



UNAPÉC
UNIVERSIDAD APEEC

DECANATO DE POSGRADO

Tesis para optar por el título de
Máster en Gerencia y Productividad

Título:

**ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA EN LA CALIDAD Y
PRODUCTIVIDAD DE LA CADENA DE PRODUCTOS/SERVICIOS EN UNA
EMPRESA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EMPRESARIALES SERVIMARK**

SUSTENTANTE:

Leanny Valdez
20171903

ASESORA:

Dra. Iara V. Tejada

Santo Domingo, República Dominicana.

Julio 2019

Título:

**ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA
CALIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD DE LA CADENA DE
PRODUCTOS/SERVICIOS EN UNA EMPRESA DE
ALIMENTOS Y BEBIDAS EMPRESARIALES
SERVIMARK**

Índice General

RESUMEN.....	ii
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I: CARACTERIZACION DE LA CALIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD	
1.1 Conceptualización de la calidad y la productividad	8
1.2 Definición de Mejora continua	11
1.3 Generalidades de la Cultura de Mejora Continua	17
1.4 Cadena de producto o suministro	18
1.4.1 Principios Básicos.	18
1.4.2 Cadena de Suministro o Producto	20
1.4.3 Flujo en la cadena de Suministro.....	21
1.4.4 Flujo tipo ``Pull``	21
1.4.5 Cadena de Suministro Tradicional	21
1.4.6 Cadena de Suministro Sincronizada.....	22
1.4.7 Gestión logística en la cadena de Suministro	24
1.5 Sistema de Almacenamiento	25
1.6 Servicio en la Logística	26
1.6.1 Operaciones Logísticas	26
CAPITULO II: LA EMPRESA EN LA ACTUALIDAD Y SU ENTORNO	
2.1 Generales de la Empresa Servimark S.R.L	30
2.1.1 Reseña Histórica.....	30
2.1.2 Estructura Organizacional de la Empresa.....	31
2.1.3 Enfoque	35
2.1.4 Misión	35
2.1.5 Valores.....	35
2.1.6 Clientes Empresariales Actuales	35
2.2 Principales Suplidores	36
2.3 Área de Operaciones.....	36

2.4 Gestión de Stock y Almacén.....	38
2.5 Analisis FODA de la empresa Servimark.....	40
2.6 Investigacion de Mercado.....	41

CAPITULO III: MEJORA PARA LA PROPUESTA DE MEJORA DE LA CALIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD EN LOS SERVICIOS DE LA CADENA DE PRODUCTOS EN SERVIMARK.

3.1 Mejora en el Servicio al Cliente Servimark	48
3.2 Mejora en la Estructura y Procesos de Servimark.....	51
3.2.1 Departamento de ventas.....	52
3.2.2 Departamento Administrativo.....	52
3.2.3 Mantenimiento y apoyo.....	53
3.2.4 Organigrama Proyectado.....	54
3.2.5 El Proceso de Comercialización y Marketing.....	56
3.3 Sistema de Inventario Semanal para Servimark	61
CONCLUSIONES.....	63
RECOMENDACIONES.....	65
BIBLIOGRAFIA.....	66

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Nivel de conocimiento de la empresa	42
Gráfico 2: Percepción de los servicios de Servimark.....	43
Gráfico 3: Frecuencia del consumo en Servimark	43
Gráfico 4 : Calidad en los productos.....	44
Gráfico 5: Atenciones ofrecidas al cliente o consumidor	45
Gráfico 6: Salubridad en la empresa	45
Gráfico 7: Precios de los productos.....	46
Gráfico 8: Variedad en los productos	46
Gráfico 9: Intensión del Cliente.....	47

Índice de Figuras

Figura 1	Ciclo de Mejora continua	12
Figura 2	Principio de Pareto: Pocos vitales (a la izquierda), muchos triviales (en el centro y derecha)	14
Figura 3	Diagrama de dispersión se usa para estudiar la posible relación entre dos variables	14
Figura 4	Conjunto de causas que dan lugar a una consecuencia y Subfactores.....	15
Figura 5	Soporte de información periódica para la dirección de los procesos..	16
Figura 6	Lista de control Entradas de Mercancías	16
Figura 7	Cadena de suministro.....	20
Figura 8	Cadena de Suministro Tradicional.....	22
Figura 9	Cadena de Suministro Sincronizada	23
Figura 10	Cinco procesos de la Logística	27
Figura 11	Cocina industrial D'Luciano Comida Criolla y Restaurant D'Brothers Grill	32
Figura 12	Salón de Eventos The Brothers Grill	37
Figura 13	Cocina Industrial D Luciano Comida Criolla	38
Figura 14	Área de almacén The Brothers Grill	40
Figura 15	Análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de Servimark	41
Figura 16	Organigrama propuesto para Servimark	56
Figura 17	Sistema de inventario propuesto Servimark	61

Índice de Tablas

Tabla 1 Funciones y responsabilidades de los empleados de Servimark	32
Tabla 2 Funciones según el puesto a desempeñar por cada Departamento ...	57

RESUMEN

La mejora de la calidad y la productividad es un servicio vital, para que un negocio se mantenga activo en el mercado, por tal razón una empresa que tiene baja calidad de servicio tiene la posibilidad de que desaparezca del mercado. La presente tesis realizada en la empresa Servimark S.R.L quien se dedica a la venta de alimentos de productos/servicios y bebidas empresariales, encontramos que existe una carencia en la calidad del servicio y la productividad, carencia de capacitación para los empleados, higiene en el servicio, motivación hacia el personal, falta de supervisión del personal, seguimiento en las operaciones, logística empleada, organización departamental, continuidad en los procesos, demanda en el servicio ofrecido al cliente, entrega justo a tiempo, características que permitieron formular el problema de investigación, refiriendo el inadecuado servicio y el mal manejo hacia el cliente y que motivó a realizar una investigación profunda en las operaciones de dicha empresa para mejorar la calidad y productividad del servicio y para ello se recurrió a varios autores tales como (Felsinguer E. 2002) y Víctor Di Stefano (2004), Jay Heizer (2009), entre otros, para argumentar el problema de investigación. El objetivo de esta tesis se centra en diseñar una propuesta gerencial basada en el modelo de gestión de la calidad en el servicio de las operaciones para la mejora de la misma, distribuir los departamentos por áreas, asignar funciones específicas, crear una logística para la distribución de los productos hacia los clientes, diseñar una característica que presenta la calidad en el servicio de ventas de comida empresarial.

INTRODUCCION

Las empresas que se dedican a la venta de comida empresarial deben mantenerse realizando un estudio de mercado de manera constante ya que es esencial antes de dar comienzo a cualquier proyecto de negocio. Un correcto estudio de mercado es la clave principal para el lanzamiento de un producto o de una idea de negocio si queremos minimizar los riesgos. Por eso es necesario que tengamos todos los datos que nos aseguren la viabilidad de un proyecto de un buen análisis y una buena planificación dependerá que dediquemos recursos a las áreas que nos interesan y que minimicemos los riesgos.

Las empresas innovadoras potencializan su competitividad en el mercado y esto sucede cuando son capaces de agregar valor mediante el desarrollo o mejora de productos, modelos de negocio o procesos organizacionales, como lo es la logística y el marketing. La innovación es una de las estrategias que trae resultados positivos en los mercados donde existe una demanda de competencia elevada, en el ámbito gastronómico resulta complicado mantenerse a la vanguardia de la innovación puesto que la Idea debería partir del deseo de diferenciarse de la competencia, de crear mejoras en los procedimientos o simplemente de convertir la materia prima en algo atractivo para el cliente.

El único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar la sostenibilidad, su competitividad y rentabilidad es aumentando su productividad. Las herramientas fundamentales que motivan una mayor productividad son: la mejora de métodos, la determinación de los tiempos correspondientes a los métodos mejorados, la eliminación de despilfarros (mudas) y un sistema adecuado de remuneraciones.

Optimizar la productividad de una empresa es un gran desembolso económico para la misma. Para ello, es necesario analizar y medir lo que la empresa

realmente necesita, cuáles son sus fortalezas, sus puntos de mejora y lo que el empleado necesita para estar motivado y alcanzar el objetivo de la misma.

El objetivo de la productividad es medir la eficiencia y la calidad de producción de los servicios, los productos por cada factor o recurso utilizado en una empresa, entendiendo por eficiencia el hecho de obtener el mejor o máximo rendimiento utilizando el mínimo de recursos. Cuantos menos recursos sean necesarios para producir una misma cantidad, mayor será la productividad y, por tanto, mayor será la eficiencia.

Los indicadores de la productividad son absolutamente indispensables si queremos conocer el estado real en el que se encuentra el negocio. A través de esto podemos tener una idea, o algunas nociones, incluso información extensa, pero al mismo tiempo se podría ser complicado saberlo con exactitud si no se cuenta con las herramientas adecuadas. La motivación de los empleados es un factor económico, dado a que los trabajadores con motivación rinden más y adquieren mayores beneficios para la empresa o negocio. Sin embargo, la motivación depende en gran medida del vínculo que el colaborador establezca con la empresa. cuándo un trabajador no siente ningún tipo de compromiso o vínculo emocional no es fuerte ya que la misma no se puede medir de forma exacta u observar de forma directa.

Un proceso productivo es el conjunto de actividades que toma como entradas uno o más insumos y los transforma para obtener como salidas o resultado un producto o servicio. El ciclo de vida del producto es utilizado como una herramienta de predicción o pronóstico, puesto que los productos pasan por etapas distintivas que permiten calcular la ubicación de un determinado producto en el ciclo de vida mediante el uso de datos. Las características o atributos que se incorporan al producto dependen del diseño, marca, envase y calidad, estas características logran cubrir las exigencias del consumidor.

