

Escuela Superior de Economía y Negocios

Restaurante Artisant

Camila María Alfaro Díaz 20204002

Valeria Lizbeth Benítez Samayoa 20200711

Lilliana Enilda Flores Ayala 20205743

Ernesto José Padilla Cerna 20200053

Ana Sofía Segura Ríos 20204055

Ingeniería de Procesos, sección 2

Ing. María Alejandra Grisales

Jueves, 11 de noviembre del 2021

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	4
OBJETIVOS.....	5
OBJETIVO GENERAL.....	5
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
GIRO DE LA EMPRESA	6
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.....	8
MAPEO DEL PROCESO AS IS.....	9
FICHA DE PROCESO	10
ANÁLISIS	11
MEJORA DEL PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE (DMAIC)	12
DEFINICIÓN	12
<i>A3 Report.</i>	13
<i>Mapa de Experiencia al Cliente.</i>	15
MEDICIÓN	16
<i>Proceso actual</i>	16
<i>Recolección de información</i>	16
<i>Acta de constitución del proyecto.</i>	17
ANÁLISIS	18
<i>Diagrama de pescado</i>	19
<i>8 desperdicios</i>	20
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.	21
MEJORA	21
<i>Factibilidad de cambios</i>	22
<i>Lluvia de ideas</i>	23
<i>Mapeo del proceso To Be</i>	24
<i>Ficha de proceso</i>	25
<i>Análisis del proceso</i>	26
CONTROL	27
<i>Control map o control chart.</i>	27
PROPUESTA DE MEJORA	29
PLAN DE MEJORA.....	29
EVIDENCIA DE BENEFICIOS	30
CONCLUSIÓN	33
RECOMENDACIONES	34
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	35

APÉNDICES	36
------------------------	-----------

Introducción

En el presente trabajo, se desarrolla una propuesta de mejora de procesos para el restaurante de comida rápida Artisant. A través de las herramientas de la filosofía Kaizen, se identifican puntos de dolor y posibles áreas de mejora en la experiencia del cliente de Artisant, desde su llegada a recepción, durante la toma de su pedido y cobro de cuenta, hasta su salida. Por ello, el equipo gestor decide centrar su propuesta de mejora en dicho proceso.

A partir de la selección del proceso, se complementan las filosofías Lean y Six Sigma para analizar e inferir conclusiones de la situación actual que enfrenta el restaurante. Luego, herramientas como DMAIC y A3 permiten plasmar el proceso ideal a seguir para brindar una experiencia diferenciadora al cliente y desarrollar un negocio sostenible y disruptivo que cumpla con sus objetivos a corto y largo plazo.

Para finalizar, se presenta un apartado donde se visualiza de forma sintetizada la propuesta mejora, facilitando la comprensión de ella en cara al restaurante Artisant. Asimismo, se incluye una sección de conclusiones y recomendaciones que tiene el propósito de mostrar el cumplimiento de los objetivos planteados por el equipo gestor y brindar sugerencias al negocio seleccionado para continuar con su proceso de mejora.

Objetivos

Objetivo general

Analizar el proceso en Artisant, empresa de rubro alimenticio, de cara al usuario, mediante la realización de entrevistas y el uso de herramientas pertenecientes a los métodos Kaizen, Lean y Six Sigma.

Objetivos específicos

1. Optimizar el proceso de mesa del restaurante, a través de la mejora de flujos y distribución de los meseros.
2. Eliminar los puntos de dolor en la experiencia del usuario al implementar nuevos recursos humanos y materiales, y reorganizar y maximizar los ya existentes.

Giro de la empresa

En el año 2019, la familia Mejía crea la sociedad K.A.S.E SA de CV, que inicialmente incluía a cuatro restaurantes en la zona occidental de El Salvador. Ese mismo año, buscando aumentar el alcance de la sociedad, se incluye el restaurante de comida rápida Artisant en el centro de Santa Ana, lugar que se caracteriza por su alto nivel de turismo.

Artisant ofrece un ambiente familiar, donde sus consumidores principales son turistas y trabajadores de la zona, nicho caracterizado por dos necesidades: una experiencia inolvidable y un servicio ágil y rápido. Actualmente, su servicio cuenta con la colaboración de cinco trabajadores de planta: tres cocineros y dos meseros, quienes sirven para un máximo de setenta y cinco personas. Artisant ofrece una diversidad de platos, además del panini, que es su plato estrella, por medio de atención en mesa y entrega a domicilio.

Finalmente, cabe destacar que el proceso de abastecimiento del restaurante es ajeno a Artisant: la sociedad gestiona y ordena el abastecimiento de toda la cadena.

Planteamiento del problema

Principalmente, el nicho de mercado de Artisant se divide en dos sectores. Primero, debido a su ubicación, los trabajadores del área central de Santa Ana son quienes, en días laborales, frecuentan en horas de almuerzo. Segundo, debido a su ambiente ameno, familias y grupos de amigos visitan dicho restaurante en fines de semana.

Esta demanda se distribuye en las nueve horas que Artisant abre sus puertas a sus clientes. Además, el restaurante cuenta con cinco trabajadores de planta, quienes, en las horas de mayor afluencia de clientes, no cubren las expectativas de los usuarios y la empresa.

Descripción del proceso

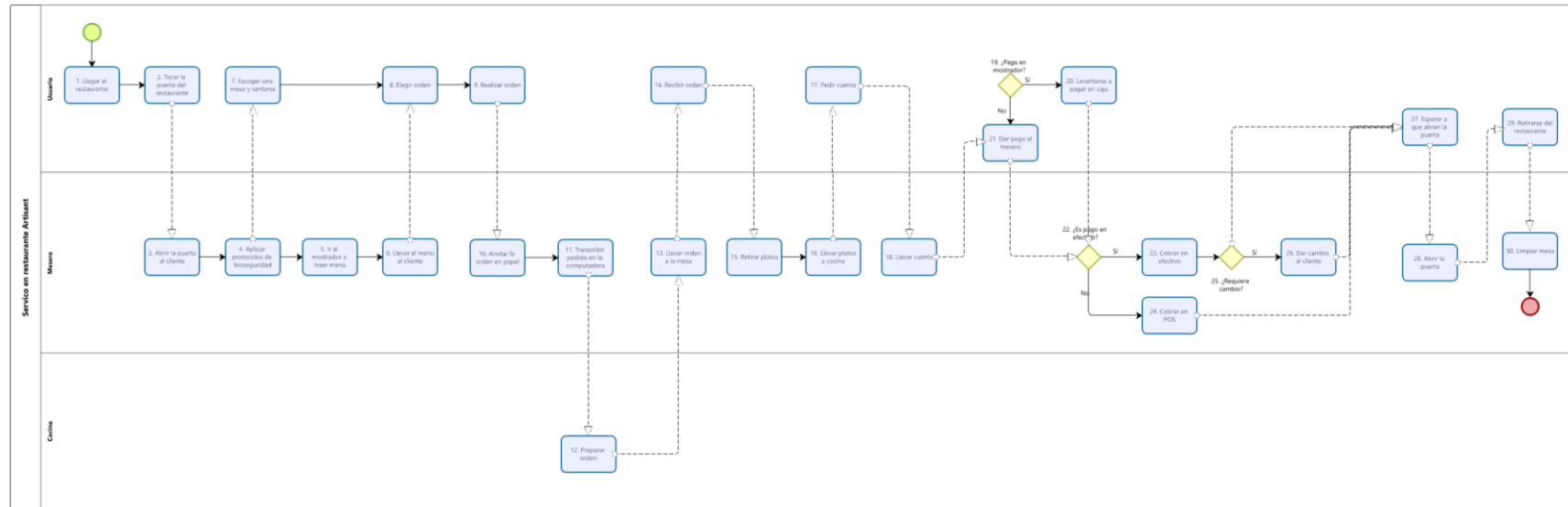
El cliente llega al restaurante Artisant y espera a que le abra la puerta un empleado. Al ingresar, por protocolo de bioseguridad ante la COVID-19, le toman la temperatura y le aplican alcohol. Este pasa a una mesa de su preferencia, mientras el mesero recoge el menú en el mostrador, situado al otro lado del restaurante, para llevárselo al cliente.

Después de un tiempo, el mesero le toma la orden al cliente y la anota en una libreta de papel. Luego pasa al mostrador para ingresarla en el sistema, que lo envía automáticamente a cocina, donde se prepara la comida y bebida. Como siguiente paso, el mesero le entrega el pedido a la mesa correspondiente.

Tras terminar su comida, el cliente ordena la cuenta. Se pueden dar dos situaciones: que este elija pagar en la caja o entregarle el pago al mesero y esperar por el cambio. Finalmente, el cliente espera a que un empleado le abra la puerta para retirarse.

Mapeo del proceso As Is¹

Figura 1. Mapa del proceso As Is



Fuente: Elaboración propia en Bizagi Modeler.

¹ Para visualizarlo con mayor definición, entrar al enlace: https://esenedusv-my.sharepoint.com/:f/g/personal/20200711_esen_edu_sv/En88WPs-qzNGoEAnq6Uvq-UBHC_Wa_xP77WQ1dM66AGZgw?e=McqWPP

Ficha de proceso

Tabla 1. *Ficha del proceso As Is*

#	PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
0	Inicio		
1	Llegar al restaurante	Cliente	El cliente llega afuera del restaurante
2	Tocar la puerta del restaurante	Cliente	Esperar afuera del restaurante
3	Abrir la puerta al cliente	Mesero	Quitar el candado y dejar entrar al cliente
4	Aplicar protocolos de bioseguridad	Mesero	Tomar la temperatura y aplicar alcohol en gel
5	Ir al mostrador a traer el menú	Mesero	Recoger el menú ubicado en el mostrador
6	Llevar el menú al cliente	Mesero	Llevar el menú a la mesa donde está el cliente
7	Escoger una mesa y sentarse	Cliente	Sentarse en una mesa que esté disponible
8	Elegir orden	Cliente	Elegir orden de las opciones que ofrece el menú
9	Realizar orden	Cliente	Decir al mesero qué desea ordenar
10	Anotar la orden en papel	Mesero	Tomar notas del pedido en una libreta
11	Transcribir pedido en la computadora	Mesero	Ir al mostrador e ingresar la orden en el sistema
12	Preparar orden	Cocinero	Cocinar el plato y preparar las bebidas ordenadas
13	Llevar orden a la mesa	Mesero	Recoger la orden del mostrador y llevarlo al cliente
14	Recibir orden	Cliente	Recibir orden y verificar que esté bien
15	Retirar platos	Mesero	Retirar los platos sucios de la mesa
16	Llevar platos a cocina	Mesero	Llevar los platos y utensilios sucios a la cocina
17	Pedir cuenta	Cliente	Levantar la mano y pedir la cuenta
18	Llevar cuenta	Mesero	Llevar la cuenta al cliente
19	¿Pagar en mostrador?	Cliente	Decisión: ¿Pagar en mostrador? Sí: Proceda al paso 20. No: Proceda al paso 21.
20	Levantarse a pagar en la caja	Cliente	Levantarse e ir al mostrador a pagar
21	Dar pago al mesero	Cliente	Darle el dinero para pagar la cuenta
22	¿Es pago en efectivo?	Mesero	Decisión: ¿Pagar en efectivo? Sí: Proceda al paso 23. No: Proceda al paso 24.
23	Cobrar en efectivo	Mesero	Tomar y contar el dinero que le da el cliente
24	Cobrar en POS	Mesero	Aplicar cobro a la tarjeta del cliente
25	¿Requiere cambio?	Mesero	Decisión: ¿Requiere cambio? Sí: Proceda al paso 26. No: Proceda al paso 27.
26	Dar cambio al cliente	Mesero	Entregar el cambio al cliente
27	Esperar a que abran la puerta	Cliente	Dirigirse a la puerta y esperar a que le abran
28	Abrir la puerta	Mesero	Acompañar al cliente a la puerta y quitar el candado
29	Retirarse del restaurante	Cliente	Salir del restaurante
30	Limpiar la mesa	Mesero	Limpiar la mesa

Fuente: Elaboración propia.

