

Caso del libro: RESTAURANT KIMBALL'S

Liz y Michael Kimball's soñaban con abrir su propio restaurante. Creían que podían usar su talento y experiencia para operar un negocio exitoso. Liz era una excelente cocinera y había acumulado muchas recetas familiares de entradas, platos fuertes y postres horneados. Michael tenía un título en administración de empresas y varios años de experiencia en el ramo. Creían que era el momento correcto de pensar en una nueva carrera y realizar su sueño.

Michael comenzó su carrera en el departamento de recursos humanos de una compañía manufacturera local. En el transcurso de sus 20 años en esta área fue responsable del reclutamiento, la evaluación de las competencias y la orientación de los empleados. También gestionó las evaluaciones de desempeño de los empleados para los departamentos de producción. Aunque tiene algo de experiencia en contabilidad y presupuestos, ésta es específicamente en recursos humanos, no para toda una organización de negocios.

Liz comenzó a trabajar como representante de servicio al cliente de una compañía de servicios financieros justo al terminar el bachillerato. Sus 15 años de experiencia en servicio al cliente le han dado cierta aptitud para gestionar personal. No tiene una educación culinaria formal, pero sí un magnífico olfato para la preparación de alimentos, la selección de ingredientes y la planeación de menús. Estas habilidades deberían servir de base para el desarrollo del menú y la preparación de alimentos que requiere un restaurante. Sin embargo, ante su falta de educación culinaria formal y de experiencia en la operación de una cocina comercial podría requerir una capacitación adicional.

Los Kimball's viven en Lakeside Heights, un suburbio de una ciudad metropolitana. Su comunidad y las ciudades adyacentes constan principalmente de hogares de ingresos medios. Muchos adultos de la comunidad cuentan con estudios universitarios y puestos profesionales en los negocios y la manufactura. La población de la ciudad y las comunidades circundantes es aproximadamente de 40,000 personas. La ciudad, a unos 20 kilómetros de Lakeside Heights, tiene una población de 110,000 habitantes.

Liz y Michael creen que un restaurante que ofrezca las especialidades de Liz de platillos estadounidenses, italianos y de mariscos "estilo casero" sería una buena opción para su localidad. Les emociona la posibilidad de brindar alimentos de calidad a un costo razonable. La familia y amigos que disfrutan de los guisos de Liz corresponderían al perfil de sus clientes. Ellos quieren ofrecer un ambiente para comer tranquilo y relajado que ofrezca platillos a precios módicos.

Investigación del ramo

Al hablar de los detalles el sueño de Liz y Michael cobró impulso. Sin embargo, ambos sabían que no podían basar su negocio en simples sueños. Necesitarían asesoría y perspectiva administrativa adicional para garantizar que su concepto de negocios sea realista. Primero consultaron las cifras. Liz y Michael, junto con sus asesores y amigos, evaluaron cuál sería el capital necesario para iniciar un restaurante. Coincidieron en que los Kimball's tenían suficientes fondos como capital inicial para la nueva empresa.

Tom, un amigo de la familia y consultor de mercadotecnia, fue de la opinión de que el modelo de negocio de los Kimball's era acorde con su localidad. Ellos tenían la mira puesta en un local de un centro comercial que estaba desocupado y que podía ser conveniente para un pequeño restaurant familiar. Se pusieron en contacto con la agente inmobiliaria local, Anne Simmons, para preguntar por el costo de la renta, la disponibilidad y el tamaño. Liz y Michael visitaron el local con Anne Simmons. Anne les dijo que el establecimiento había alojado un comedor durante tres años antes de cerrar. Especuló que ese comedor

no había podido competir con las franquicias de comida rápida del área. La agente creía también que los dueños no habían tenido el plan financiero y mercadotecnia apropiado para tener éxito.

Liz estudió el plano y las dimensiones del local. Este tenía un espacio para alojar a unos 50 comensales, así como una cocina completa y alacenas. Disponía también de un amplio estacionamiento, además tenía acceso a una gran avenida. La infraestructura de gas, plomería y electricidad estaba en buenas condiciones. Si firmaban el contrato de arrendamiento para ocupar el restaurante sería necesario comprar adornos y aparatos de cocina, así como todos los utensilios propios de un restaurant (sartenes, platos, cubiertos, etc.)