La Gestión de la Calidad se ha convertido en la condición necesaria para cualquier estrategia dirigida hacia el éxito competitivo de un negocio. El aumento incesante del nivel de exigencia del consumidor, junto a la explosión de competencia procedente de nuevos países con ventajas comparativas en costes y la creciente complejidad de productos, procesos, sistemas y organizaciones son algunas de las causas que hacen de la calidad sea un factor determinante para la competitividad y la supervivencia de la empresa moderna.

La mejora continua es la cultura organizacional o recurso activo organizacional que, al ser gestionado de manera correcta, desde sus valores, símbolos, lenguaje, ideología, creencias y ritos, puede afectar el rendimiento de los integrantes de las empresas. El ciclo PDCA suele ser la sistemática más empleada en la implementación de un sistema de mejora continua y se le conoce como ciclo de mejora continua o círculo de Deming. El cual se basa por cuatro etapas cíclicas, de tal forma que una vez terminada la cuarta etapa se debe regresar a la primera y repetir el ciclo. De esta manera, las actividades son reevaluadas periódicamente para incorporar nuevas mejoras.

La cultura de mejora de una empresa puede ayudar o dificultar una forma de trabajar. El cambio de cultura es una parte integral de la implantación e introducción de cualquier tecnología y no debería verse como una parte separada de la gestión de la calidad y deben estar relacionadas con los procesos de operación, coordinación, supervisión y en las funciones de soporte ya que estos están afines con el cambio cultural para que el personal que labora dentro de una organización evalúen lo que es bueno o malo dentro de la misma organización.

La cadena de suministro cuenta con características propias que agrupan a todos los agentes que tienen lugar en ella y que se encargan de cumplir con los procesos adecuados para que los consumidores finales puedan disfrutar de un

producto de buena calidad, dentro de las características encontramos a las cadenas de suministros también conocidas como cadenas de abastecimiento, quienes agrupan actividades u operaciones involucradas para llevar a cabo el proceso de venta de un producto en su totalidad.

Las logísticas de operaciones se conforman de cinco procesos a través de los cuales se puede medir la calidad de la logística y está compuesta por una serie de actividades que, unidas y desarrollados de una forma eficiente, deben dar como resultado un producto o servicio óptimo, entregado al cliente en el lugar y tiempo estipulado.

La cadena de suministro se basa en elementos que trabajan en la fabricación y/o entrega de un producto o servicio a un consumidor final. Estos elementos corresponden a las distintas empresas participantes dentro del proceso ya sean extractores/productores de materias primas, empresas de transformación o manufactureras, empresas de transporte y distribución, empresas comercializadoras y los propios clientes finales quienes son los que requieren de dicho producto o servicio, a los cuales se busca satisfacer mediante todo el proceso realizado por la cadena.

La cadena de suministro tradicional es utilizada principalmente por pequeñas empresas que no requieren un funcionamiento muy complejo o un gran control de su producción, ya que las decisiones son tomadas de forma independiente por las personas involucradas dentro del proceso de fabricación. La cadena de suministro sincronizada se encuentra todas las fases de fabricación del producto sincronizadas, es decir, se hace un seguimiento desde la entrada de materias primas hasta la llegada del producto al almacén como producto terminado y listo para su envío o venta.

Previo a la investigación Metodológica desarrollada en esta propuesta, el objetivo de estudio de esta investigación, nos permitirá obtener información para el desarrollo del plan de mejora implementado en esta empresa, para lo cual se realizó un diagnóstico que permitió identificar los principales problemas referente a la mejora en la calidad y la productividad en el servicio de la empresa “Servimark” de la ciudad de Santo Domingo, determinado de esta manera las razones, dificultades y posibles soluciones del entorno ante la problemática de esta empresa.

Este proyecto busca crear un sistema para garantizar la calidad de los alimentos que Servimark les ofrece a sus clientes y para ello es indispensable implantar un sistema de gestión alimentaria, que ayude a controlar el alimento desde su compra y almacenamiento hasta el consumo final.

Una de las estrategias utilizadas que han permitido mantenerse en el mercado es la variedad de productos que la empresa ofrece a sus clientes en cuanto a la calidad que representa una ventaja competitiva y la confianza que ha logrado plasmar en sus clientes.

Este plan de negocio tiene como objetivo proponer una mejora en la calidad y productividad de la empresa de productos servicios de alimentos y bebidas empresariales Servimark, garantizando la calidad y la productividad en la empresa de servicios, diagnosticar los procesos de calidad y la productividad y elaborar un plan de mejora en la productividad.

Para cumplir con este objetivo propuesto se propone una metodología de trabajo destinada al mejoramiento continuo de cada proceso, que pueden ser aplicados en otros trabajos, al integrar diversos conceptos que buscan mejorar el proceso de las empresas de ventas de comida empresarial obteniendo con esto un modelo que sirva de guía de trabajo.

Los procesos del método científico que usaremos en la investigación son de tipo analítico, puesto que se analizará, cada una de las partes que operan en la empresa de comida gourmet descomponiendo cada una de sus partes para estudiar en forma intensiva cada uno de sus elementos, así como las relaciones entre sí, de manera Interpretativo, para desglosar el sistema de control interno actual y como parte del método teórico, se utilizará el teórico y empírico que permiten profundizar en el conocimiento y mediante los hechos fundamentales con el método de la observación, el método de la medición y el método de la experimentación.

CAPITULO I: CARACTERIZACION DE LA CALIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD

CAPITULO I: CARACTERIZACION DE LA CALIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD

En el primer capítulo presentamos un análisis de la realidad en la problemática que existe en la calidad y productividad en el servicio de Servimark y las diferentes definiciones y conceptos desarrollados en la investigación que tienen diferentes actores nacionales e internacionales para así poder comparar, analizar y tener un enfoque más amplio sobre el tema que estamos desarrollando y su respectiva importancia.

1.1 Conceptualización de la calidad y la productividad

El concepto de productividad en esta investigación es muy importante ya que, para vender mayores productos o servicios, las empresas deben ser más competitivas que los competidores tal como nos define Gómez (1990), la productividad es una serie de recursos y productos obtenidos de la eficiencia con la cual los recursos humanos, capital, conocimientos y energía, son usados para producir bienes y servicios en el mercado, esto no solo está relacionado sino que existe un vínculo entre el recurso humano y la productividad empresarial y hacen que el negocio sea más competitivo, lo que se traduce en un mejor rendimiento y mayores ganancias.

Drucker (1999) cita que una empresa está en armonía cuando la producción que esta suministra con el más elevado producto y con el mínimo puede mejorar al producir y vender más aumentando la producción y/o mediante la reducción del costo de los recursos utilizados en el negocio disminución de los insumos de entrada. Así mismo la productividad se puede mejorar aumentando la producción y/o disminuyendo los insumos de entrada.

Las áreas de intervención deben elegirse de manera cuidadosa y para hacer esto, primero debe identificar qué factores están influyendo en la productividad, y luego seleccionar las áreas específicas en las que se planifica realizar las mejoras y determinar los indicadores de productividad para medir el grado real

de las mejoras. La productividad es un indicador que expresa que tan bien está usando los recursos de una empresa y los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios. Felsinguer (2002). Los factores que se deben considerar para seleccionar estos indicadores de productividad deben estar relacionados con el tipo de empresa o negocio y la forma en que se maneja él mismo, deben reaccionar a los cambios en los insumos y productos del negocio, esto va a depender del uso de datos existentes que sean fáciles de recopilar y la manera que se pueda medir fácilmente la productividad (Mutio 1998).

Para fomentar la productividad del personal hay muchas maneras de motivar a las personas entre estas existe la motivación negativa, tal como el miedo a perder el empleo o correr el riesgo de recibir críticas por parte del jefe como también existe la motivación positiva, tal como el elogio, los incentivos financieros, la formación complementaria y el desarrollo profesional acompañan a la motivación positiva sea más eficaz para mejorar el desempeño y aumentar la productividad y de los procesos y la cantidad de bienes, recursos y servicios utilizados Ritzman (2000).

La productividad es la necesidad de sanear los procesos productivos en todas las áreas de la actividad económica que han hecho de la productividad el foco de atención tanto del público como de los especialistas de manera competitiva, sin embargo a nivel de empresas existen resistencias cuando se incorporan innovaciones que conllevan a un incremento de la productividad y a un ahorro de los costos, la mejora de los mismos es el principal remedio para aumentar el rendimiento, reducir la crisis, el desempleo, la inflación y conseguir productos competitivos (Paz 2000).

La mejora significa una comparación favorable entre la cantidad de recursos usados y la de bienes y servicios utilizados, es un índice que relaciona lo producido por un sistema de salida o producto y los recursos manejados para generar entradas e insumos esta actividad se relaciona con la creación de bienes y servicios mediante la transformación de insumos en productos (Heizer 2009).

Un producto está relacionado con las actividades de bienes y servicios que se convierten en insumos y así en productos terminados y es una actividad que se lleva a cabo en todas las empresas para así crear bienes que satisfagan al consumidor final siendo el resultado de un esfuerzo creador que tiene un conjunto de atributos tangibles e intangibles (empaquete, color, precio, calidad, marca, servicios y la reputación del vendedor) los cuales son percibidos por sus compradores reales y potenciales (Thompson 2005).

Los productos de una empresa se mide desde la perspectiva externa o interna lo interno se visualiza de uno a varios factores productivos y lo externo es cuando se habla de la rentabilidad del negocio y la perspectiva mixta es cuando se combina ambas. Algunos de los factores que se consideran más importantes y que pueden afectar la productividad tanto internas como externas son:

Factores Internos: Terrenos y edificios, materiales y energía, máquinas y equipos, recursos humanos, no disponer de herramientas necesarias para realizar las tareas, horarios no flexibles, jornadas laborales mayores a las 10 horas.