AnálisisTabla 2. *Análisis del proceso As Is*

ANÁLISIS	
Nombre del proceso	Dueño del proceso
Atención al cliente en restaurante Artisant	Mesero Cocinero
Descripción del proceso	
El proceso consiste en atender al cliente desde la entrada del restaurante, pasando por la toma de orden, la entrega y el cobro de la comida, hasta que el cliente se retira.	
Triggers	
Inicio: El cliente quiere comer en Artisant	
Fin: El cliente paga y se retira	
Input	
Tomar la orden al cliente	
Output	
Recibir el pago del cliente	
Unidades del proceso	Dueños de las unidades de proceso
Abrir la puerta y aplicar protocolo de bioseguridad Tomar la orden Preparar el pedido Llevar la comida Llevar la cuenta Cobrar Abrir la puerta	Mesero Mesero Cocinero Mesero Mesero Mesero Mesero
Objetivo	Riesgos
Brindar la mejor experiencia posible al cliente, es decir, entregarle el pedido con los estándares de calidad correctos.	Algún defecto en la orden entregada Algún error con la cuenta Espera excesiva
Controles	Medidas de éxito
Aplicar protocolo de bioseguridad Verificar la orden Verificar la cuenta	Entregarle la comida en un tiempo cercano al tiempo promesa.

Fuente: Elaboración propia.

Mejora del proceso de servicio al cliente (DMAIC)

Definición

Como se estableció anteriormente, Artisant no cuenta con un equipo capaz de analizar y mejorar los procesos y requerimientos en este. A causa de esto, surge la falta de medición de la cantidad óptima de trabajadores, limitando la entrega del servicio.

Bajo este contexto, durante las horas de mayor demanda (almuerzos, fines de semana y eventos) los tiempos reales de espera del usuario superan los deseados. Desde la llegada del cliente, el proceso se ve limitado debido a la falta de una persona designada que abra la puerta de manera inmediata: el usuario debe esperar a que un mesero se desocupe y lo atienda.

Luego de que el cliente entra y se aplican los protocolos de bioseguridad, es habitual que se sienta en una mesa que aún no ha sido desinfectada, ya que no es guiado por un mesero a aquellas que están disponibles. Por otro lado, el menú físico que se ofrece es poco descriptivo y no posee visualizaciones de todos los productos, ni el precios de algunos otros (ver apéndice A).

Finalmente, debido a que los meseros no tienen un área del restaurante asignada, sus flujos aumentan de forma innecesaria, generando desperdicios de tiempo y movimiento. Por esto, el tiempo de pago de la cuenta se prolonga, incrementando la insatisfacción del usuario.

A3 Report.

El siguiente cuadro es la herramienta de resolución de problemas para facilitar el aprendizaje organizativo. Esta da pie a solventar diversos problemas, ya que plasma la situación actual de la empresa.

Tabla 3. *Reporte A3*

A3 REPORT	
Contexto	Estado futuro y contramedidas
<p>Cuatro de cada cinco consumidores afirmaron que quedan insatisfechos de alguna parte del servicio recibido en Artisant, afectando directamente la experiencia y fidelización del cliente. Ante esto, es de suma importancia analizar y mejorar los procesos que se siguen en el restaurante, para identificar puntos de mejora.</p>	<p>En aras de solucionar los puntos de dolor de los clientes, se surgiere:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A corto plazo, primero, asignar un área de atención a cada mesero, logrando disminuir sus flujos y brindar atención más personalizada y, segundo, estandarizar que quien recibe al cliente lo guíe hacia una mesa seleccionada estratégicamente. • A largo plazo, se propone, rediseñar el menú, haciéndolo más detallado y visual, logrando eliminar los tiempos invertidos por el mesero para dar esta información. Además, se recomienda la adquisición de recursos humanos (un nuevo cajero) y materiales (tabletas para tomar pedidos).
Estado actual	Impacto
<p>Tiempos de espera en el proceso de recepción y pago que superan los esperados por los clientes, generando puntos de dolor y constantes reclamos de los consumidores. Consecuentemente, se pierden potenciales clientes, debido a la preferencia de restaurantes que destacan por el trato al cliente. Para mayor detalle, ver figura 1.</p>	<p>Los resultados esperados con la implementación de las soluciones anteriormente mencionadas son distribuir la cantidad de mesas a atender y eliminar los flujos innecesarios de cada mesero. Además, disminuir el tiempo para la toma de pedido a 2 minutos y el cobro de cuenta a 3 minutos.</p> <p>Cabe destacar que con estos cambios se traducen a la entrega de un servicio más rápido y comprometido a cumplir con las promesas establecidas al cliente.</p>






Objetivo	Seguimiento
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir 30 clientes adicionales por semana, agilizando y facilitando el trayecto de los clientes y meseros dentro del restaurante, por un período de cinco meses. • Aumentar en 10% las ganancias mensuales, implementando las propuestas de mejora realizadas por el equipo gestor, por un período de dos meses. • Desarrollar cinco propuestas de mejora de procesos, analizando los puntos de fricción de cara al cliente dentro del restaurante Artisant, por un período de un mes. 	<p>Como métodos de seguimiento a las mejoras, se recomienda a la jefa de meseros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A corto plazo, un mes después de implementar los cambios, evaluar el cumplimiento de las medidas y la adaptación de los meseros a ellas, mediante la observación de jornadas laborales y la retroalimentación de los meseros. • A largo plazo, tras dos meses de la llegada del nuevo cajero, evaluar la mejora porcentual, al comparar los tiempos de cobro. <p>Finalmente, de forma global, tres meses después de implementar los cambios, contrastar el tiempo de espera en la entrada y la experiencia del cliente, mediante las quejas obtenidas.</p>
Análisis de la causa raíz	
<p>Para este apartado, se detalla a profundidad las causas de la deficiente atención al cliente en el restaurante Artisant por medio del diagrama del pescado (figura 3).</p>	

Fuente: Elaboración propia.

Mapa de Experiencia al Cliente.

A continuación, se diagrama la gestión de la experiencia del cliente dentro de un proceso. Se divide en cada una de las etapas por las que un usuario atraviesa, viendo sus necesidades, emociones y dolores.

Figura 2. Mapa de Experiencia al Cliente

Customer Journey Map: Artisant					
Fases del proceso	Llegar al restaurante	Ubicarte en una mesa	Hacer el pedido	Recibir la el pedido ordenado	Pagar
Actividades	Llega al restaurante y espera a que le abran la puerta (tiene candado).	Se le toma la temperatura y se le da alcohol gel. Luego escoge una mesa.	Espera a que le brinden el menú, escoge su comida, y le pide la orden al mesero.	Primero, le entregan la bebida, y minutos después la comida ordenada.	Pedir la cuenta.El mesero se la entrega y se realiza el cobro.
Emociones	Impaciente 	Inseguro 	Confundido 	Emocionado 	Impaciente 
Dolores	Esperar demasiado tiempo para que les abran la puerta y los dejen entrar	Sentarse en una mesa disponible, pero que no está limpia.	El menú es poco visual y descriptivo. No contiene todas las opciones que el restaurante ofrece.	Largo tiempo de espera para recibir las bebidas (es similar al tiempo de espera de un plato principal).	Largo tiempo de espera en la fila para pagar la cuenta. Los meseros se tardan en dar la cuenta y el cambio
Expectativas/ Necesidades	Una atención rápida, y que le abran la puerta justo cuando llega.	Mesas disponibles y limpias.	Buena atención de parte de los meseros, que estén pendientes de tomar la orden.	Recibir, rápidamente, la orden de comida con la calidad que ofrece el restaurante.	Que el mesero le brinde la cuenta y termine rápido el proceso de pago

Fuente: Elaboración propia.

Medición

Proceso actual

El proceso de servicio que ofrece el restaurante Artisant lleva un orden claro y preciso. Durante cada jornada, trabajan seis personas en total, donde las labores se distribuyen según dos actores:

- Los meseros se encargan de los clientes en todo momento: abrirles la puerta al ingresar y salir; tomar temperatura y aplicar alcohol; entregar menús; tomar y entregar la orden; y entregar y cobrar la cuenta.
- Los cocineros se encargan de preparar las órdenes y lavar los utensilios. De forma colaborativa, ambos actores participan en la limpieza del restaurante.

Recolección de información

La información recolectada ha sido obtenida mediante la observación detallada y entrevistas directas a dos perfiles: usuarios y empleados.

Primero, mediante el trabajo de campo hecho con los usuarios, se identificaron los dolores y las expectativas en cada punto de contacto que experimentan. Segundo, a través de las entrevistas hacia los empleados, se profundizó y analizó el proceso interno que se lleva a cabo en el restaurante.

Acta de constitución del proyecto.

A continuación, se detalla un documento formal que describe el proyecto en su totalidad incluidos los objetivos, cómo se llevará a cabo, partes interesadas, fecha límite de finalización, entre otras.

Tabla 4. *Acta de constitución del proyecto*

ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO					
Título del proyecto	Restaurante Artisant			Patrocinador del proyecto	Familia Mejía Solorzano
Fecha de inicio	oct-21	Fecha de finalización	nov-21	Gerente del proyecto	Equipo 1
Necesidades del negocio					
Cumplir con la demanda de los clientes, cumpliendo con los estándares de calidad en atención al cliente					
Alcance del proyecto			Entregables		
Optimizar proceso de recepción y acompañamiento hasta mesa al cliente, reduciendo tiempos de espera, mejorando el flujo de meseros y adecuando los tiempos del proceso.			Satisfacer y crear promesas de tiempo de recepción y de caja, manteniendo un alto índice de calidad y garantizando la sostenibilidad del negocio.		
Riesgos y problemas			Supuestos/Dependencias		
Falta de personal, carencia de regulación de parámetros de distribución e ineficiencia en las labores de los trabajadores.			Ceteris Paribus, la efectividad de los meseros será siempre la misma. No hay tiempos promesas. No habrá restricciones por la COVID-19 por parte del gobierno (no se limitará la capacidad máxima de clientes).		
Calendario					
Calendarización	Fecha límite de finalización			Fecha actual	
Entrega propuesta: 11 de noviembre. Implementación de propuesta de mejoras: diciembre	nov-21			oct-21	
Equipo del proyecto			Comité de Aprobación/Revisión		
Gerente del proyecto	Ernesto Cerna		Patrocinador	Familia Mejía	
Gerente del proyecto	Valeria Benítez, Sofía Segura		Jefe de división de la empresa		
Miembros del equipo	Lilliana Flores, Camila Alfaro, Valeria Benítez, Sofía Segura, Ernesto Cerna		Supervisor		
			Gerente de Finanzas		

Fuente: Elaboración propia.

Análisis

Luego de analizar detalladamente el proceso de un usuario en Artisant, los tiempos de espera y los actores en cada fase, se concluye que el mesero interactúa con cada mesa en, aproximadamente, nueve ocasiones. En promedio, en el momento de mayor demanda, se ocupan aproximadamente doce mesas, las cuales son atendidas por únicamente dos meseros.

Tras esto, se identificaron posibles causas al problema de la calidad de atención al cliente:

1. Falta de personal
2. Falta de equipo de apoyo para los meseros
3. Falta de optimización de los flujos de los meseros
4. Excesivos tiempos de preparación de los alimentos (alimentos tarde)

Luego de discutir con los encargados de las distintas áreas del restaurante se refutan o confirman las hipótesis. Con base en la entrevista con la gerente, se confirma la necesidad de personal extra. Esto debido al exceso de roles y labores que desempeña cada mesero al atender un cliente: portero, mesero, cajero y, a veces, incluso cocinero.

Por otro lado, se confirma que para la toma de pedidos en mesa es necesario material de apoyo que agilice este proceso. Esto debido a reprocesamientos innecesarios como el especificar detalles de los productos establecidos en el menú (ya que este no tiene ninguna visualización ni descripción), y al reescribir los pedidos en la computadora para enviarlos a cocina.

Respecto a la falta de optimización de los flujos de los meseros, la información obtenida a través de la gerente confirma esta causante. El plan de distribución de los meseros no es el óptimo, ya que los recorridos suelen extenderse y ser repetitivos. Por ejemplo, la ubicación de los menús en el mostrador no es la ideal, pues se agrega tiempo en irlos a recoger y luego entregarlos a los clientes.

