelen ser "precipitados" y entorpecen la elaboración de otros platos en proceso. En muchas ocasiones, los meseros piden cambios después de que la orden ya está lista para servirse. El personal de cocina comentó que se necesita un nuevo proceso para comunicar los cambios en las órdenes antes de que los platos estén preparados. Lamentablemente, era imposible saber con base en las cuentas presentes qué órdenes requerían cambios. Por lo tanto, no hubo datos para evaluar objetivamente la magnitud del problema.

## DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD

1. Revisar e identificar cuales son los problemas que presenta la empresa.
2. Plantear la estrategia de trabajo para la unidad de sistemas. 1 jefe de unidad, 3 ingenieros mas con diferentes perfiles profesionales.
3. Presupuesto estimado en dólares.
4. Estudios Previos de la inversión a realizar.
5. Diagnóstico y levantamiento de requerimientos. (las 14 características de la organización)
6. Diseño de solución tecnológica.
7. Desarrollo e implementación.
  - Define quién será el responsable de cada fase.

- Establece fechas para reuniones de seguimiento.
  - Propón una prueba piloto antes de la implementación completa.
8. Pruebas y ajustes.
  9. Manejo del soporte técnico.
  10. El entregable debe llevar normatividad APA. Portada, introducción, objetivo general y 2 específicos, tabla de contenido, desarrollo general del proyecto, conclusiones. Bibliografía.