Factores Externos: Disponibilidad de materiales o materias primas, mano de obra no calificada, políticas estatales relativas a tributación y aranceles, infraestructura existente, disponibilidad de capital e intereses, competitividad, transporte de personal (Stefano 2004).

Las características de un producto mientras mayor sea la vida útil del mismo tendrá más razones de adoptar prácticas de cooperación en el inventario. Menor es la vida útil de un producto, más razonable será adoptar prácticas de colaboración basadas en el acceso a la demanda del cliente (Arto 2010). La calidad como conjunto de características que definen la eficacia y durabilidad de un producto, es lo que nos define si el producto en sí posee buenas propiedades y a la vez satisface las necesidades (Meléndez 2004).

Cuando un producto posee un sin número de cualidades o particularidades que lo establecen con propiedades únicas y lo distinguen de los demás satisfaciendo las necesidades del consumidor y a través de un sistema de gestión de calidad que solo existe cuando es verificado bajo una norma establecida del producto y como resultado podemos obtener la satisfacción del cliente y generación de beneficios. La calidad es la colección de técnicas que va más allá de procedimientos es más bien una manera de pensar en la dirección de nuevos principios sobre el diseño de la organización y de la cultura corporativa para construir y caminar hacia la excelencia (Camison 2006).

1.2 Definición de Mejora continua

La mejora continua es una de las herramientas básicas para aumentar la competitividad en las empresas y se define como el “Proceso planificado, organizado y sistemático de cambios incrementales en los procesos productivos de sistemas o en las prácticas de trabajo, que permiten mejorar algún indicador de rendimiento. No se necesitan de grandes inversiones para implantar los cambios incrementales propuestos. El modelo de implementación está basado en el desarrollo de ciertas rutinas compuestas por un conjunto de comportamientos que deben ser aprendidos y reforzados los cuales muestran que las compañías desarrollan estas habilidades o rutinas, y sus comportamientos asociados de manera diferente obteniendo un impacto determinado en el rendimiento de las mismas. Esto indica que el proceso de desarrollo de mejora continua es evolutivo (García 2010).

Las empresas necesitan gestionar sus actividades y recursos con la finalidad de ser orientarlos hacia la consecución de buenos resultados, mediante la adaptación de herramientas y metodologías que permitan a las organizaciones configurar su Proceso de Gestión y Mejora Continua esta mejora está basada en el ciclo de Deming, compuesto por cuatro fases: estudiar la situación actual y recoger los datos necesarios para proponer las sugerencias de mejora, poner en

marcha las propuestas optadas a modo de prueba, comprobar si la propuesta ensayada está proporcionando los resultados esperados, implantar y estandarizar la propuesta con las modificaciones necesarias (E. Garcia 2016).

Las cuatro etapas de como implementar el Plan de Hacer, Verificar y Actuar PDCA son: ver figura 1:

Figura 1 Ciclo de Mejora continua



Fuente: García, 2016

Plan (Planificar): Se realiza la planificación a través de actividades susceptibles de mejora y que se establecen los objetivos a alcanzar posibles mejoras de las cuales se pueden realizar grupos de trabajo para escuchar las opiniones de los trabajadores, buscar nuevas tecnologías para así facilitar y estandarizar la planificación de proyectos, actividades y tareas y ayudar a diseñar productos, procesos y servicios según los requisitos y funciones previstas para el futuro.

Do (Hacer): Se hacen cambios para así implementar la mejora propuesta y que generalmente requieren realizar una prueba piloto para probar el funcionamiento del mismo antes de realizar los cambios en gran escala.

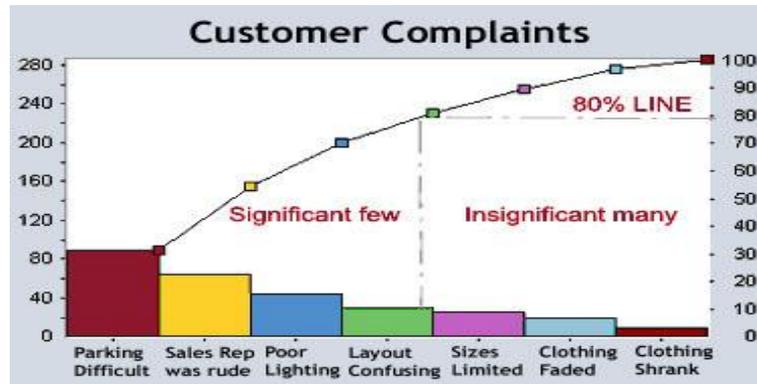
Check (verificar): Se realiza una verificación una vez se implementada la mejora, se deja en un periodo de prueba para verificar su correcto funcionamiento. Si esta no cumple con las expectativas iniciales se procede a realizar una modificación y de esta forma ajustarla a los objetivos esperados. Este proceso se realiza mediante una serie de herramientas de evaluación que nos sirven para controlar el estado actual de un proyecto, proceso, producto o servicio con el objetivo de tener una visión detallada de su estado actual, para de esta manera buscar formas de mejorarlo posteriormente.

Act (Actuar): A partir de los datos recopilados en la fase anterior se procede a recopilar lo aprendido y a ponerlo en marcha y a la vez se pudieran utilizar las recomendaciones que sirven para volver al paso inicial de Planificar y así el ciclo no termina de fluir. Este paso ayudan a las personas que se inician en el ciclo de PDCA a comprender que el cuarto paso esta relacionada con cerrar el ciclo con la realimentación para acercar los datos obtenidos a los objetivos.

Las Herramientas de evaluación facilitan el estudio comparativo de numerosos procesos dentro de las industrias o empresas comerciales, así como fenómenos sociales o naturales dentro de las cuales podemos mencionar:

- Diagrama de Pareto: es una gráfica que ayuda a organizar datos de forma que estos queden en orden descendente, de izquierda a derecha y permite asignar un orden de prioridades, afirmando que en todo grupo de elementos o factores que contribuyen a un mismo efecto, unos pocos son responsables de la mayor parte de dicho efecto ver figura 2.

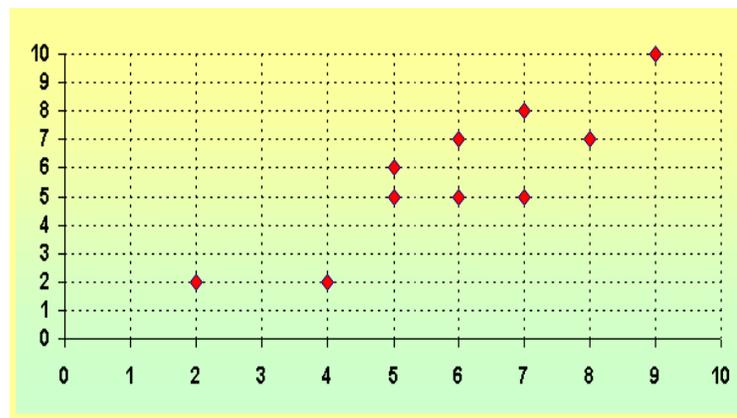
Figura 2 Principio de Pareto: Pocos vitales (a la izquierda), muchos triviales (en el centro y derecha)



Fuente: Rodrigo González González, 2012.

- Diagrama de correlación: Es la representación gráfica que muestra la relación de una variable con respecto a otra, aunque esta no tiene porque ser una relación causa-efecto. Está relacionada con el desempeño de una característica de interés con factores de causa potenciales y su objetivo es ayudar a entender las causas potenciales de variación como respuesta y cómo cada factor contribuye a esa variación. Esto se consigue mediante relación estadística de la variación en la variable dependiente con una variación de la variable causa o independiente y obtener el mejor ajuste al minimizar la desviación entre lo predictivo y la respuesta real ver figura 3.

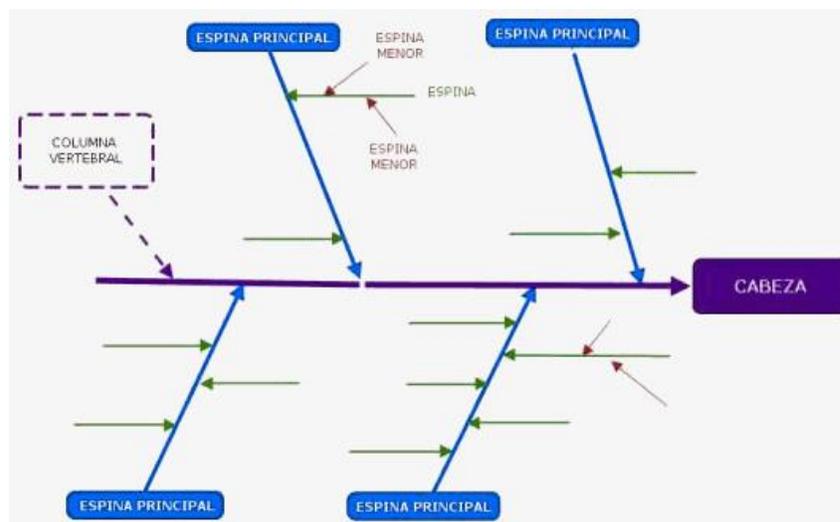
Figura 3 Diagrama de dispersión se usa para estudiar la posible relación entre dos variables



Fuente: Rodrigo González González, 2012.

- Diagrama de Ishikawa: Este diagrama también conocido como causa-efecto o diagrama de espina de pez, es una forma de como organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema en específico, nos permite representar gráficamente el conjunto de causas que dan lugar a una consecuencia y subfactores (en las “espinas”) que contribuyen a generar un efecto común (en la “cabeza” del diagrama) Ver figura 4.

Figura 4 conjunto de causas que dan lugar a una consecuencia y subfactores



Fuente: Rodrigo González González, 2012.