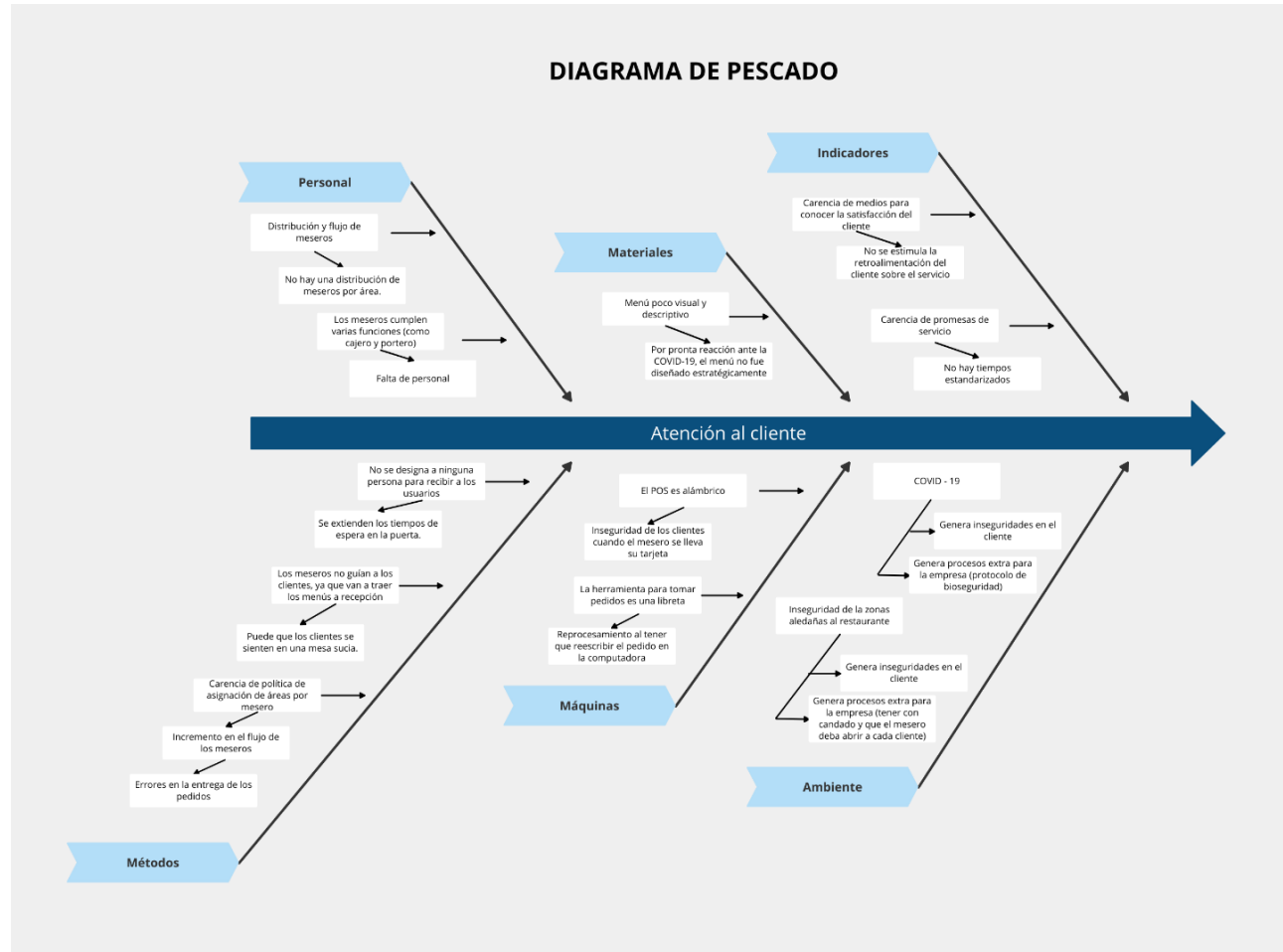
Además, los diferentes roles que cumplen los meseros afectan los tiempos de atención al cliente en cada uno de los puntos de contacto. Desde el inicio, se hace una larga espera para que algún empleado abra la puerta y que el cliente pueda ingresar. De igual manera ocurre cuando se pide la cuenta y se paga.

Finalmente, la entrevista con la jefa de cocina refuta la hipótesis de los excesivos tiempos de preparación de los alimentos. En la mayoría de los casos, el tiempo real en que cocina termina los pedidos no excede el tiempo promesa. Se concluye que los problemas con la atención a los clientes son ajenos a los procesos internos de cocina.

Diagrama de pescado

El diagrama a continuación es una herramienta para categorizar las posibles causas del problema relacionado a la atención al cliente en el restaurante. Las principales ramas son el personal de la empresa, los materiales y las máquinas utilizadas, los indicadores de tiempo, los métodos que los empleados desarrollan, y el ambiente.

Figura 3. Diagrama de pescado



Fuente: Elaboración propia.

8 desperdicios

Los 8 desperdicios en el *Lean Manufacturing* ayudan a identificar procedimientos o elementos que impactan negativamente a la empresa. Estos resultan redundantes, innecesarios o no aportan ningún valor al servicio que se ofrece. A continuación, se detallan los desperdicios que se reconocieron en el restaurante Artisant.

Tabla 5. 8 desperdicios

HOJA DE CONTROL DE LOS 8 DESPERDICIOS				
Área del proceso:		Servicio típico hacia el cliente		Fecha: Todo el tiempo
	Desperdicios	Ejemplos	Tipo "High", "Medium", "Low"	Descripción del problema
D	Defectos	- Menús incompletos	High	Los menús no hay visualización de los platillos ni descripción de estos. Además, hay productos que no están incluidos, como los cafés y las cervezas.
O	Sobreproducción		NO APLICA	
W	Espera		NO APLICA	
N	Talento No Utilizado		NO APLICA	
T	Transporte		NO APLICA	
I	Inventario		NO APLICA	
M	Movimiento	- Desplazamientos extra de los meseros	Medium	(1) Los meseros, luego de abrir la puerta a los clientes, se desplazan a traer el menú hasta el mostrador y luego los llevan a las mesas. (2) Luego de tomar la orden, deben movilizarse al mostrador para enviarla a cocina.

E	Procesamiento Extra	- Flujo extra de los meseros	Medium	(1) Los meseros no tienen un área designada, sino que atienden a los clientes dependiendo de quién este libre para tomarle la orden. (2) La orden es tomada en libreta, luego el mesero debe reescribirla en la computadora para enviarla a cocina.
---	----------------------------	------------------------------	--------	--

Fuente: Elaboración propia.

Mejora

Luego de plantear y discutir las posibles soluciones al problema, se concluyó la viabilidad, factibilidad y efectividad de cuatro soluciones en conjunto: contratar un cajero, optimizar los flujos de los meseros, rediseñar el menú y adquirir dos tabletas para la toma de pedidos. Se recomienda lo siguiente:

1. Contratar un cajero, el cual permitirá delimitar las labores de los meseros a la atención directa con los clientes durante la entrada, y toma y entrega del pedido.
2. Distribuir y delimitar el área que cada mesero atiende con el fin de reducir sus recorridos y, por consiguiente, el tiempo de espera de los clientes, y evitando confusiones con los pedidos.
3. Establecer que el mesero guíe a cada cliente a una mesa específica, logrando una igualdad de carga para cada área. También, se evita que los usuarios se sienten en mesas no disponibles.
4. Adquirir una tableta para cada mesero en turno para optimizar el envío de los pedidos al área de cocina.
5. Rediseñar el menú, describiendo detalladamente los platos de comida y mostrando gráficamente los platos principales.

Factibilidad de cambios

Además de proponer cambios que a grandes rasgos parecen viables, se presentan proyecciones de rendimiento contrastados con los costos que estos implican para la empresa. Cabe mencionar que hay cambios con ambos tipos de implicancias: de tiempo y monetarios.

Los primeros, los que implican un cambio organizacional y, consecuentemente, una inversión de tiempo, son dos: Redistribuir los meseros y estandarizar poner los menús en la entrada. De acá, ambos en conjunto implican una inversión de tiempo de un día laboral, destinado a compartir y explicar el cambio a los meseros, a cargo de la jefa de meseros.

Los segundos, aquellos que implican una inversión económica, abarcan el rediseño de los menús, la adquisición de tabletas e implementación de software, y la contratación de un empleado nuevo. De estos:

- El cambio en los menús se divide en dos partes:
 - Primero, el rediseño de estos. Según precios consultados con un diseñador gráfico, el costo de estos diseños ronda entre \$30 y \$80 dólares, según el material precio con el que se cuente.
 - Segundo, la impresión de los nuevos menús. El precio unitario de un menú de tamaño tal que pueda contener imágenes y suficiente información, y esté hecho de material que pueda ser limpiado después de cada uso ronda \$1.00 y \$2.00 dólares por unidad (Precios según Solución Digital², para Folcote Tabloide). De acuerdo con información obtenida de estudios previos, la cantidad óptima de menús se obtiene al multiplicar la cantidad de mesas por 1.5. Así, para cumplir con toda la demanda, implica un gasto de \$26 - \$51, a cambio de una disminución de un tercio del tiempo para la toma del pedido: 75 minutos en el máximo aforo posible.
- La adquisición de dos tabletas promedio implica una inversión de aproximadamente \$180 (Precios según SIMAN³, para Tablet Amazon fire 8, que cumple con los requisitos). Además, la implementación del software requerirá la contratación de personal técnico que sincronice estas tabletas con el sistema ya existente de cocina, que, según consultas con un técnico informático, costaría alrededor de \$40. A cambio,

² <https://soluciondigitalsv.com/tienda/folcote-doble-cara/>

³ <https://sv.siman.com/tablet-de-8-amazon-fire8-32gb-10thgen-wifi-blanca-103016947/p>

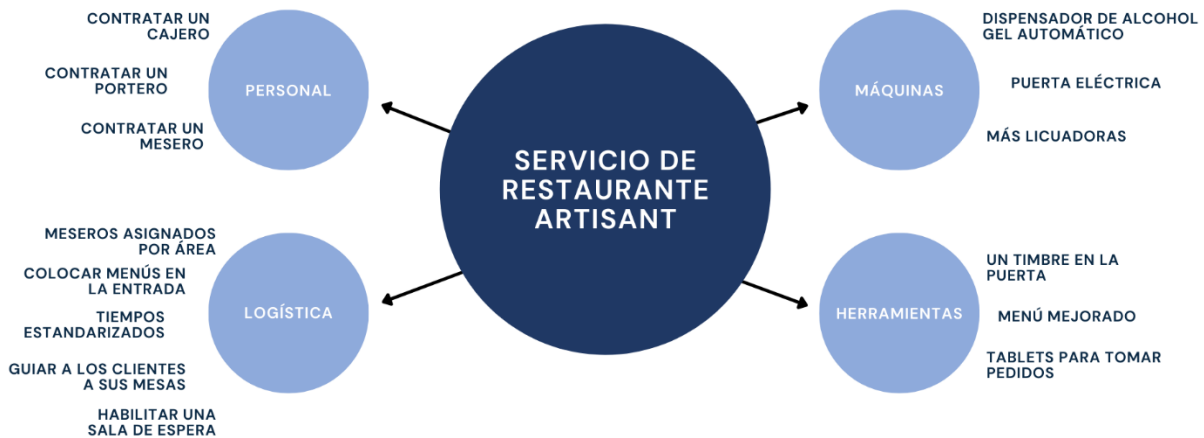
el principal beneficio experimentado será la disminución del tiempo de toma y envío del pedido a cocina en un 40 %, equivalente a 2.5 horas cuando el restaurante alcanza su máximo aforo.

- La contratación de un nuevo empleado, quien laborará como cajero. Los costos mínimos son de \$485.45 entre el pago al empleado y prestaciones reglamentarias. A cambio el tiempo del proceso de pago se disminuirá en 50 %, equivalente a la reducción de 3.75 horas ante el máximo aforo. Además, se reducirá la labor de los meseros, agilizando el proceso de entrada de los clientes, logrando una mejoría en el primer punto de contacto físico con la empresa y permitiendo una mayor fidelización de los clientes con Artisant.