A fin de ser eficientes y apalancar sus habilidades individuales, Liz y Michael se dividieron las diversas tareas de investigación necesarias para recopilar proyecciones y pronósticos de negocios. Michael dirigió su atención a las operaciones iniciales, ventas y plan de mercadotecnia, mientras que Liz analizó las operaciones de cocina, el inventario y la planeación del menú. Cada uno reunió pronósticos de costos iniciales y de operación en el área de su especialidad. Estos costos incluían los laborales, de materiales, alimentos, servicios públicos, renta y otros costos indispensables. Dichos pronósticos serían la base de su plan de negocios y de operaciones.

Creación del Plan de Negocios:

Michael siguió trabajando con Tom en la mercadotecnia y promoción del restaurant. La primera idea de ambos fue reunir datos de ventas, clientes y platillos del dueño anterior. Para proteger su anonimato Michael le pidió a Anne que hiciera contacto con él. Ella les entregó datos semanales correspondientes a tres años de operaciones sobre el número de platillos servidos y mesas atendidas. Lamentablemente, el dueño anterior no pudo o no quiso aportar datos de ventas. Michael introdujo una hoja de cálculo simple de MS Excel los datos correspondientes a 164 semanas para poder revisarlos. Esta hoja de cálculo contenía tres tipos de datos: fecha de fin de la semana (domingo), total de cuentas y total de platillos servidos. Michael y Tom revisaron la hoja de cálculo para tratar de detectar información relevante para sus proyecciones de mercadotecnia y pronóstico.

El comedor había abierto los siete días de la semana. Sin embargo, los datos que Michael recibió no estaban desglosados por día. Por lo tanto, no servían para analizar el tráfico ni las ventas diarias, sólo tendencias semanales sin información de tráfico ni de ventas de cada día.

Tom asesoró a Michael en el análisis de los datos “a vuelo de pájaro.” Los separó en tres tabulaciones de hoja de cálculo por año, donde la primera fila de datos semanales era la primera semana del año calendario. Añadió una columna para calcular el promedio de platillos por cuenta. Luego, para tener una idea de la carga de clientes del restaurant, clasificó el número tanto de platillos como de cuentas en el año. Estos valores proporcionaron una noción básica de las mejores y las peores semanas del restaurant anterior. Luego clasificó cada uno de los tres años calendarios por conteo de platillos (en orden descendente).

La falta de datos diarios limitó la profundidad del análisis que podía realizarse. Tom examinó una copia impresa de los tres años de datos lado a lado. Tras revisar esta información, señaló que los datos semanales mostraban solo una tendencia clara: algunas semanas mostraban ventas más bajas que los demás periodos. Luego de un análisis adicional, todo indicó que se trataba de periodos vacacionales (semanas de Acción de Gracias y Navidad), así como de algunas semanas de verano. Sin los datos diarios, era imposible determinar la distribución o la tendencia de las ventas al cliente.

Liz completó otro recorrido al local del restaurant. La cocina estaba equipada con un amplio refrigerador en operación, ventilador, varias mesas y repisas. Elaboró tentativamente un nuevo plano de la cocina y el área de preparación de alimentos. Con base en este plano hizo una lista de estimación de costos de los electrodomésticos y utensilios que aún le hacían falta a la cocina.

Además de sentar cómodamente a unas 50 personas en 15 mesas, Michael cree que puede construirse un bar con cabida para 10 clientes más. Hizo estimaciones para equipo de comedor y bar, muebles y utensilios, incluido todos los costos laborales de instalación.

Tom les ayudó a crear una hoja de cálculo que contemplara varios factores para estimar las ventas semanales. Utilizaron algunos datos del dueño anterior para calcular las tendencias estacionales y semanales. Con el menú que compiló Liz, estimaron las ventas semanales del restaurant para el primer año. La hoja de cálculo entera calculó los costos variables (mano de obra, alimentos) con base en el número de platillos servidos. La lista de costos fijos (como servicios públicos, impuestos y rentas) ayudó después a generar el flujo de efectivo mensual y estimaciones de ganancias. Con la hoja de cálculo estimaron tres escenarios: agresivo, razonable y conservador. La estimación más conservadora resultó en una pequeña pérdida para la mayoría de los meses. Se sintieron satisfechos con la gama de proyecciones que recopilaron. Tom opinó que Liz y Michael podían presentar sus pronósticos y plan de negocios para solicitar un préstamo bancario con el cual solventar los costos iniciales.