- Cuadro de Mando: Esta herramienta crea una forma de modelo de gestión mediante un soporte de información que se obtiene de manera periódica para la dirección de los procesos de la empresa, siendo éste capaz de facilitar una toma de decisiones oportuna cuando se implementa este tipo de cuadro se pretende alcanzar la estrategia de empresa mediante objetivos expresos e indicadores que midan su grado de cumplimiento, alinear al personal de la empresa con la estrategia, hacer un seguimiento de los datos y conseguir un feedback sobre el estado de la empresa, facilitar la comunicación de los indicadores y objetivos y tener información para ayudar a la toma de decisiones (Ver figura 5).

Podemos concluir que estas herramientas buscan es optimizar los recursos de los que dispone la empresa para alinearlos a la estrategia que se plantea, con ello lo que se consigue es aumentar el rendimiento de los mismos desde un punto de vista productivo, por tanto mejorara el aspecto financiero de cada empresa. Como se puede observar todas estas perspectivas guardan una estrecha relación y todas ellas con un fin de aumentar los beneficios financieros, mediante la aplicación de las mismas se pueden crear entorno de indicadores importantes repartidos en las distintas áreas, con el fin de controlar todos los departamentos de la organización tocando puntos claves para la mejora de la misma.

1.3 Generalidades de la Cultura de Mejora Continua

El Mayor éxito en el establecimiento del sistema está en manos de las personas que están comprometidas en los procesos: de operación, coordinación, supervisión y en las funciones de soporte ya que los resultados de una empresa están basados en la implicación hacia el cambio esta mejora debe favorecer el cambio cultural como forma de entender el trabajo, la participación activa del personal en los grupos de trabajo, así como importancia de conseguir que los indicadores sean la clave para alcanzar los objetivos del cambio cultural está en que las personas que trabajan en una empresa evalúen lo que es bueno para la empresa es bueno para ellos mismos. Como es de esperarse no existen fórmulas para logra el cambio sino más bien se basa en el empeño y la confianza de las personas (Murria 2010).

La mejora continua consiste se trata de mejorar un proceso, cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable y para lograr este proceso dependerá del tipo de asignación que le otorgue el empresario y del proceso (Harrington 1993). Un plan de mejora continua consiste en la conversión de un mecanismo viable y accesible al que las organizaciones de los países en vías de desarrollo cierran las brechas tecnológicas que estas mantienen con respecto al mundo de desarrollo (Fadi Fadul 1994). El mejoramiento continuo es un proceso de

mejoramiento tanto en un departamento determinado de una empresa y es un proceso económico que requiere de menos esfuerzo que el beneficio que aporta y es acumulativo ya que la mejora permite abrir las posibilidades sucesivas que garantizan el aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado (Ramírez 2009).

1.4 Cadena de producto o suministro

Una cadena de suministro o abastecimiento es un conjunto de elementos que permite que las organizaciones cuenten con la organización necesaria para llevar a cabo el desarrollo de un producto o servicio y que éste cumpla con el objetivo principal que es satisfacer las necesidades del cliente o consumidor final. Mediante la cadena de productos se permitirá mejorar el rendimiento económico, social y ambiental, y por ende mayor aseguramiento de la competitividad y sostenibilidad en el futuro.

1.4.1 Principios Básicos.

Muchas cadenas de suministros son simples y su etapa de gestión no requieren de muchos esfuerzos pero hoy en día la cadena de comercio electrónico ha hecho que estas cadenas se expandan con mayor rapidez, de manera que pueda aumentar la complejidad por la cantidad de relaciones generadas (clientes, empresas, suministradores) y por las mezcla de los productos que obliga a tener un tratamiento logístico según los pedidos de los clientes. La idea de llevar a cabo esta cadena surgió a finales de los 90 como una mejora en la evolución necesaria del servicio al cliente.

Para que el proceso se lleve a cabo con la naturalidad y eficacia debe contar con los componentes fundamentales, tales como:

- Proveedores: Son aquellas personas u organizaciones que se encargan de distribuir, ofrecer, conceder o arrendar el uso de bienes y servicios.
- Transporte: Es el encargado del traslado de las materias primas, productos terminados e insumos entre empresas y el cliente.
- Fabricantes: Es el responsable de transformar la materia prima en algún artículo o producto.
- Clientes: Es la parte importante de la cadena de suministros, aquellos cuyas necesidades deben estar cubiertas por lo requerido al momento de solicitarlo.
- Comunicación: Está basada en que las operaciones entre cada elemento de la cadena fluyan y se desarrolle correctamente.
- Tecnología: Se encarga de optimizar los elementos de la cadena y realizarlas en menor tiempo.
- La cadena de abastecimiento trata de establecer una estrategia y logística que involucra tres partes los cuales son: el suministro, la fabricación y la distribución.
- El suministro: Esta basada en las materias primas con lo que la empresa trabaja. Es importante saber de dónde proviene el material, cómo se adquiere y los plazos que tarda en llegar a los sitios donde lo requieren.
- Fabricación: Esta relacionado con la elaboración del producto a partir de las materias primas, para finalmente disponer de un producto terminado.
- Distribución: en este apartado como su nombre lo indica se da el proceso de distribución de los artículos mediante una red de transporte, almacenes, locales, comerciantes, con el objetivo de que llegue a los consumidores finales (Arcia 2018), (Ver figura 7).

Figura 7 Cadena de suministro



Fuente: Arcia 2018

Existen algunas actividades para que el resultado final de una cadena de suministro sea el adecuado, los cuales podemos citar la planificación, tanto del abastecimiento como del almacenamiento y la distribución, la administración de existencias o materia prima y productos finales, procesamiento de órdenes de compra, traslado y despacho del producto, seguimiento y control de imprevistos, servicio al cliente, administración de garantías, procesamiento de pagos.

1.4.2 Cadena de Suministro o Producto

La cadena de suministro es el control y seguimiento de todas las operaciones realizadas por el producto desde las materias primas hasta la entrega de producto terminado al cliente. También la podemos definir como una red de empresas que cooperan en la entrega de productos o prestaciones de servicios hacia el cliente, una cadena de suministro se basa en la cooperación entre los agentes que la conforman la finalidad de la misma consiste en conseguir mayores costes a través de una mejora de atención al cliente sus metas es agilizar en la entrega del producto, aumentar la variedad, disminuir sus costes y una de las estrategias para conseguir este objetivo es colaborar.

1.4.3 Flujo en la cadena de Suministro

Consiste esencialmente en la cadena de flujos de materia y en el flujo de información por lo que a lo largo de la cadena coexisten dos tipos de flujos: Flujos de materias primas: el cual transcurre desde el proveedor final hacia el cliente y flujo de información el cual consiste en circular al contrario que el de materiales y se refiere a ordenes de compras, datos sobre fechas de entrega y presentaciones del producto. Uno depende del otro aunque la rapidez y la eficacia del flujo de materiales es consecuencia del segundo, mientras que el cliente crea su opinión de la cadena por los resultados del primero. Una buena gestión del mismo debe siempre perseguir mejorar el flujo de información, ya que con poco esfuerzo se obtienen reducciones en tiempo y mejoras en la calidad.

1.4.4 Flujo tipo ``Pull``

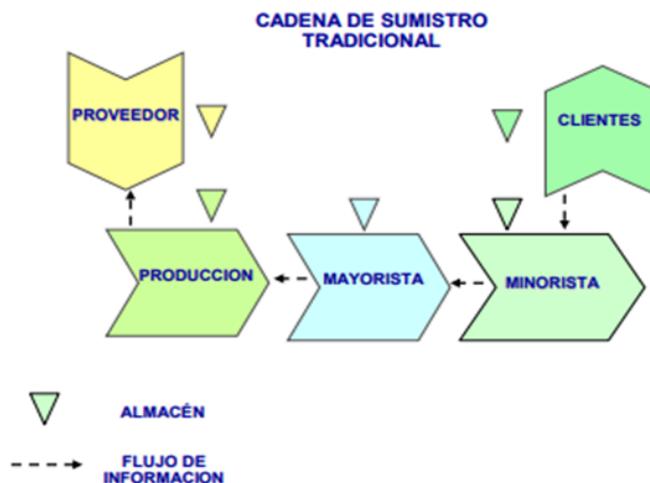
Es cuando el flujo de información perteneciente al producto también llamando flujo de arrastre por que los clientes lo desencadenan arrastrando flujo de bienes por esta razón el producto final no podrá existir como en ninguno de los agentes de la cadena hasta que surja la petición por parte del cliente. La gestión necesaria para mantener una eficiencia en la cadena consiste en: la satisfacción necesaria en cuanto a pedidos y no sobre estimaciones y esta deben ser a corto plazo, la transferencia del producto deber ser rápida ya que los productos se utilizan para atender el pedido del cliente y no se consume tiempo de fabricar para almacenar, la producción necesaria es eficiente con productos que pueden ser fabricados con rapidez, por lo que requiere de buenos diseños de acuerdo con el mercado, pero también con profundos estudios de reingeniería.

1.4.5 Cadena de Suministro Tradicional

Es una estructura que tiene como fundamento que cada miembro toma sus decisiones de manera independiente. Es decir que las empresas y organizaciones toman decisiones operacionales para maximizar sus objetivos

locales y emitir pedidos basándose en su propio nivel de inventario. La información que un miembro genérico recibe de sus socios son los pedidos de los clientes directos. El proveedor no interactúa de manera directa con el consumidor final y por lo tanto no conoce los datos reales de las ventas efectuadas. El proceso de pedido y entrega del producto entre minorista y proveedores se caracteriza por el tiempo que comprende desde el pedido de producción hasta el transporte y las eventualidades en el flujo de información. (Camagni 2016), (Ver figura 8).