Lluvia de ideas

Este método permitió generar posibles soluciones para resolver los problemas identificados en el restaurante.

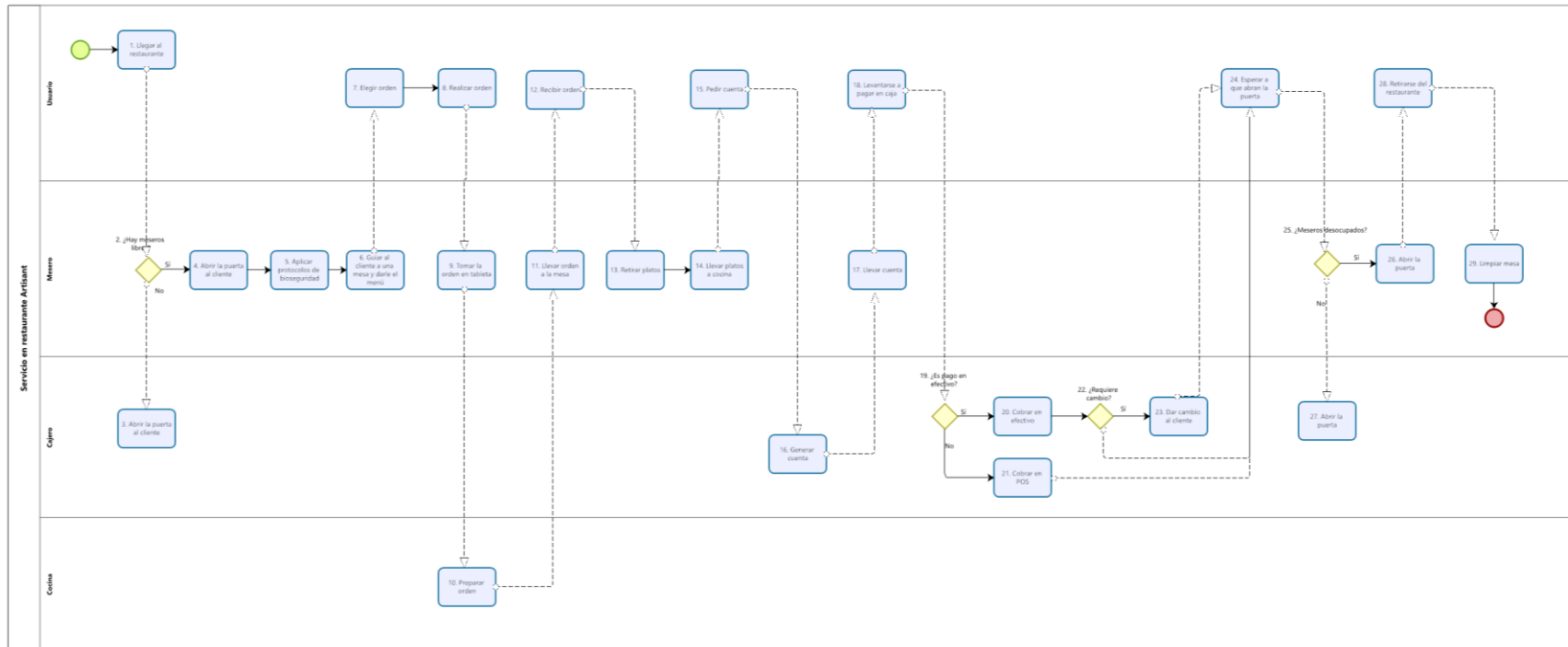
Figura 4. *Lluvia de ideas*



Fuente: Elaboración propia.

Mapeo del proceso To Be⁴

Figura 5. Mapa del proceso To Be



Fuente: Elaboración propia.

⁴ Para visualizarlo con mayor definición, entrar al enlace: https://esenedusv-my.sharepoint.com/:f/g/personal/20200711_esen_edu_sv/En88WPs-qzNGoEAnq6Uvq-UBHC_Wa_xP77WQ1dM66AGZgw?e=McqWPP

Ficha de procesoTabla 6. *Ficha del proceso To Be*

#	PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
0	Inicio		
1	Llegar al restaurante	Cliente	El cliente llega afuera del restaurante
2	¿Hay meseros libres?		Decisión: ¿Hay meseros libres? Sí: Proceda al paso 3. No: Proceda al paso 4.
3	Abrir la puerta al cliente	Cajero	Quitar el candado y dejar entrar al cliente
4	Abrir la puerta al cliente	Mesero	Quitar el candado y dejar entrar al cliente
5	Aplicar protocolos de bioseguridad	Mesero	Tomar la temperatura y aplicar alcohol en gel
6	Guiar al cliente a una mesa y darle un menú	Mesero	Tomar el menú del mueble de entrada y guiar al cliente a su mesa.
7	Elegir orden	Cliente	Elegir orden de las opciones que ofrece el menú
8	Realizar orden	Cliente	Decir al mesero qué desea ordenar
9	Tomar la orden en tableta	Mesero	Anotar el pedido del cliente en la tableta, se manda automáticamente a la cocina
10	Preparar orden	Cocinero	Cocinar el plato y preparar las bebidas ordenadas
11	Llevar orden a la mesa	Mesero	Recoger la orden del mostrador y llevarlo al cliente
12	Recibir orden	Cliente	Recibir orden y verificar que esté bien
13	Retirar platos	Mesero	Retirar los platos sucios de la mesa
14	Llevar platos a cocina	Mesero	Llevar los platos y utensilios sucios a la cocina
15	Pedir cuenta	Cliente	Levantar la mano y pedir la cuenta
16	Generar cuenta	Cajero	Generar la cuenta de los clientes
17	Llevar cuenta	Mesero	Llevar la cuenta al cliente
18	Levantarse a pagar en caja	Cliente	Levantarse e ir al mostrador a pagar
19	¿Es pago en efectivo?	Cajero	Decisión: ¿Pagar en efectivo? Sí: Proceda al paso 20. No: Proceda al paso 21.
20	Cobrar en efectivo	Cajero	Tomar y contar el dinero que le da el cliente
21	Cobrar en POS	Cajero	Aplicar cobro a la tarjeta del cliente
22	¿Requiere cambio?	Cajero	Decisión: ¿Requiere cambio? Sí: Proceda al paso 23. No: Proceda al paso 24.
23	Dar cambio al cliente	Cajero	Entregar el cambio al cliente
24	Esperar a que abran la puerta	Cliente	Dirigirse a la puerta y esperar a que le abran
25	¿Hay meseros libres?		Decisión: ¿Hay meseros libres? Sí: Proceda al paso 26. No: Proceda al paso 27.
26	Abrir la puerta	Mesero	Acompañar al cliente a la puerta y quitar el candado
27	Abrir la puerta	Cajero	Acompañar al cliente a la puerta y quitar el candado
28	Retirarse del restaurante	Cliente	Salir del restaurante
29	Limpiar la mesa	Mesero	Limpiar la mesa

Fuente: Elaboración propia.

Análisis del procesoTabla 7. *Análisis del proceso To Be*

ANÁLISIS	
Nombre del proceso	Dueño del proceso
Atención al cliente en restaurante Artisant	Mesero Cocinero Cajero
Descripción del proceso	
El proceso consiste en atender al cliente desde la entrada del restaurante, pasando por la toma de pedido, la entrega y el cobro de la comida, hasta que el cliente se retira.	
Triggers	
Inicio: El cliente quiere comer en Artisant	
Fin: El cliente termina paga la cuenta y se retira	
Input	
Tomar la orden al cliente	
Output	
Recibir el pago del cliente	
Unidades del proceso	Dueños de las unidades de proceso
Abrir la puerta y aplicar protocolo de bioseguridad Guiar al cliente a la mesa Tomar la orden Preparar el pedido Llevar la comida Llevar la cuenta Cobrar Abrir la puerta	Mesero/Cajero Mesero Mesero Cocinero Mesero Mesero Mesero Mesero
Objetivo	Riesgos
Brindar la mejor experiencia posible al cliente: entregarle el pedido con los estándares de calidad correctos.	Algún defecto en la orden entregada Algún error con la cuenta Espera excesiva
Controles	Medidas de éxito
Aplicar el protocolo de bioseguridad Verificar la orden Verificar la cuenta	Entregarle la comida en un tiempo prudente.

Fuente: Elaboración propia.

Control

Artisant deberá controlar los cambios mencionados anteriormente, con el propósito de evaluar el impacto que las medidas tuvieron en la cadena de valor de la empresa. Se recomienda realizar este control según lo estipulado a continuación:

- A corto plazo, un mes después de implementar el plan de distribución de meseros, evaluar el cumplimiento de las medidas y la adaptación de los meseros a ellas, mediante la observación de jornadas laborales y la retroalimentación del equipo de trabajo.
- A largo plazo, tras dos meses de la llegada del nuevo cajero, evaluar la mejora porcentual, al comparar los tiempos de cobro.
- Finalmente, de forma global, tres meses después de implementar los cambios, contrastar el tiempo de espera en la entrada y la experiencia del cliente, mediante las quejas obtenidas.

Control map o control chart.

Tabla 8. *Plan de monitoreo y respuesta para la contratación de un cajero*

PLAN DE MEJORA	PLAN DE MONITOREO Y RESPUESTA	
	Medida tomada	Contratar un cajero
	¿Es input, output o proceso?	Del proceso donde el input es la solicitud de la cuenta; el output, la realización del cobro, el cajero es el actor principal de la empresa en el proceso.
	Objetivo	Agilizar el proceso de cobro, además de disminuir el flujo de los meseros.
	Método de registro de datos	Quejas de los clientes sobre el proceso de pago
	Frecuencia del monitoreo	Tras dos meses de la llegada del nuevo cajero
	Responsable	Gerente de meseros
	Lo que se espera en situaciones anormales	Sobrecarga en las labores del mesero
	Encargado de responder ante esta situación	Meseros
	Plan de reacción	Avisar a los clientes el tiempo extra en el proceso por la falta del cajero y delegar el cobro de cuentas a los meseros presentes.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9. *Plan de monitoreo y respuesta para la distribución de meseros*

PLAN DE MEJORA	PLAN DE MONITOREO Y RESPUESTA	
	Medida tomada	Distribución de meseros por área
	¿Es input, output o proceso?	Del proceso general donde el input es la llegada del cliente; el output, la salida del cliente, el mesero es el actor principal de la empresa en el proceso.
	Objetivo	Disminuir los flujos de los meseros y atender a los usuarios en el tiempo debido.
	Método de registro de datos	Quejas de los clientes sobre la atención en mesa
	Frecuencia del monitoreo	Cada mes
	Responsable	Gerente de meseros
	Lo que se espera en situaciones anormales	Aumentar tiempos de espera de los clientes en mesa
		Confusiones en la toma y entrega de pedidos
	Encargado de responder ante esta situación	Meseros
	Plan de reacción	Avisar a los clientes el tiempo extra en el proceso Protocolo de cortesía hacia clientes: dar un postre o, en casos extremos, no cobrar la orden.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10. *Plan de monitoreo y respuesta para el rediseño de menú y adquisición de tabletas*

PLAN DE MEJORA	PLAN DE MONITOREO Y RESPUESTA	
	Medida tomada	Rediseño de menú y adquisición de tabletas
	¿Es input, output o proceso?	Del proceso general donde el input es la toma de pedido; el output, el envío de la información de la cocina, el menú y la tableta forman parte del input.
	Objetivo	Agilizar y automatizar el proceso de toma de pedidos.
	Método de registro de datos	Quejas de los clientes sobre la toma de pedidos
	Frecuencia del monitoreo	Tres meses
	Responsable	Gerente de meseros
	Lo que se espera en situaciones anormales	Aumentar tiempos de espera de los clientes para recibir sus órdenes
		Confusiones en la toma y entrega de pedidos
	Encargado de responder ante esta situación	Meseros
	Plan de reacción	Avisar a los clientes el tiempo extra en el proceso. Protocolo de cortesía hacia clientes: dar un postre o, en casos extremos, no cobrar la orden.