Lanzamiento del Sueño:

El restaurant Kimball's abrió en ese local del centro comercial. Como cualquier nuevo negocio comenzó lentamente, con ventas cercanas a las estimaciones conservadoras. Sin embargo, al desarrollarse su reputación de platillo de calidad a un precio razonable, Liz y Michael supieron que su sueño se había hecho realidad.

Tres años después Kimball's operaba exitosa y rentablemente. Su comedor solía estar lleno, tanto de nuevos clientes como de los asiduos. Las noches de los fines de semana solía haber una pequeña fila en espera para entrar. Liz y Michael estaban muy satisfechos con su sueño. ¿Cuál sería el siguiente?

LOS RETOS EMPRESARIALES

En los tres capítulos siguientes usted sabrá que debe hacer Liz y Michael para empezar a aprovechar el poder de los sistemas de información con el fin de desarrollar y hacer crecer su restaurant. Ellos deberán comprender como los sistemas de Información pueden ayudar a las necesidades a corto plazo (niveles operativos) de un restaurant, lo mismo que planear iniciativas a largo plazo (estratégicas) para ampliar el negocio.

- En el capítulo 1, "Sistemas de Información de las Empresas: un resumen", usted conocerá los diversos tipos de sistemas de información que usan las empresas y porqué es importante para la carrera de Ingeniería Industrial familiarizarse con las tecnologías de la información.
- En el capítulo 2, "Usos Estratégicos de los Sistemas de Información", aprenderá a usar la información de manera estratégica y como aprovechar la tecnología de la información para obtener ventaja competitiva.

- En el capítulo 3, "Funciones empresariales y cadena de suministro", conocerá el mejor modo de utilizar las tecnologías de la información para administrar un negocio, ya sea que necesite un inventario y rastrear las ventas, generar estados financieros o automatizar los sistemas de planillas o nóminas. También conocerá cómo los sistemas de administración de la cadena de suministros les sirven a todas las empresas.

RESTAURANT KIMBALL'S: sistemas empresariales e Información:

El restaurant 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 de pagos

Michael cree que su análisis ha sido 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 a la 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 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 restaurant 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 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 restaurant. 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 hace seguimiento 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 restaurant no dispone de esas capacidades.

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 restaurant en los veranos y durante las vacaciones entre semestre 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 de 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 restaurant. 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 legible. 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 tarjetas 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 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 un 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 el cliente paga o no. Los meseros también comentaron que aun si escriben la orden completa y de manera legible, a veces los platillos no se preparan de 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 platillos 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 platillos estén preparados. Lamentablemente, era imposible saber con base en las cuentas presentes que órdenes requerían cambios. Por lo tanto, no hubo datos para evaluar objetivamente la magnitud del problema.

Recolección de datos para resolver problemas y tomar decisiones

Tyler dirigió entonces su atención al análisis de datos. Pidió a sus padres responder dos preguntas: 1) ¿Qué conocimientos adquieren de la información con la que cuentan actualmente? y 2) ¿Qué respuestas les gustaría obtener para operar el negocio más eficiente y rentablemente? Ellos contestaron que saben cuántas mesas se ocupan al día, así como los montos totales de las cuentas. En las cuentas se separan los totales de alimentos y bebidas para efectos fiscales, pero los totales diarios de esas categorías no ofrecen detalles sobre las órdenes de los clientes de manera individual. A Michael le gustaría saber más detalles como ¿Qué platillos se ordenan? ¿Se piden entradas?

¿Cuántos clientes hay en la mesa (adultos y niños)? ¿Los clientes aprovechan las promociones especiales? Liz desea saber cuántos alimentos debe pedir con base en las ventas anteriores.

Tyler dice que estas preguntas son un buen comienzo. Clasificó las preguntas en dos áreas: de mercadotecnia/promoción y operativa. Sabe que se necesita información de mercadotecnia adicional para planear el menú, las promociones y obtener la satisfacción del cliente. Se pregunta cuántas personas son clientes asiduos y cuántas son nuevos clientes. ¿Cómo se enteraron del restaurant? Para efectos operativos, ¿qué monitorean las operaciones cuando hay algún problema?