Figura 8 Cadena de Suministro Tradicional



Fuente: Canella 2010

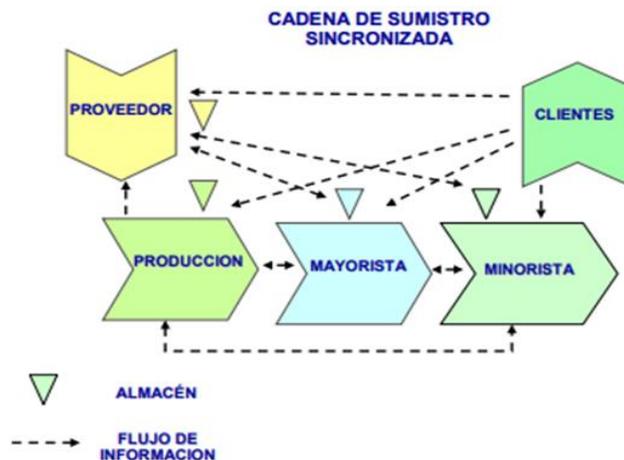
1.4.6 Cadena de Suministro Sincronizada

La cadena de Suministro sincronizada está basada en realizar pedidos de una manera coordinada, transfiriendo la información en tiempo real sobre sus niveles de inventario, productos en tránsito y datos de ventas al consumidor. Este resultado se alcanza formalizando los inventarios como una sola entidad y acogiendo las estrategias las cuales reducen los niveles de inventario y los costes relativos hasta un 50% sin comprometer el servicio al cliente. Según la

escuela de negocios, describen los diferentes tipos de cadena de suministros como:

- Cadena de suministro estratégica, que se caracteriza como el modelo que se centra en la toma de decisiones y el tipo de técnicas que son aplicadas para este fin, el acuerdo con los proveedores o la ubicación de cada producto dentro del almacén.
- Cadena de suministro táctica: tiene como base que la estructura ya está determinada, sin embargo, deben tomarse elecciones relativas a la gestión de los recursos y los medios a través de una hoja de ruta.
- Cadena sensible de suministro: el cambio es una constante dentro del mundo de las empresas y cuando se trata de dar una respuesta que sea eficaz al incremento del volumen de pedidos o su caída. Este tipo de cadena de suministro aporta una flexibilidad que propicia el empoderamiento de la organización para maximizar el beneficio ofreciendo una atención eficaz al cliente (EAE 2019), (Ver figura 9).

Figura 9 Cadena de Suministro Sincronizada



Fuente: Canella 2010

1.4.7 Gestión logística en la cadena de Suministro:

La logística es una de las herramientas fundamentales para la coordinación de las funciones de productos en la cadena de suministro, consiste en el arte de gestionar eficazmente los bienes que discurren en proveedores y clientes pero para lograr esto es necesario llevar el producto correcto, al lugar correcto, la cantidad adecuada, la calidad considerada en el tiempo estimado y con los costos adecuados dentro de las actividades que señalaremos que conlleva la logística podemos citar:

-El primer grupo está compuesto por el transporte o movimiento y dentro de las tareas que podemos señalar están relacionadas con el manejo de productos dentro de la empresa interna y con el modo de transporte desde los proveedores a la empresa y desde hacia la empresa los clientes externos, así como el reparto de pedidos, subcontratación de terceros para el transporte de productos, determinación de la estructura y la capacidad de las redes de distribución.

- El segundo grupo son las actividades relacionadas con la custodia y control de los productos entre estas tareas se encuentran el mantenimiento de stocks, y todas las actividades relacionadas al inventario tales como gestión de inventarios, centros de almacenamientos de distribución, codificación, rotación planificación de materiales, control de proveedores y el cumplimiento de las entregas al cliente.

-El tercer grupo se refiere a las operaciones de autocondicionamiento y manipulación de los productos: equipamiento, fraccionamiento, de mercancías y extracción.

-La cuarta actividad trata de los servicios que requiere el flujo de materiales: tratamiento de ordenes, de compras a proveedores, actualización de base de datos, de clientes y proveedores, gestión de albaranes y documentos de instrucción de uso y mantenimiento de equipos.

1.5 Sistema de Almacenamiento.

El almacenamiento es el conjunto de actividades que se realizan para guardar y conservar diferentes artículos en condiciones óptimas para su utilización desde que son producidos hasta que son requeridos por el usuario o el cliente.

El uso principal de un almacén es el mantenimiento de productos y mercancías en él de una forma controlada y sistemática se colocan las mercancías o productos para su uso. La naturaleza exacta del almacén y la ubicación viene dada por el tiempo probable de almacenamiento de los productos y por los requerimientos que impone dicho almacenamiento. Así, el almacenamiento puede ser de propósito general almacenamiento de productos estacionales. El rango de mercancías que se pueden almacenar varían desde productos finales listos para su introducción en el mercado. Hasta materias primas, pasando por productos semifabricados en espera de algún ensamblaje o tratamiento posterior.

Cuando el nivel de inventario de cada artículo almacenado está determinado, se selecciona la unidad de almacenamiento, es decir, el número mínimo de artículos que se almacenarán como unidad. La unidad de almacenamiento suele seleccionarse de acuerdo con las características físicas del material, el equipo disponible para manejo y almacenamiento, la cantidad de material y la forma en que éste se recibe. La unidad de almacenamiento puede ser mayor que la manufactura. Algunos de los factores que influyen en los niveles de almacenamiento para las actividades de surtido de pedidos son: la cantidad, el volumen y las características físicas (Garavito 2014)

1.6 Servicio en la Logística.

La logística, está compuesta por una serie de actividades o procesos, que unidos y desarrollados de una forma eficiente, deben dar como resultado un producto o servicio óptimo, entregado al cliente en el lugar y tiempo determinado.

El servicio de logística se define como la opinión de los clientes hacia la empresa o departamento que realiza las labores logísticas. Uno de los objetivos de la logística es que de ello dependa la continuidad y mejora de la empresa en el mercado (Andino 2006).

El servicio de logística comprende varias facetas las cuales mencionaremos a continuación:

- Tiempo transcurrido desde la recepción de una orden y el suministro del material
- Tamaño mínimo de orden aceptado por el suministrador.
- Cantidad de órdenes no suministradas
- Cantidad de productos que llegan al cliente en óptimas condiciones

1.6.1 Operaciones Logísticas

La adecuada gestión de cada uno de los procesos se consigue a través de la logística para tener en cuenta si se gestionan de una manera adecuada las actividades más relevantes, conjugadas con algunas prácticas logísticas y un soporte tecnológico e informático adecuado. De esta manera se considera que la estructuración de un proceso logístico debe tener desarrolladas las cinco operaciones que se presentan a continuación: Compras, Servicio al Cliente, Gestión de Inventarios, Almacenamiento y Transporte. (López 2018) (Ver figura 10).

Figura 10 Cinco procesos de la Logística



Fuente: Zenalogistica.com

- **Compras:** Este proceso hace parte de la etapa de aprovisionamiento en la que se determina cuáles son los materiales, suministros y la materia prima que se necesita para fabricar los bienes que comercializa, o comprar productos terminados para venderlos u ofrecer los servicios. Las compras son consideradas como un aspectos claves para la rentabilidad de las empresas.
- **Servicio al cliente:** Esta es una de las áreas más importantes de la logística. Y esta definida como el conjunto de actividades que ofrecen un proveedor para que el cliente obtenga sus pedidos en el momento y lugar indicado. Es importante que la empresa se compare con sus principales competidores para detectar oportunidades reales para mejorar y escalar posiciones en el mercado. El servicio al cliente dentro de la cadena de suministro como proceso, abarca todo el ciclo de la orden desde su nacimiento hasta su fin, y comprende los siguientes subprocesos: generación del pedido, adquisición de la orden, procesamiento de la orden, entrega del pedido, recaudo.

- **Inventarios:** En este proceso se destaca la logística relacionada con el control y manejo de las existencias de ciertos productos; en esta gestión se aplican estrategias y métodos que hacen que la tenencia de estos bienes sea rentable y productiva.
- **Almacenamiento:** Es la función que se encarga de custodiar la mercancía donde debe implementarse un proceso de control y custodia de inventario. Esta operación controla físicamente y mantiene todos los bienes inventariados. Podemos mencionar algunas funciones de almacenajes:
 - Mantener los materiales resguardados de deterioros, robos e incendios.
 - Permitir que el personal autorizado acceda a los materiales y productos terminados que está almacenada.
 - Informar constantemente al área de compras sobre las existencias reales de los materiales.
 - Llevar minuciosamente los controles de los materiales (salidas y entrada).
 - Controlar que no se agoten estos materiales (mínimos – máximos).
 - Supervisar, controlar y valorizar las labores internas de los movimientos administrativos y físicos.
 - Gestionar la obsolescencia de los productos generando reportes de rotaciones.
- **Transporte:** La logística tiene que ver con el transporte, se entiende como el medio para movilizar bienes o personas desde un punto hasta otro y cubre todos los modos e infraestructuras involucradas en el flujo de materiales y los servicios de entrega, manipulación y recepción de estos.

CAPITULO II: LA EMPRESA EN LA ACTUALIDAD Y SU ENTORNO

CAPITULO II: LA EMPRESA EN LA ACTUALIDAD Y SU ENTORNO

En este capítulo analizaremos la empresa y sus reseñas históricas las cuales están basadas en inversionistas jóvenes, quienes usaron como estrategia la unión de varios socios para reunir de manera más fácil el capital necesario y así iniciar el negocio en un periodo más corto de tiempo conformando la empresa Servimark.

2.1 Generales de la Empresa Servimark S.R.L

Razón Social

Entidad empresa de comida empresarial enfocado, formalmente registrados bajo la razón social “Servicios Diversos Servi-Mark SRL”,

Dirección:

La Cocina Industrial (D ‘Luciano Comida Criolla) ubicada en la Calle el Edén #20, Km. 12 Autopista Las Américas.