Fuente: Elaboración propia.

Propuesta de mejora

A partir de las herramientas y el análisis detallados anteriormente, se concluye en una propuesta de mejora para el restaurante Artisant, presentada a continuación:

Plan de mejora

Con base en la herramienta DMAIC e información de campo, se concluye la existencia de puntos de dolor en la experiencia del usuario en el servicio ofrecido por Artisant. No obstante, otras herramientas demostraron la existencia de soluciones viables, factibles y efectivas.

Para el entendimiento de las soluciones, se debe considerar que la propuesta de mejora se llevará a cabo en su totalidad por la gerente de meseros. Además, cabe mencionar que los problemas encontrados no radican en el área de cocina. Tras esto, con un enfoque gráfico, las soluciones se plasman en la siguiente tabla:

Tabla 11. *Plan de mejora*

# propuesta	Propuesta de mejora	Responsable	Temporalización	Observaciones
1	Entreno de personal sobre propuestas 2 y 3	Gerente de meseros	15-16 de noviembre	Entrenar al personal sobre los cambios a realizar en las propuestas 2 y 3.
2	Estandarizar poner los menús en la entrada	Gerente de meseros	17 de noviembre	Dejar los menús en la entrada, para poder guiar desde el inicio a los clientes a una mesa en específico.
3	Redistribuir a los meseros	Gerente de meseros	17 de noviembre	Asignar dos áreas del restaurante a cada mesero.
4	Rediseñar los menús	Gerente de meseros	16-22 de noviembre	Rediseñar menús más detallados y gráficos, abarcando precios y productos que no figuran en el anterior.
5	Compra de tabletas	Gerente de meseros	16-22 de noviembre	Enviar solicitud de compra al área correspondiente.
6	Implementar software de tabletas	Gerente de meseros	22-29 de noviembre	Enviar solicitud de servicio técnico para sincronización de pedidos entre tabletas y cocina.
7	Entreno de personal sobre propuestas 5 y 6	Gerente de meseros	29-30 de noviembre	Entrenar al personal sobre los cambios en las propuestas 5 y 6

8	Contratación de nuevo empleado	Gerente de meseros	1 enero– 1 febrero	Enviar solicitud de contratación de nuevo cajero.
9	Entrenamiento del nuevo empleado	Gerente de meseros	1 – 8 febrero	Se entrena al nuevo empleado para el puesto de cajero.

Fuente: Elaboración propia.

Evidencia de beneficios

Como continuación a la propuesta de mejora, se recomienda a la empresa monitorear los beneficios reales obtenidos por cada cambio implementado de la propuesta de mejora. Para esto, se adjuntan tablas con las que se pueden contrastar el escenario actual y con las proyecciones después de los cambios. Cabe mencionar que todos los datos de escenario actual fueron obtenidos mediante trabajo de campo. Para ver la tabulación y manipulación de estos datos, ver apéndices D-J.

1. Contratación de nuevo empleado

Tras la contratación de un cajero, se evitará una sobrecarga en las labores de los meseros, permitiéndoles centrarse en la atención al cliente. Este nuevo proceso consistirá en que el cliente se dirija al mostrador, única forma de realizar el pago, permitiendo que el tiempo de espera sea menor.

En la tabla 12, se muestra una comparación del tiempo empleado en realizar el proceso de pago, desde que un cliente pide la cuenta, hasta que se le da el cambio o regresa la tarjeta.

Tabla 12. *Antes y después en la cantidad de tiempo en el proceso de pago*

Cantidad de tiempo ocupado en el proceso de pago	
Actualmente	Implementando mejora
6 minutos	3 minutos

Fuente: Elaboración propia.

2. Redistribuir a los meseros

Además, se recomienda monitorear los flujos que cada uno de los meseros sigue en su jornada laboral. Como se ve en el apéndice B, el flujo de ambos meseros no es el óptimo, debido a la carencia de una separación de las áreas, deficiencia notoria al compararse con el apéndice C, donde se asigna un área específica a cada mesero y se proyecta el flujo de cada mesero según el promedio de contactos obtenidos en trabajo de campo.

3. Estandarizar poner los menús en las entradas

Tabla 13. *Antes y después en la cantidad de mesas para cada mesero*

Cantidad de mesas ocupadas atendidas por cada mesero			
Actualmente		Posible mejora	
Mesero 1	Mesero 2	Mesero 1	Mesero 2
70 %	30 %	50 %	50 %

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 13 muestra el escenario actual de cómo se distribuye el trabajo entre ambos meseros. Seguido a esto, muestra el escenario que se busca lograr mediante ese cambio, siendo este completamente igualitario.

Cabe mencionar que, en el escenario con las mejoras implementadas, se asume que todos los meseros cuentan con experiencia laboral en Artisant.

4. Compra de tabletas e implementar software de tabletas

Durante el servicio de atención que ofrece Artisant, dos meseros son los encargados de atender a los clientes, por lo que será necesario adquirir una tableta para cada uno. Además, cabe mencionar que, a través del entrenamiento y práctica del manejo del software, el tiempo empleado en tomar una orden puede reducirse.

En la tabla a continuación, se muestra la cantidad promedio de tiempo en que un mesero se tarda en anotar un pedido a mano, haciendo uso de una libreta y, posteriormente, ingresándolo en el sistema del mostrador. Luego, se compara con el que se invertiría al hacer uso de tabletas y enviando la orden de los clientes automáticamente al área de cocina, agilizando el proceso y evitando corridos innecesarios.

Tabla 14. *Antes y después en la cantidad de tiempo para todo el proceso de toma de pedido*

Cantidad de tiempo ocupado en tomar y enviar el pedido a cocina		
Actualmente		Implementando mejora
Tomar la orden	Ingresar orden en sistema	Tomar la orden
3 minutos	2 minutos	2 minutos

Fuente: Elaboración propia.

5. Rediseñar los menús

Al rediseñar el menú: describir detalladamente los platos de comida, poner visualizaciones de los platos principales y añadir los productos faltantes, los clientes tendrán una mayor claridad de qué desean ordenar. Por lo tanto, los meseros evitarán darles explicaciones adicionales acerca de posibles dudas respectivas a los productos que ofrecen, minimizando el tiempo en tomar un pedido, tal como se ve reflejado en la tabla siguiente.

Tabla 15. *Antes y después en la cantidad de tiempo para tomar pedido*

Cantidad de tiempo ocupado en tomar un pedido	
Actualmente	Implementando mejora
3.5 minutos	2 minutos

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión

Durante el estudio realizado en la empresa Artisant, se tuvo la oportunidad de emplear todas las herramientas y conceptos vistos en la clase de Ingeniería de Procesos para identificar adecuadamente los puntos de fricción que impedían la entrega de un servicio de alta calidad. Asimismo, se utilizaron las filosofías Kaizen, Lean y Six Sigma para visualizar posibles soluciones acorde a cada oportunidad de mejora para, finalmente, desarrollar una propuesta de mejora para el proceso seleccionado.

Cabe destacar que para la ejecución del presente trabajo fue indispensable la comunicación continua con la familia Mejía Solorzano, dueños del restaurante, y los colaboradores del restaurante, para así, iterar constantemente en la información plasmada en las herramientas. Por último, el equipo gestor considera que, en base a la propuesta de mejora realizada, Artisant podrá ofrecer una experiencia inolvidable para sus clientes y empleados. Además, se visualizarán beneficios económicos y reputacionales que permitirán su crecimiento y sostenibilidad.

Recomendaciones

A continuación, se presentan recomendaciones por parte del equipo gestor para la empresa Artisant que pueden impactar positivamente a su proceso de mejora.

Se recomienda:

- Visibilizar los procesos internos de la empresa con respecto al abastecimiento de productos para identificar puntos de mejora.
- Construir una idea clara de la cultura organizacional que promueve Artisant en cara al cliente en base a sus ideales, proyecciones y necesidades.
- Homogenizar en todo el restaurante el concepto vintage característico de Artisant.
- Crear un protocolo de bienvenida, estandarizando la presentación del mesero ante el cliente, apoyado de un gafete que incluya su nombre y sus datos.
- Estandarizar el orden y prioridad con la que se llevan las bebidas a los clientes. Se recomienda entregar con la mayor prontitud posible las bebidas y entradas, logrando un mayor consumo por parte de los usuarios.
- Al rediseñar el menú, organizarlo de forma estratégica y coherente, siguiendo un patrón. Así, por ejemplo, el menú inicia con las bebidas, sigue con las entradas, luego los platos fuertes y finalmente los postres, dando al cliente una mejor visualización de la carta completa.

Referencias bibliográficas

- Centro Nacional de Registros (2019). *Registro de escrituras sociales (extractos)*. (p. 4). Santa Ana: Departamento de Publicaciones. Recuperado de https://www.cnr.gob.sv/documentos/rc/julio_agosto_2019/Constitucion_de_sociedades_julio_agosto_2019.pdf
- Production Tools (10 de septiembre del 2021). 8 desperdicios en el Lean Manufacturing. Recuperado de <https://productiontools.es/lean/desperdicios-en-el-lean-manufacturing/>
- Progressa Lean (19 de septiembre del 2016). A3 Report: Herramienta Lean Manufacturing de Resolución de Problemas [Entrada de blog]. Recuperado de <https://www.progressalean.com/a3-report-herramienta-lean-manufacturing-de-resolucion-de-problemas/>
- Schneider, J. y Stickdorn, M. (2011). *This is service design thinking: basics, tools, cases*. Holanda, Amsterdam: BIS Publishers.
- Schneider, J., Stickdorn, M., Andrews, K., y Lawrence, A. (2018). *This is service design doing: applying service design and design thinking in the real world* (Vol. 1). Estados Unidos, San Francisco: O'Reilly Media.

Apéndices

Apéndice A. Menús actuales.

Hamburguesas

Disfruta la experiencia ARTISANT y ¡Arma Tu Hamburguesa!!!

Paso 1 - Elige tu tipo de pan preferido:

- Pan Artesanal
- Pan Parmesano

Paso 2 - Elige tu aderezo preferido:

- Jalapeña
- Cheddar
- Tocino
- Hawaiano
- Chipotle
- BBQ
- Ajo Cilantro

Paso 3 - Elige tus acompañamiento preferidos:

- Patatas Artisan
- Papas Francesas
- Aros de Cebolla

Paso 4 - Elige tu especialidad preferida de hamburguesa.

NUESTRAS ESPECIALIDADES

TRADICIONAL \$5.25	LA INVOLVIDABLE \$6.25
CRISPY GREEN \$5.75	TEJANA \$5.50
PULLED PORK \$5.75	MARITIMA \$6.25
HAWAIANA \$6.25	EGGTASTY \$5.95

¡TODAS NUESTRAS HAMBURGUESAS INCLUYEN LECHEGUA, TOMATE Y PEPERONI QUESO!

Entradas

- Ailas \$3.95
- Nachos \$4.50
- Pulled Fries \$4.25
- Dedos de Queso \$4.25
- Costilla Ahumada en Salsa BBQ \$7.75 (Especialidad de la Casa)

Ensaladas

- > CHICKEN PLACE \$5.95
- > FRUIT DE LA MER \$5.95

Puedes acompañar tu ensalada con:

- Crotonos de la casa
- Tortillas chips.

Puedes escoger tu aderezo favorito:

- Aderezo Hawaiano
- Aderezo Cilantro.

Postres

- Cheese Cake (Frutos Rojos, Oreo, Toffee) \$3.50
- Pie de crema de Maní y Caramelo \$3.25
- 3 Leches de Nutella \$2.95

Bebidas Frias

100% Jugo Natural
Libra de Azúcar

- Jugo de Naranja
- Naranja, Fresa y Hierba Buena
- Zanahoria, Naranja, Piña y Apio
- Piña, Naranja y Manzana
- Piña, Kiwi y Naranja.