El Restaurant D´Brothers y salón de eventos en la Calle 4ta, #378, Ensanche. Isabelita, Santo Domingo Este.

Base Legal:

Registro Nacional de contribuyentes RNC: 1-31-15540-5.

2.1.1 Reseña Histórica:

A partir del 5 de mayo del 2014 se crea la empresa de productos y servicios de bebidas y comida empresarial Servimark S.R.L mediante el registro 1-31-15540-5, ley de Registro Nacional del Contribuyente y la formalización de la Micro empresa contando con la participación de 12 socios con 10 acciones cada uno.

La empresa es creada con la visión de un grupo de jóvenes emprendedores y con la finalidad de ofrecer una nueva opción alimenticia al mercado laboral en la ciudad de Santo Domingo Este, con un nivel de calidad, actitud de servicio y experiencia tanto en la gastronomía como en la gestión humana. Esta empresa está financiada con los propios recursos de los socios que la componen en el cual adquieren un porcentaje de acciones, para lo cual es un aporte al desarrollo de la empresa.

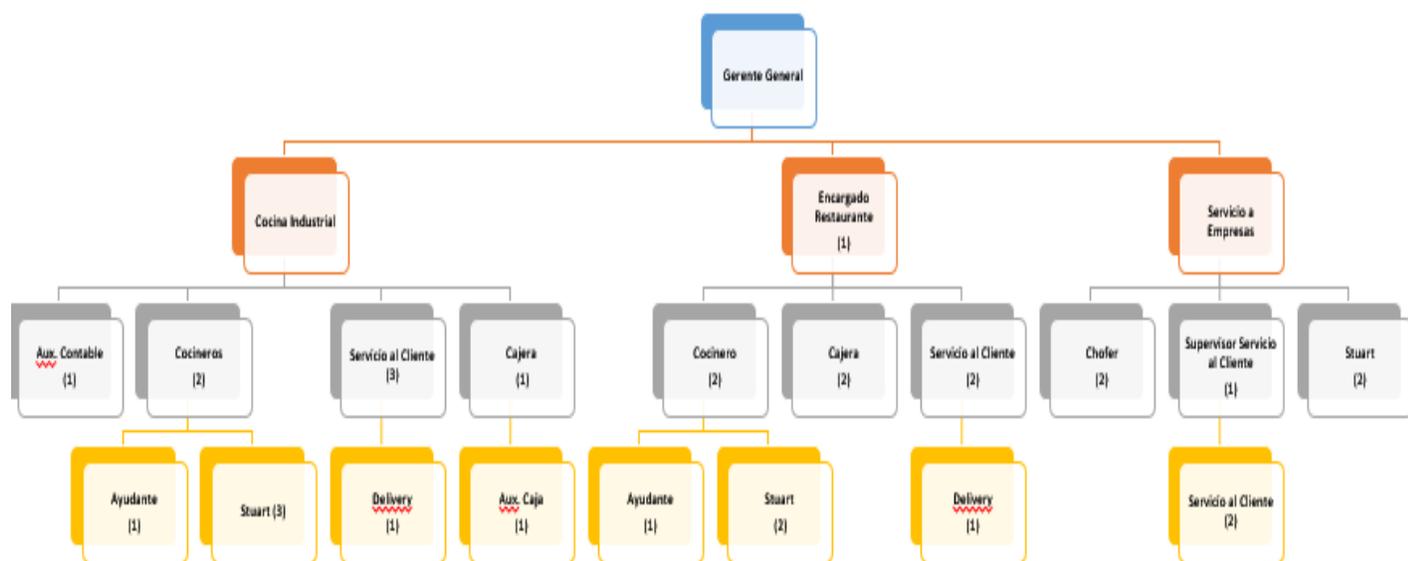
2.1.2 Estructura Organizacional de la Empresa

Es una empresa pequeña que ha crecido lo suficiente para que una sola persona esté a cargo de todos los departamentos que este conlleva por ende es necesario que cada área tenga una persona encargada de supervisión y seguimiento del área.

La actividad principal del gerente general es coordinar y evaluar cada área que este estructurada en la empresa en aquellas actividades que sustentan y que son necesarias en cada departamento como el Departamento de ventas, departamento administrativo, mantenimiento y apoyo.

Dentro de sus principales funciones de esta empresa está organizar de una manera eficiente la funcionalidad y calidad para una mejor coordinación en las diferentes áreas y el control de la misma (ver figura 11) y Tabla 1.

Figura 11 cocina industrial D'Luciano Comida Criolla y Restaurant D'Brothers Grill



Fuente, Gerencia General

Tabla 1 Funciones y responsabilidades de los empleados de Servimark

PUESTOS	FUNCIONES/RESPONSABILIDADES
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar el funcionamiento general de la empresa • Tener el control general de las finanzas de la empresa • Manejar de manera óptima los recursos humanos de la empresa • Encargado de hacer las compras diarias del negocio • Estar pendiente de las salidas de perdidos • Encargado de cobrar las facturas
Cocineros	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar que los procesos de producción se ejecuten según las políticas de la empresa

<p>Cajera</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar las operaciones de una unidad de caja, efectuando actividades de recepción, entrega y custodia de dinero en efectivo • Cierre de caja • Custodiar los fondos de caja
<p>Encargado de Restaurante</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Será el responsable de la gestión diaria en la empresa, alineado con la estrategia de negocio. • Definir y planificar procesos de servicio en restauración. • Conseguir y mantener un equipo formado, motivado y orientado a la satisfacción del cliente. • Dirigir, coordinar, supervisar y controlar que las tareas y pautas marcadas sean cumplidas por el equipo.
<p>Ayudante</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ayudar a los cocineros a preparar los alimentos • Medir y mezclar ingredientes • Preparar comida simple como salsas, aliños, sándwiches, sopas, postres, etc. • Controlar las existencias e informar al supervisor cuando se necesite hacer más pedidos. • Desempaquetar y almacenar las existencias en congeladores, armarios y otras áreas de almacenaje. • Mantener limpia la zona de trabajo

<p>Stuart</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es responsable de auxiliar a los cocineros y Chef a llevar a cabo sus funciones, estas corresponderán de acuerdo al área en la que se encuentre ubicado: • Es responsable de la limpieza de loza, cubiertos y utensilios de cocina, así como de las áreas a su cargo. • En caso de que se requiera prestará su ayuda en cocina en las actividades que se le encomienden.
<p>Servicio al Cliente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Predisposición y actitud positiva, saludarlos de manera amable y cortés (buenos días/tardes/noches, dándoles la bienvenida al lugar). • Rapidez en la localización de la reserva y la verificación de la misma. Preguntar por alguna preferencia. • Acompañar y acomodar al cliente en la mesa, facilitando el acceso a la silla, hacerse cargo de sus pertenencias (vestimentas como abrigos, chaquetas, objetos, etc.) o facilitando alguna silla especial. • En caso de clientes sin reserva la disponibilidad será confirmada inmediatamente.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información consultada

Cuenta actualmente con dos localidades a fin de ofrecer un servicio de excelencia: con opciones en la propuesta (almuerzo, cena) cuenta en cada turno con dos opciones para escoger, las salsas y aderezos correspondientes a las ensaladas están incluidos dentro de nuestros servicios, garantiza que los personales asignados a las cafeterías son depurados y evaluados durante el proceso de selección y son calificados para las tareas que van a desempeñar según los estándares de la industria.

Se garantiza un servicio rápido, puntual y seguridad en la trasportación de los alimentos, pues contamos con vasta experiencia en el sector industrial, conocemos ampliamente los requerimientos de los procesos productivos.

Con una interesante propuesta para los clientes empresariales, no sólo cuenta con un restaurante, sino también con dos cocinas industriales, atendiendo parte de la oferta que la ha vuelto un destino a la hora de obtener un servicio por excelencia. Con el lanzamiento de sus propuestas de comidas empresariales a nivel nacional.

Las instalaciones están ubicadas en la zona este, lo que nos permite dar respuestas rápidas a requerimientos imprevistos, menos riegos en el traslado de los alimentos, entre otras ventajas.

2.1.3 Enfoque:

Ser una empresa de servicio confiable y seguro en el mercado gastronómico dominicano, reconocida por la excelencia y calidad en todos sus servicios.

2.1.4 Misión:

La satisfacción de nuestros clientes eficiencia y calidad en todo lo que hacemos a través de la Innovación continua en los servicios que ofrecemos.

2.1.5 Valores:

Excelencia en el Servicio, Empatía con el cliente, Integridad en todo lo que hace con valor humano

2.1.6 Clientes Empresariales Actuales:

- Seaboard transcontinental inc.
- Agrobiotek dominicana

- Almacenes de depósitos las américas (almadéela)
- Merit caribbean
- Grupo Solomon
- Almacenes américa

2.2 Principales Suplidores

Cesar Iglesias S.A, Abastos Institucionales, A&F Distribuidora de Pollo y Más, Incarna, Región Agrícola, Comercial Ganadera, CC Porcinado, Royal Química, Desechables SM, Induveca, Importadora Martel, Goya Santo Domingo, Sigma Alimentos, Grupo Alonzo, Pollos Yaque, Unipollo, Almacenes América, Almacenes Tavares.

El desarrollo del presente anteproyecto proyecto de investigación fue llevado a cabo en los meses comprendidos en Enero-Abril 2019, específicamente en la Empresa Servimark de ventas y productos de comida empresarial.

El siguiente proyecto tiene como objetivo cubrir la cadena de productos/servicios en una empresa de alimentos y bebidas empresariales que pretende desarrollar una propuesta de mejora en la productividad de la cadena de productos y servicios de la empresa Servimark.