Frozen \$2.00

- Durazno
- Frappe
- Fresa y Kiwi
- Sandia

Botella con Agua \$1.00

tes \$1.50

- Té de Jamaica
- Té de Durazno

Soda \$1.00

Paninis

- > ARTISANT \$4.95
- > CHICKEN ART \$4.75
- > PANINI ARGENTINO \$4.50
- > VEGETARIANO \$4.25
- > DESMELECHADO \$4.95

Puedes deleitar nuestros paninis acompañados de:

- Ensalada fresca de la casa
- Papas Artisan.

Pregunta por Nuestras Cervezas!!!

Bebidas Calientes

- Infusiones \$2.00
- Café \$1.00

Artisan Extras

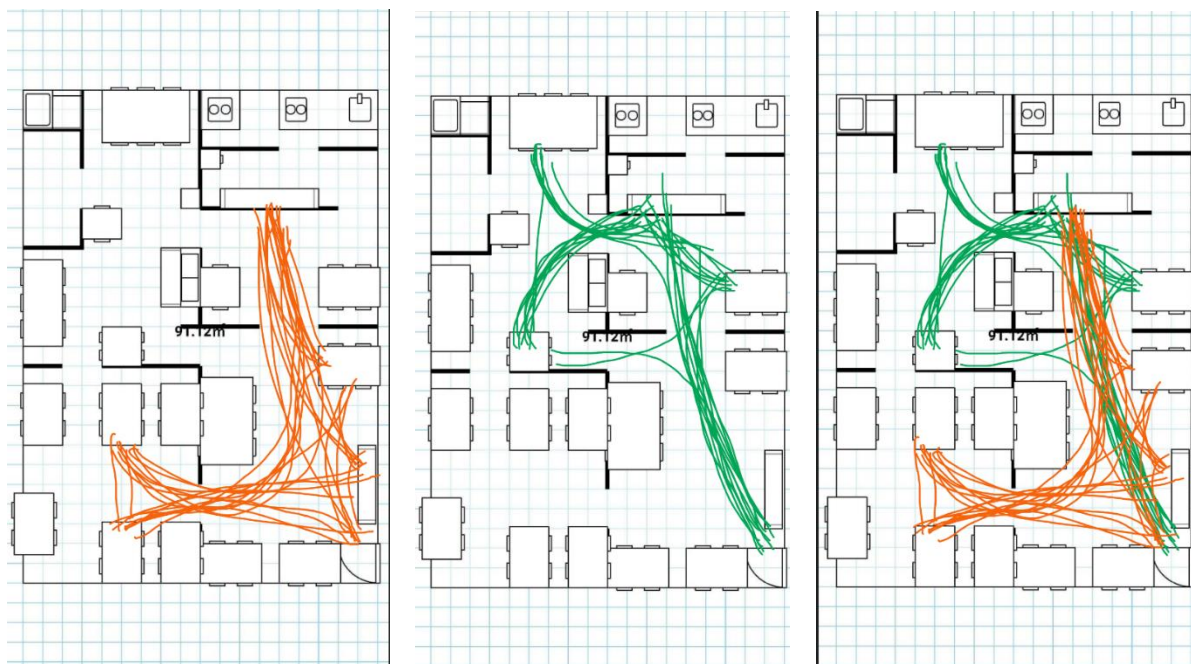
- Orden de Papas Francesas	\$2.00
- Orden Aros de Cebolla	\$2.50
- Orden de Aderezo	\$0.75
- Orden de Chile Poppers	\$1.50
- Orden de Carne	\$2.00

2441 3139 / 7251 7217

Apéndice B. Diagrama de flujo actual de dos meseros



Apéndice C. Proyección de diagrama de flujo de dos meseros.



Apéndice D. Protocolo de investigación sobre la experiencia del servicio al cliente en Artisant.

Objetivo General:

Conocer los procesos internos que se llevan a cabo en el restaurante Artisant, por medio de la realización de entrevistas presenciales con el fin de identificar las áreas de mejora dentro del servicio.

Marco de actuación en la entrevista al usuario

Desarrollar entrevistas a profundidad con las siguientes características.

- Duración entrevistas entre 30 a 45 minutos.
- Cada entrevista deberá ser grabada.

Perfilación del usuario:

- Empleado de restaurante Artisant (gerente, mesero y cocinero).

Cantidad de usuarios a entrevistar: 3

Fecha estimada para la realización de las entrevistas: lunes 25 de octubre del 2021

Contacto inicial para acordar entrevista:

Buen día (*nombre de la persona a entrevistar*), mi nombre es (*nombre del entrevistador*), soy estudiante de segundo año de Ingeniería de Negocios de la Escuela Superior de Economía y Negocios. Actualmente, estoy cursando la materia de Ingeniería de Procesos en la cual se está llevando a cabo la elaboración de una propuesta de mejora de procesos para el restaurante Artisant.

En esta ocasión, mi equipo de trabajo se encuentra interesado en mejorar la experiencia del cliente Artisant, por medio de la mejora de sus procesos. Por ello, hemos iniciado la fase de investigación con el objetivo de conocer los procesos internos al restaurante, para así encontrar alternativas de solución que mejoren el servicio.

Nuestro equipo quisiera convocarlo a una entrevista para conversar del tema, sería un máximo de 30 minutos, ¿es esto posible? (Si la respuesta es **no**: preguntar cuáles son las razones y persuadir para que acepte la conversación. Si la respuesta es **sí**: proponerle fecha y hora).

Inicio de la reunión

Romper el hielo: Comenzar el diálogo desde otro tema, genera un entorno familiar con el usuario hablando de cualquier aspecto cotidiano.

Soy (*nombre de quien hará la entrevista*) y tengo el placer de entrevistarle/a para conversar entorno a la experiencia de los clientes y procesos internos del restaurante de comida

rápida Artisant, para lo cual su transparencia y profundidad será de mucha utilidad. Por tal motivo, grabaremos la entrevista, esta información no será publicada, es sólo para fines de la investigación. ¿Contamos con su aprobación? ¿Tiene alguna duda?

Batería de preguntas para la cocinera

Bloque 1: Conociendo a entrevistado.

Queremos conocerlo:

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el restaurante Artisant?

Bloque 2: Distribución general de la cocina.

3. ¿Cuántos cocineros laboran durante la semana y cómo se distribuyen?
4. ¿Cuál es el mantenimiento que se le da a la maquinaria de cocina y quién es el encargado?
5. ¿Cómo es el proceso de limpieza en la cocina?

Bloque 3: Demanda, tiempo y platos populares.

6. ¿Cuál es el tipo de comida que más tiempo le lleva cocinar? ¿El que menos?
7. ¿Cuál es el plato más popular y cuánto tiempo lleva cocinarlo?
8. En las horas de alta demanda, ¿qué acciones toman para contrarrestar los tiempos de espera de los clientes y entregarles rápido su pedido?

Sección 4: Cadena de abastecimiento

9. ¿Cuál es el proceso para realizar el inventario y quién es el encargado?
10. ¿Cómo se distribuye y funciona su cadena de abastecimiento?

Bloque 5: Recomendaciones y áreas de mejora.

11. A su parecer ¿cuál es una posible área de mejora en cocina por parte del restaurante?
12. De forma general, ¿Cuáles son algunas quejas que hayan tenido sobre la comida (calidad, sabor, temperatura)?
13. ¿Qué dato considera relevante para en aras de entender el proceso y servicio que ustedes ofrecen?

Batería de preguntas para el gerente

Bloque 1: Conociendo a entrevistado.

Queremos conocerlo:

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el restaurante Artisant?

Bloque 2: Distribución e información general.

3. ¿Cómo se distribuye la demanda del restaurante según el día y la hora?
4. ¿Cuántos empleados laboran durante la semana?
5. ¿Qué distribución siguen los meseros para atender a los clientes? ¿Cómo se distribuyen las mesas?
6. ¿Cuál es la distribución de los cocineros?
7. ¿Cuál es el tiempo promedio para servir la comida? ¿Hay alguna diferencia entre días de máxima y mínima demanda?

Bloque 3: Pago

8. ¿Cuál es la modalidad de pago de un cliente y quien es el encargado?
9. En horas de alta demanda, ¿Cuáles son algunos problemas que enfrentan, respecto a disponibilidad de mesas y formas de pago?

Bloque 4: Puntos de contacto con el cliente

10. Teniendo en cuenta que el restaurante recibe pedidos con anticipación, ¿qué proceso se sigue?
11. ¿Están aliados con un servicio de entrega a domicilio tercerizado? ¿Cuáles son algunos problemas que se han presentado?

Bloque 5: Recomendaciones y áreas de mejora.

12. A su parecer ¿cuál es una posible área de mejora por parte del restaurante?
13. De forma general, ¿Cuáles son algunas quejas que reciben frecuentemente?

Batería de preguntas para mesero

Bloque 1: Conociendo a entrevistado.

Queremos conocerlo:

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el restaurante Artisant?

Bloque 2: Distribución e información general.

1. ¿Cuáles son las responsabilidades que debe cumplir como mesero?
2. ¿Le ha sido asignada un área en específico?
3. En sus palabras, ¿cuál es el proceso detallado que un cliente sigue al llegar al restaurante?
¿Se han presentado quejas en algún punto de este proceso?

Bloque 3: Recomendaciones y áreas de mejora.

4. A su parecer ¿cuál es una posible área de mejora por parte del restaurante?
5. De forma general, ¿Cuáles son algunas quejas que reciben frecuentemente?
6. ¿Qué dato considera relevante para en aras de entender el proceso y servicio que ustedes ofrecen?

Cierre

Muchas gracias por todas sus opiniones, estas nos ayudarán a encontrar un solución alineado con sus necesidades.

Apéndice E. Protocolo de investigación sobre la experiencia del servicio al cliente en Artisant.

Objetivo General:

Conocer la experiencia del cliente Artisant durante su estadía en el restaurante, por medio de la realización de entrevistas virtuales con el fin de identificar las áreas de mejora dentro del servicio.

Marco de actuación en la entrevista al usuario

Desarrollar entrevistas a profundidad con las siguientes características.

- Duración entrevistas entre 20 a 30 minutos.
- Cada entrevista deberá ser grabada.
- Cada miembro del equipo gestionará la videollamada o llamada telefónica con el usuario asignado.

Perfilación del usuario:

- Usuario entre 18 - 45 años

Cantidad de usuarios a entrevistar: 5

Fechas estimadas para la realización de las entrevistas: Del 20 de octubre al 27 de octubre de 2021

Contacto inicial para acordar entrevista:

Buen día (*nombre de la persona a entrevistar*), mi nombre es (*nombre del entrevistador*), soy estudiante de segundo año de Ingeniería de Negocios de la Escuela Superior de Economía y Negocios. Actualmente, estoy cursando la materia de Ingeniería de Procesos en la cual se está llevando a cabo la elaboración de una propuesta de mejora de procesos para el restaurante Artisant.

En esta ocasión, mi equipo de trabajo se encuentra interesado en mejorar la experiencia del cliente Artisant, por medio de la mejora de sus procesos. Por ello, hemos iniciado la fase de investigación con el objetivo de conocer su experiencia, al igual que sus motivaciones y puntos de dolor; para así encontrar alternativas de solución que mejoren el servicio.

Nuestro equipo quisiera convocarlo a una videollamada por la aplicación de *Zoom* para conversar del tema, sería un máximo de 30 minutos, ¿es esto posible? (Si la respuesta es **no**: preguntar cuáles son las razones y persuadir para que acepte la conversación. Si la respuesta es **sí**: proponerle fecha y hora).

Inicio de la reunión

Romper el hielo: Comenzar el diálogo desde otro tema, genera un entorno familiar con el usuario hablando de cualquier aspecto cotidiano.

Soy (nombre de quien hará la entrevista) y tengo el placer de entrevistarlo/a para conversar entorno a la experiencia en restaurante de comida rápida Artisant, para lo cual su transparencia y profundidad será de mucha utilidad. Por tal motivo, grabaremos la entrevista, esta información no será publicada, es sólo para fines de la investigación. ¿Contamos con su aprobación? ¿Tiene alguna duda?

Guía de preguntas

Bloque 1: Conociendo al usuario

Queremos conocerlo:

1. ¿Cuál es su nombre y edad?
2. ¿Qué restaurantes visita frecuentemente?