2.3 Área de Operaciones

La instalación es uno de los puntos claves para ubicar este tipo de negocios, la cual tiene el objetivo de atraer clientes. Está ubicado en zonas céntricas, residencial y relativamente nueva. La ubicación geográfica (sede central) de esta empresa, fue elegida por la sociedad de hermanos para emprender este proyecto empresarial. El local está orientado, frente al club de los Legisladores, zonas residenciales, Carwash, gasolineras, farmacias y comercios, en conclusión, en unas zonas donde existe una alta actividad y afluencia de personas.

El Restaurant D´Brothers y salón de eventos está ubicado en la Calle 4ta, #378, Ensanche Isabelita y la Cocina Industrial, ubicada en la Calle el Edén #20, Km. 12 Avenida Las Américas, Ambos locales esta rentados, puestos que la compra del mismo dejaría casi sin presupuesto a los socios para poder afrontar otro tipo de gastos (ver figura 12).

Figura 12 Salón de Eventos The Brothers Grill



Fuente: Elaboración propia tomada de las instalaciones

Las cocinas industriales se han convertido en espacios únicos en cada establecimiento, porque la necesidad de cada uno de ellos requiere de elementos diferentes. Por ello, la industria pone al servicio de los usuarios un amplio abanico de posibilidades y productos. Junto a ello, la innovación tecnológica hace posible el desarrollo de encimeras, hornos de cocción y campanas extractoras con las más altas prestaciones que, junto a su utilidad principal, facilitan la tarea del profesional a la vez que ahorran energía. (Ver figura 13).

Figura 13 Cocina Industrial D Luciano Comida Criolla



Fuente: Elaboración propia tomada de las instalaciones

2.4 Gestión de Stock y Almacén

El problema inicial de esta empresa está determinado por la insuficiencia de un control del stock de materias primas que se mantiene diariamente. Debido a que no existe una administración que gestione los equipos y recursos que los manejen para un buen funcionamiento, en otras palabras, las compras que se realicen diariamente o semanalmente pueden venir determinadas por pequeñas cantidades, pérdidas de equipos, provocando un costo muy elevado cada mes. Otro de los problemas es que los productos de bajo costo con menor calidad, los proveedores además intentan venderlo, con ofertas de bajo costo, pero a mayor cantidad debido a que la empresa es nueva en el mercado, desconociendo en realidad lo que realmente demanda más consumidores.

Una muestra de esto son las compras elevadas de materias primas que se adquieren diariamente de ciertos productos, mientras que de otros se compra

de forma mucho más escasa. Por ejemplo, para la elaboración de pastelones, ensalada rusa, ensalada verde, se compran ingredientes como mayonesa, huevos, atún, picadillo de variantes...etc. de los que debe existir una gran cantidad de suministros debido a su uso.

Otros tipos de materias prima, no son necesarias ni adquirirlas en gran cantidad, ya que se consumen menos y se ponen en mal estado antes de utilizarlo. Para evitar este problema, se debe realizar un control de la gestión de stock, de la cantidad demandada por el cliente y analizar si existe un lugar específico en el local para el almacenamiento.

Este sistema consiste en el almacén cerrado, ya que no existe un lugar específico y organizado para cada artículo o producto, sino más bien que se coloca donde hay espacio libre. El almacén está ubicado en un área de la cocina dividida por anaqueles donde el gerente general de esta empresa se encarga tanto de hacer la compra como de colocar los productos en los espacios vacíos y ante una nueva entrada, lo asigna a la mercancía.

Una desventaja de este sistema es que para los encargados de cocina es más difícil localizar los productos y el proceso de recuento puede ser más largo. Una ventaja, es que el espacio pudiera ser más eficiente en cuanto al espacio. Con un sistema computarizado a través de una aplicación informática, que indique donde se encuentra cada artículo o producto, pudiera resultar más eficiente al momento de localizar las mercancías.

Desarrollando un buen sistema de localización de lugares de almacenaje ayuda a quienes intentan tener cada cosa en su lugar. Cada producto guardado en el almacén, tiene un lugar específico que debería estar indicando en un listado como índice de localizaciones. El área de almacén del restaurante The Brothers Grill es uno de los uno de los problemas que pueden suceder en la logística de esta empresa al momento de recibir más mercancía se van acumulando de manera poco adecuada y las consecuencias de esta mala práctica son varias, desde producir un accidente laboral hasta pérdida de

tiempo al no encontrar los productos necesarios, lo que arrastra en los tiempos de entrega. (Ver figura 14).

Figura 14 Área de almacén The Brothers Grill



Fuente: Elaboración propia, fotografía tomada en las instalaciones

2.5 Analisis FODA de la empresa Servimark

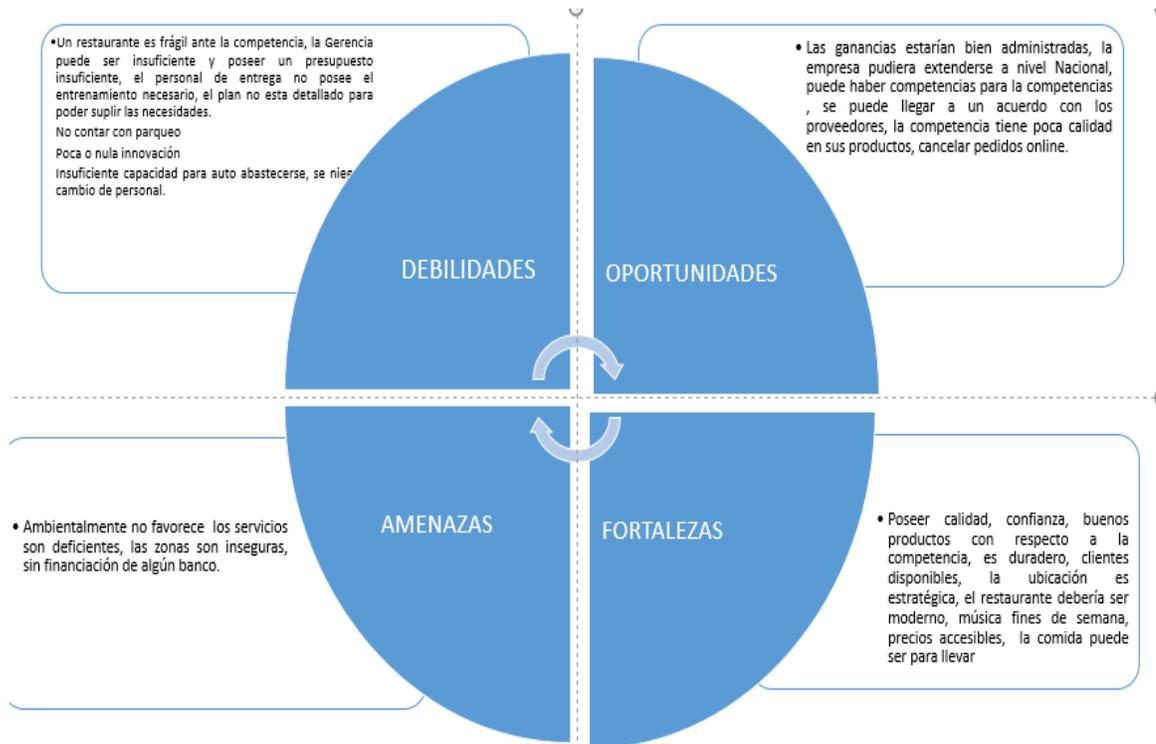
El analisis FODA, es una herramienta que se debe aprovechar en el mercado al máximo sirviendo productos frescos y de manera exclusiva en lo que la empresa se destaca, asimismo se aprovechan las tecnologías y se ofrece un servicio de calidad, estas ambiciones se ven reflejadas en la visión, mision y objetivos.

El Analisis FODA esta orientado ayudar y a restaurar las debilidades que son encontradas en la empresa o negocio orientado al éxito, de manera que se puede conseguir una nueva planificación y objetivos a corto o largo plazo, con nuevas estrategias la empresa Servimark podrá generar nuevas oportunidades.

El siguiente cuadro representa un análisis general de los principales factores internos y externos que afectan el servicio de la empresa y los factores internos

son las fortalezas y debilidades, mientras que las oportunidades y amenazas representan los factores externos (Ver figura 15).

Figura 15 Analisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de Servimark



Fuente: Gerencia general, estrategia competitiva

2.6 Investigación de Mercado

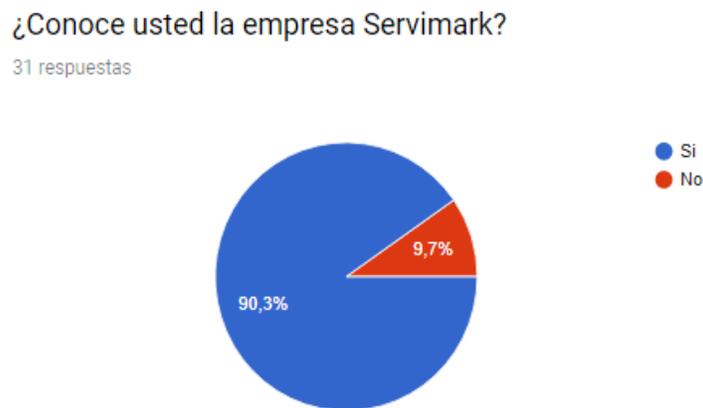
El objetivo de esta investigación es conocer más de cerca las opiniones y expectativas requeridas por los clientes y la posibilidad de crear un servicio con mayor calidad tanto para las empresas como para los clientes.