Bloque 2: Motivos para visitar Artisant

1. ¿Cuán frecuente visita Artisant?
2. ¿Qué atributos positivos destaca de Artisant?
3. ¿Cómo describiría la amabilidad de los meseros, el orden y limpieza del restaurante y la higiene y calidad de los alimentos?

Bloque 3: Experiencia en recepción

1. Al llegar al restaurante, ¿cómo lo/la reciben? Explique detalladamente
2. ¿Qué aspectos positivos y negativos destaca de su bienvenida a Artisant?
3. ¿Cómo le gustaría que lo/la recibieran?

Bloque 4: Experiencia en la toma de pedido

1. Al estar en mesa, ¿cómo considera el tiempo de espera para la toma de pedido y para la entrega de este?
2. ¿Qué aspectos mejoraría de su tiempo en mesa?

Bloque 5: Experiencia en caja

1. Al momento de pagar, ¿cuál es el proceso que debe realizar?
2. ¿Cómo considera los tiempos de cobro y entrega de factura?
3. ¿Cuál fuera su proceso ideal por seguir para pagar su cuenta?

Bloque 6: Recomendaciones

1. Del 1-10, ¿Cuán satisfecho está de su atención en Artisant?
2. ¿Qué recomendaciones brindaría a los colaboradores de Artisant para mejorar el servicio de comida rápida?

Cierre

Muchas gracias por todas sus opiniones, estas nos ayudarán a encontrar un solución alineado con sus necesidades.

Apéndice F. Vaciado de respuestas de clientes

Tabla 16. Vaciado de respuestas de clientes

ENTREVISTA A CLIENTES					
Preguntas	Cliente 1	Cliente 2	Cliente 3	Cliente 4	Cliente 5
1. ¿Cuál es su nombre y edad?	Mi nombre es Lizbeth, tengo 45 años.	Me llamo Ana y tengo 21 años.	Manuel Salazar, 19 años	Javier Martínez, 43 años	Mi nombre es Adriana Ríos, tengo 46 años.
2. ¿Qué restaurantes visita frecuentemente?	Es muy variado. Suele salir con su familia al menos una vez al mes. Le gusta Inna Jammin, por la comida que ofrecen y el ambiente.	Me gusta visitar restaurantes de comida mexicana, como Atakado, o en general comida como pizza, hamburguesas.	Es de Metapán, suele frecuentar los restaurantes de su familia, pero cuando viene a Santa Ana suele frecuentar: Crosty, Inna.	Principalmente Simmer [down], Artisan y Little Caesars, por mi trabajo (Alcaldía).	En Santa Ana, frecuento Simmer Down, El Portal, Burger King, Artsisant, y otros. En San Salvador San Martín, Clavo y Canela.
3. ¿Cuán frecuente visita Artisan?	No muy frecuente, pero va con sus compañeros en su hora de almuerzo. Trabaja en el centro judicial y le queda muy cerca, es una muy buena opción para almorzar.	No ha ido muchas veces, recientemente se dio cuenta del restaurante, luego de una invitación.	No lo visita por él, sino que a su novia le gusta sus paninis y suelen ir juntos una vez por mes.	Más o menos dos veces por mes	Dos veces al mes, o más dependiendo de si salimos con otros amigos, pero si solo es con mi familia, dos veces.
4. ¿Qué atributos positivos destaca de Artesana?	Ofrecen menús para empleados. Hay un “almuerzo ejecutivo”, el cual se puede encargar con anterioridad y la orden está lista cuando llega. Además, cuando retiran el pedido, es sencillo y lo hacen por nombre.	Se nota que es un ambiente para compartir con amigos, tienen buena decoración y excelente música.	a. La calidad de la comida b. “De los mejores paninis que he probado”	La comida y sus precios: muy buena comida por un precio relativamente bajo	La comida es muy rica, sea lo que sea que pida, es muy buena.

<p>5. ¿Cómo describiría la amabilidad de los meseros, el orden y limpieza del restaurante y la higiene y calidad de los alimentos?</p>	<p>a. Los meseros son amables, aunque talvez no brindan una atención tan personalizada porque están cumpliendo varias funciones. b. La limpieza del restaurante es buena c. La calidad de los alimentos es muy recomendada (solamente en una ocasión no quedó completamente satisfecha con un plato de hamburguesa, pero fue hace un más de dos años)</p>	<p>a. La calidad de los alimentos es muy buena. . El sabor y presentación de la comida es muy buena. - Sin embargo, no sabía qué ordenar. En el menú no había ningún detalle de los productos que ofrecían, solo los mencionan b. Los meseros son amables, pero cuesta que atiendan. c. El orden y limpieza es bueno.</p>	<p>a. A excepción de la comida, el resto de las cosas, normales, nada destacable ni para bien ni para mal b. En más de alguna situación he visto a los meseros trayendo bebidas o comida sin mascarilla - “las usan solo cuando van con un cliente, no por seguridad”</p>	<p>a. La calidad e higiene, muy buena. b. Pareciera que los meseros no son amables porque en las horas pico se llena - “me imagino que será por la hora”</p>	<p>Son bastante amables, aunque no se identifican, siempre están con buena energía. La calidad de los alimentos es buenisima.</p>
<p>6. Al llegar al restaurante, ¿cómo lo/la reciben? Explique detalladamente</p>	<p>Al llegar, a veces se tardan en abrir la puerta, ya que en las horas de almuerzo es cuando tienen mayor demanda. Además, los meseros no te guían a las mesas que están disponibles. Si bien el cliente pregunta, “¿Adónde hay mesas disponibles?”, los meseros solo señalan las áreas y dejan sentarse donde se desee.</p>	<p>Hay que esperar a que te abran la puerta, ya que tiene candado. Sofía notó que no hay ningún portero y tampoco un timbre, o cualquier otra manera de avisar a los empleados que se encuentra esperando afuera. Piensa que ponen candado por la seguridad y la ubicación del restaurante (no es tan seguro).</p>	<p>Si no tomo en cuenta buscar estacionamiento que “es un dolor”, empieza con la espera para que abran la puerta, que un minuto de espera no parece tanto, pero sí lo es si estás en el centro [de Santa Ana], bajo el sol. Te abren, te dan alcohol en gel y vos elegís la mesa donde sentarte y pasás.</p>	<p>Llega, si está abierto, entras; si no, esperas que te abran, te dan alcohol en gel y entras</p>	<p>Primero, espero a que me abran la puerta, eso me molesta un poco, pero luego me abren, me toman la temperatura y me dan alcohol en gel.</p>

<p>7. ¿Qué aspectos positivos y negativos destaca de su bienvenida a Artisant?</p>	<p>Positivos: Han implementado los protocolos de COVID-19. Toman la temperatura y aplican alcohol gel. Sin embargo, deberían poner un tapete con desinfectante en la entrada, como extra.</p>	<p>Siente que “no hay puertas abiertas”, la bienvenida debería ser más calurosa. “Además, nadie te guía a las mesas”; la primera vez que fue se sintió un poco perdida, no sabía adónde ir y sentarse. Como aspecto positivo, sí han implementado las medidas de prevención contra COVID-19.</p>	<p>a. La espera es un factor negativo. b. La amabilidad con la que te atienden destaca, te hace sentir bien.</p>	<p>a. Positivos, la gente suele ser amable cuando te reciben b. Negativo el tiempo de espera y que alguna vez no ha habido nadie en la entrada, entonces uno pasa y no sabe si ponerse alcohol, poner candado, pasar.</p>	<p>Positivos: son amables, la comida es rica, el ambiente es diferente al de un restaurante de comida rápida. Negativos: espero mucho en la puerta, hay un área en donde los meseros no te ven, el menú no tiene imágenes (me toca buscarlas en las redes sociales), se tardan en darte la cuenta y cobrar.</p>
<p>9. Al estar en mesa, ¿cómo considera el tiempo de espera para la toma de pedido y para la entrega de este?</p>	<p>a. “Hay que estar buscando a los meseros. Quizás hay pocos empleados en ese tiempo atendiendo.” b. A veces se tardan en entregar los platos de comida, probablemente sea porque siempre se llena y hay pocas personas disponibles que atienden. En una ocasión, pidió un postre y café; se tardaron demasiado. “Quizás no tenían el café listo”.</p>	<p>a. El tiempo de espera depende del día y la hora. Cuando ha ido a almorzar con sus amigos, se llena bastante y los tiempos de espera son mayores. Pero para cena, es un ambiente más tranquilo. b. En una ocasión que fue, le entregaron un postre equivocado, pero por pena no reclamó. Si bien le gustó el postre, no era el que prefería.</p>	<p>a. El ideal, no suelen excederse mucho b. “Creo que no suelen excederse para nada.”</p>	<p>El prudente, “yo siempre ando apresurada y nunca me han hecho esperar de más”</p>	<p>No es tan malo, pero pudiera ser mejor.</p>

10. ¿Qué aspectos mejoraría de su tiempo en mesa?	Podría ser útil que en las mesas tengan un set de sal y azúcar, incluso chile. Así, no hay que estar esperando a que un mesero lo atienda y pedirle cosas adicionales que fácilmente podrían ubicarse en la mesa.	Que entreguen todo al mismo tiempo, una vez pedí una soda y un amigo un frozen, llevaron primero el frozen (que es algo elaborado).	a. A lo mejor el orden en el que te llevan las cosas b. “Me ha pasado que me llevan las entradas y la comida con 2-3 minutos de diferencia”	Nada	Que traigan la entrada y la bebida al mismo tiempo
11. Al momento de pagar, ¿cuál es el proceso que debe realizar?	Pedir mi cuenta a un mesero, darle el dinero y esperar por el cambio. Aunque he estado apurada algunas veces y prefiero pagar directamente en la caja.	Hay dos formas: se pide la cuenta al mesero o se paran a pagar en el mostrador. La primera opción a veces no es tan factible, porque los meseros se tardan mucho en notar que se está pidiendo la cuenta.	Llamás al mesero, pedís la cuenta, te la llevan y si es en efectivo, le pagás, si es con tarjeta y querés ver cuando la pasen, vas al mostrador.	Se puede pedir la cuenta y pagar en mesa, pero cuando andamos prisa, solemos pararnos a caja para pagar ahí	Primer le pido la cuenta a un mesero, después de un rato me la entregan, reviso que todo este en orden, entrego el dinero y luego el mesero vuelve con mi vuelto.
12. ¿Cómo considera los tiempos de cobro y entrega de factura?	a. “La misma persona que estaba sirviendo estaba atendiendo las cuentas. Además, les cuesta coordinar las facturas”. b. “El vuelto nunca lo llevan”. En general, el tiempo que se tardan en cobrar es largo.	(Esta pregunta se contestó junto a la anterior).	a. “Creo que depende” b. Cuando ha ido y ha estado vacío, el proceso es rápido i. Una vez fue en sábado a mediodía y pidió la cuenta y no se la llevaban. Tuvo que pararse a pedirla en mostrador e igual se tardaron porque tenían a muchos en cola.	Normalmente altos, es normal que el mesero no te lleve rápido la cuenta o que cobre antes a otra mesa que se tarda mucho o algo	No son tan rápidos como quisiera, pudieran mejorarlos, pero creo que si no hay urgencia en irse se puede hacer la espera.

13. ¿Cuál fuera su proceso ideal por seguir para pagar su cuenta?	Primero, que sea rápido. Eso es lo que se busca. Hay que tener en cuenta que, durante los almuerzos, hay bastante demanda y clientes, pero todos deben comer rápido para regresar a sus trabajos. Los tiempos que disponen son cortos.	Yo ir a caja, pues los meseros se tardan en traerme la cuenta y el vuelto, y hay veces que tengo prisa.	Se menciona en la respuesta anterior	Poder acercarse siempre al cajero, pero que siempre haya alguien ahí para atenderte.	Creo que si me levantó a caja todo sería más rápido, no habría mucho tiempo de espera.
14. Del 1-10, ¿Cuán satisfecho está de su atención en Artisant?	Le daría un 7. Pueden mejorar y reducir los tiempos de espera, más que todo cuando saben que tendrán alta demanda, como es el caso de los almuerzos de lunes a viernes.	Un 8. Siempre hay cosas en las que podrían mejorar.	8, cambiaría el tiempo en el proceso de pago y la recepción.	9, la comida lo vale.	Un 8, pues la comida hace que la experiencia valga la pena, pero la atención y la espera son factores que tiene que mejorar
15. ¿Qué recomendaciones brindaría a los colaboradores de Artisant para mejorar el servicio de comida rápida?	Tener una mejor organización entre los meseros.	Estar más pendientes de la puerta, tanto de entrada como salida. En una ocasión, Sofía quería salir a traer algo al carro, pero no podía salir del restaurante porque nadie le abría la puerta.	a. Atender con más rapidez en la entrada b. “Ya adentro no me molesta tanto que me hagan esperar, pero afuera sí”	Meseros con atención más cercana a los clientes.	Ser más organizados, tener un orden o pasos para atender a un cliente y mejorar el menú

Fuente: Elaboración propia.

Apéndice G. Vaciado de respuestas de gerente

Tabla 17. Vaciado de respuestas de gerente

ENTREVISTA A GERENTE	
Preguntas	Cliente 1
1. ¿Cómo se distribuye la demanda del restaurante según el día y la hora?	o De lunes a viernes de 12 a 2 p.m. se llena. Los fines de semana. o Todos los días de 12 a 2 p.m.
2. ¿La cantidad de trabajadores es la misma cualquier día/cualquier hora?	Sí, siempre son la misma cantidad. Solo descansan un día distinto. En el día son 8, cocineros son cinco y meseros son tres.
3. ¿Cómo es la distribución de las mesas?	Cuatro áreas
4. ¿Cómo es la distribución de los meseros?	Sin orden alguno, según entra cada persona, donde quiera estar. Todos están pendientes de todo. El que ande cerca, incluso los de cocina.
5. ¿Qué cosas ponen en la mesa?	Servilleta, telas. La sal, azúcar, salsas las agregan hasta que el cliente pide o se sabe que lo va a necesitar
6. ¿Tiempo promedio para servir la comida? (preguntarlo el día de máxima y mínima demanda)	12-15 minutos, no más. Varía por comida y por demanda. Los fines de semana se puede extender por 20 minutos.
7. ¿Qué tan frecuente es que el cliente pida algo y no esté hecho y deba esperarse mucho tiempo?	Eso no pasa, esos productos siempre están hechos.
8. ¿Cómo se distribuyen los cocineros por tipos de plato?	Se distribuyen: una en bebida y trastes. Otra montando panes, tablas. Otra en parrilla.
9. ¿Han digitalizado su menú?	Sí, pero la gente no suele usarlo
10. ¿Cuentan con wifi abierto para todos?	Sí, pero en diferentes áreas. En alguna área no llega el wifi.
11. ¿Cómo es la modalidad para darle la cuenta al cliente?	Termina de comer, pide cuenta y paga en mesa o en la caja.
12. ¿Quién se encarga de la cuenta?	La misma persona que abre la puerta, me lleva a la mesa, me toma la orden. Si se va a otra mesa, otro compañero la cubre, pero de preferencia la misma persona.
13. ¿Se suelen acumular los clientes que están pagando en caja?	A veces sí se acumula en caja, de lunes a viernes sí. Dividir la cuenta le toma bastante tiempo.
14. ¿Son frecuentes los errores con los métodos de pago?	No. Alguna vez suele faltar moneditas.
15. ¿En algún momento han pensado en mover el restaurante?	No, su clientela ya conoce la ubicación.

16. De forma general, ¿cuál es la queja que reciben más frecuentemente?	A veces por el tiempo de entrega de comida. (los fines de semana). No le gustó una bebida. Lo de la puerta, cuesta que abran. Se quejan en redes sociales.
17. ¿Cómo es el proceso para hacer pedidos con tiempo?	Normalmente los clientes suelen venir porque son del juzgado. Si se hizo el cliente no aparece se trata de vender o queda ahí. Desde el momento que hacen el pedido, la orden ya está hecha y el ticket está hecho.
18. ¿Qué tan frecuente son los problemas con delivery tercerizado?	Delivery: No vienen a traer al restaurante. Los de callcenter tratan con los clientes. Los de juzgado llaman al callcenter, el callcenter con el restaurante

Fuente: Elaboración propia.

Apéndice H. vaciado de respuestas de mesero

Tabla 18. *Vaciado de respuestas de mesero*

ENTREVISTA A MESERO	
Preguntas	Mesero
1. ¿Cuál es su nombre?	Mauricio
2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el restaurante Artisant?	Lleva casi un año trabajando acá
3. ¿Cuáles son las responsabilidades que debe cumplir como mesero?	Mesero, bodega, cajero, inventario de bebidas. Él hace el inventario para meseros: desechables Cocina se encarga de hacer bebida. Si está lleno, el mesero puede ir a hacer
4. ¿Le ha sido asignada un área en específico?	No, todos están en todo el restaurante Aun así, logran un equilibrio
5. En sus palabras, ¿cuál es el proceso detallado que un cliente sigue al llegar al restaurante? ¿Se han presentado quejas en algún punto de este proceso?	Bienvenida, alcohol en gel, lo llevan a su mesa. Dan menú, toma pedido de bebida, Lleva la bebida. Toma de pedido de comida. Preparación, Sirven, y pendiente de si necesitan algo más. Retiran platos sucios para que no estén saturados. Dan cuenta y cobran. Tienen quejas de que se tardan en abrir la puerta Son solo tres meseros • Hace tres meses, mandaron un host y sí les ayudó. • No deja a un cliente a medias para ir a abrir
6. A su parecer ¿cuál es una posible área de mejora por parte del restaurante?	Estructural: • si llueve, acá hay mucho problema, hay una parte en descubierto y se inunda. Esa parte se cierra si llueve. El baño está hasta el fondo, si está lloviendo te mojás Con el centro de delivery: • Hay poco personal y no manejan bien con las reservaciones. Sucede que un cliente pide algo y no les mandan a tiempo al restaurante. En el centro de delivery, no hay buena comunicación Las redes sociales • Es tercerizado. A todos los restaurantes se los lleva una empresa. Hace poco le metieron un poco más • Según él, el menú no está bueno. No es atractivo -Algunos buscan en redes sociales fotos de lo que van a pedir porque no hay nada en el menú -No hay publicidad: les trajeron una máquina de nestlé, pero no se ha promocionado, ni siquiera está en el menú. -La gente no sabe que hay promociones de cerveza

<p>7. De forma general, ¿Cuáles son algunas quejas que reciben frecuentemente?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Si tienen un problema como que le aparezca algo en la comida -La decisión que toman depende de cómo resulta el cliente -De forma personal, intenta cuidar la atención por su parte hacia el cliente • Una vez, a una chica le apareció un gusano en la lechuga -No reclamó a detalle -Él no le cobró la hamburguesa -Lo envía en reporte a cocina • “Ahora vine de por gusto temprano” • Él conoce el tiempo de cada bebida -Si ve que se pasa, él va a ayudar a cocina
<p>8. ¿Qué dato considera relevante para en aras de entender el proceso y servicio que ustedes ofrecen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Llegó alguien de simmer porque se habían quedado -A diario les sucede -Las proyecciones de demanda las hacen los mismos empleados, es frecuente que se queden sin algo • Es frecuente que los clientes se sienten en una mesa sucia -Es frecuente en llenos -No sirve “reservado”, llegan a sentarse, aun así -No dejan materiales en la mesa porque se hace mal uso de ellos, l levan los materiales antes de la comida

Fuente: Elaboración propia.

Apéndice I. vaciado de respuestas cocinero

Tabla 19. *Vaciado de respuestas de cocinero*

ENTREVISTA A COCINERO	
Preguntas	Cocinero
1. ¿Cuál es su nombre?	María
2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el restaurante Artisant?	Seis meses
3. ¿Cuántos cocineros laboran durante la semana y cómo se distribuyen?	Ahorita son cinco en cocina. Se organizan por turnos: Siempre hay una persona en descanso (los jefes ordenan qué día descansan). Solo se quedan con tres cocineros: una solo trabaja al almuerzo A veces rotan, según cómo funcione cada uno. •Alguien en freidora, bebidas+lavado, plancha •La persona que suele lavar platos se satura cuando está lleno
4. ¿Cuál es el mantenimiento que se le da a la maquinaria de cocina y quién es el encargado?	Limpieza diaria. La freidora 1 vez cada 8 días. Se van rotando cada 8 días.
5. ¿Cómo es el proceso de limpieza en la cocina?	Cada uno en su área. Entre todos limpian (uno lava trastes, otro limpia mesas, otro barre)
6. ¿Cuál es el tipo de comida que más tiempo le lleva cocinar? ¿El que menos?	Unas alitas nuevas (entrada) (se llevan unos 15 minutos) Alitas, extra de papas, los platos más sencillos llevan menos tiempo. Siempre se trata de sacar las entradas antes del plato fuerte (misión).
7. ¿Cuál es el plato más popular y cuánto tiempo lleva cocinarlo?	5-8 minutos cuando está solo 15 minutos cuando está lleno
8. En las horas de alta demanda, ¿qué acciones toman para contrarrestar los tiempos de espera de los clientes y entregarles rápido su pedido?	Algunos ingredientes ya se tienen preparados, solo para calentar y armar. Tipo ensalada, entradas, jugos, café, etc. Todo, menos la carne, ya está hecho.
9. ¿Cuál es el proceso para realizar el inventario y quién es el encargado?	A diario hacen inventario. La llenan entre mesas (y su sistema de ventas) y cocina (con su sistema de productos)
10. ¿Cómo se distribuye y funciona su cadena de abastecimiento?	De inna proveen a todos los otros restaurantes. A veces los proveedores no traen todo Piden a diario en simmer, de simmer recogen. En la noche lo llevan alinna y delinna lo traen temprano. Inna tiene problema con el transporte Tienen grupos de whatsapp con los abastecedores Si no está en el formulario u olvidan ponerlo, pueden pedirlo por wha con el abastecedor A veces no surten desde temprano y les afecta. A veces es mediodía y el abastecedor no ha llegado:

	<p>Quien sea va a simmer</p> <p>Es raro, dos veces en el mes (que les traen una vez cada día)</p>
11. A su parecer ¿cuál es una posible área de mejora en cocina por parte del restaurante?	Bebidas. Es la más débil, solo se tiene una sola licuadora
12. De forma general, ¿Cuáles son algunas quejas que hayan tenido sobre la comida (calidad, sabor, temperatura)?	Se han quejado, pero no es seguido. Se quejan del tiempo de entrega
13. ¿Qué dato considera relevante para en aras de entender el proceso y servicio que ustedes ofrecen?	Acerca del ambiente entre compañeros de trabajo. Tienen un muy buen ambiente en cocina

Fuente: Elaboración propia.

Apéndice J. Duración promedio del proceso de pago

Tabla 20. *Duración promedio del proceso de pago*

Cliente	Tiempo de proceso de pago
Cliente A	5,15
Cliente B	4,45
Cliente C	6,10
Cliente D	6,05
Cliente E	5,30
Cliente F	6,00
Promedio	6,00

Fuente: Elaboración propia.

Apéndice K. Proporción de mesas atendidas por mesero

Tabla 21. *Proporción de mesas atendidas por mesero*

Cliente	Mesero que atendió
Cliente A	Mesero A
Cliente B	Mesero B
Cliente C	Mesero A
Cliente D	Mesero A
Cliente E	Mesero A
Cliente F	Mesero B

Mesero A	70%
Mesero B	30%

Fuente: Elaboración propia.

Apéndice L. Tiempo promedio para tomar orden y enviarla a cocina

Tabla 22. *Tiempo promedio para tomar orden y enviarla a cocina*

Cliente	Tiempo para ordenar (decimas de minutos)	Tiempo para enviar a cocina
Cliente A	2,75	1,75
Cliente B	2,40	2,25
Cliente C	3,50	2,05
Cliente D	3,10	1,3
Cliente E	3,50	2,3
Cliente F	2,75	2,1
Promedios	3,00	2,00

Fuente: Elaboración propia.