Población Objetivo:

Se escogieron 31 personas de manera aleatoria de las que se les ofrece servicios de comida empresarial el promedio de empleados que existe de cada empresa y se aplicaron 31 encuestas. La encuesta sobre los Servicios y Productos ofrecidos por Servimark busca conocer la apreciación de los clientes sobre la organización, la periodicidad con que consumen los productos y

servicios, la calidad de los mimos y sus percepción sobre los precios. Estas respuestas aportan una visión general sobre las fortalezas y áreas de mejora que presenta esta empresa y facilita la comprensión de la realidad actual de Servimark, para el aporte de recomendaciones oportunas en beneficio de la organización. Todas las personas entrevistadas son clientes de Servimark, algunos clientes antiguos que conocen a profundidad la empresa y sus productos y otros clientes recientes o fortuitos que no están familiarizados del todo con la naturaleza de la organización.

Gráfico 1: Nivel de conocimiento de la empresa



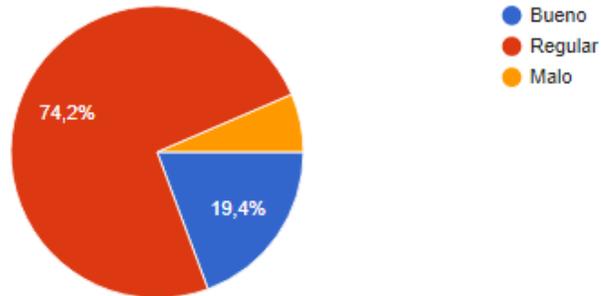
Fuente: Elaboración propia. En base a la encuesta “Servicios y Productos ofrecidos por Servimark”

La primera pregunta de la encuesta busca conocer el grado de conocimiento de la empresa que tienen las personas que visitan el local de la misma. Un 90.3% de los encuestados afirmaron conocer la empresa Servimark, por otro lado solo un 9.7% dijo no conocer la organización a pesar de encontrarse en el local (Ver gráfico 1).

Gráfico 2: Percepción de los servicios de Servimark

¿Como es el servicio ofrecido por la empresa Servimark?

31 respuestas



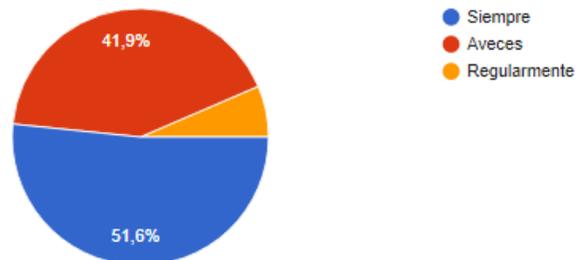
Fuente: Elaboración propia. En base a la encuesta "Servicios y Productos ofrecidos por Servimark"

La pregunta acerca del servicio ofrecido en Servimark arroja que la gran mayoría de los clientes consideran regulares los servicios de la empresa, solo un 19.4% piensa que son buenos, y un 74.2% dice que son regulares. La calidad en atención del personal debe complementar efectivamente la calidad de los productos (ver gráfico 2)

Gráfico 3: Frecuencia del consumo en Servimark

¿Con que frecuencia consume usted en Servimark?

31 respuestas

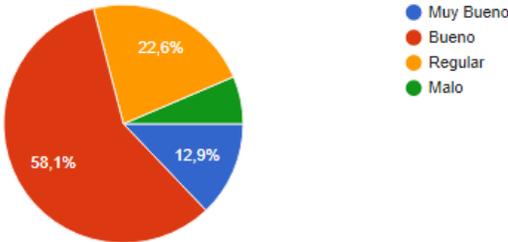


Fuente: Elaboración propia. En base a la encuesta "Servicios y Productos ofrecidos por Servimark"

En el grafico se puede observar que el 51.6% de los clientes consume los productos de Servimark de una manera frecuente y un 41.9% de una manera regular , un 6.5 % no lo consume posiblemente por falta de motivación acerca de los productos que se ofrecen. Un punto importante es persuadir al cliente para que regrese es una meta a cumplir, pero fidelizarlo representa una gran ventaja. En este punto un cliente satisfecho se convierte en un invaluable promotor en beneficio del negocio (Ver gráfico 3).

Gráfico 4 : Calidad en los productos

¿Como es la calidad en la comida?
31 respuestas



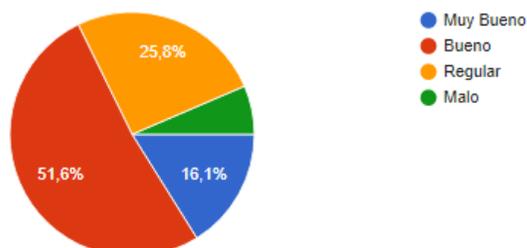
Fuente: Elaboración propia. En base a la encuesta "Servicios y Productos ofrecidos por Servimark"

La pregunta relacionada sobre la calidad de los productos ofrecidos por esta empresa nos arroja que un 58.1% opina que es buena un 22.6 % regular, un 12.9% muy bueno. Al este ser el núcleo en la oferta de valor del negocio, medir este aspecto resulta imprescindible para mantener u optimizar estándares de calidad (Ver gráfico 4)

Gráfico 5: Atenciones ofrecidas al cliente o consumidor

¿Como son las atenciones ofrecidas al cliente?

31 respuestas



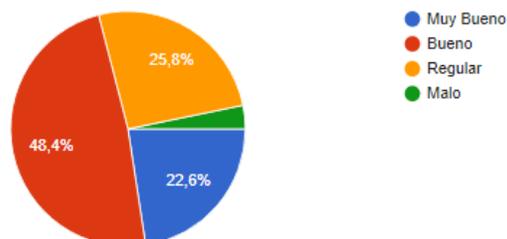
Fuente: Elaboración propia. En base a la encuesta “Servicios y Productos ofrecidos por Servimark”

Brindar un servicio de calidad es más importante que el precio los datos de esta encuesta sobre la satisfacción al cliente, afirman que el 51.6% de los clientes que reciben un servicio bueno, un 25.8% regular y un 16.1 % regular por tener un mejor servicio al cliente, y por sentirse más valorados como consumidores. La conclusión es entonces que el precio no es el motivo de la pérdida de clientes, sino mala calidad del servicio (Ver gráfico 5).

Gráfico 6: Salubridad en la empresa

¿Que nivel de salubridad les ofrece esta empresa al momento de consumir sus productos?

31 respuestas

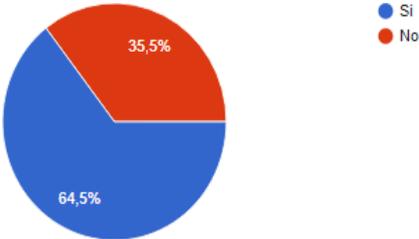


Fuente: Elaboración propia. En base a la encuesta “Servicios y Productos ofrecidos por Servimark”

De acuerdo al reporte sobre la salubridad en los productos ofrecidos por Servimark opina que el 48.4% es bueno, el 25.8% es regular y un 22.6% regular por lo que podemos concluir que a través de una higiene adecuada se establece una base de profesionalismo y compromiso para la calidad además de ser un factor determinante para la empresa (Ver gráfico 6).

Gráfico 7: Precios de los productos

¿El precio ofrecido por Servimark es asequible para sus consumidores?
31 respuestas

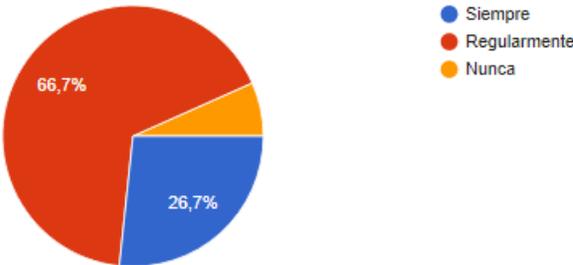


Fuente: Elaboración propia. En base a la encuesta “Servicios y Productos ofrecidos por Servimark”

Con relación al precio el 64.5% opina que es asequible para los clientes y un 35.5% no lo considera que sea un precio adecuado. Mantener un precio justo es un rol determinante para el negocio sin que estos comprometan el margen de utilidad (Ver gráfico 7)

Gráfico 8: Variedad en los productos

¿La empresa Servimark ofrece productos de variedad?
30 respuestas



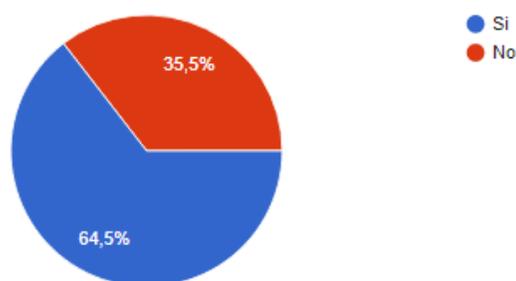
Fuente: Elaboración propia. En base a la encuesta “Servicios y Productos ofrecidos por Servimark”

El 66.7% de los clientes dice que la empresa ofrece variedad en sus productos y un 26.7% opina que siempre ofrece variedad, Los clientes desean tener variedad dentro de las opciones que le interesan, ofrecer variedad es importante solo si esa variedad son de productos que al cliente objetivo le interesa o considera opciones viables para su consumo (Ver gráfico 8).

Gráfico 9: Intensi3n del Cliente

¿Le interesaría consumir los productos de Servimark?

31 respuestas



Fuente: Elaboraci3n propia. En base a la encuesta "Servicios y Productos ofrecidos por Servimark"

La intesi3n del cliente en consumir los productos que Servimark ofrece al cliente es de un 64.5% afirma que si le interesa y un 35.5% no esta interesado en consumir. Es evidente que los clientes buscan incrementar sus expectativas de valor con las limitaciones del coste del producto o servicio quwe desan adquirir, creándo una expectativa sobre el valor a recibir, con lo que finalmente tienen una percepci3n del valor recibido y disponen de una amplia gama de productos o servicios, precios y proveedores potenciales donde escoger para satisfacer el gusto del cliente (Ver gráfico 9).

**CAPITULO III: MEJORA PARA LA
PROPUESTA DE MEJORA DE LA CALIDAD
Y LA PRODUCTIVIDAD EN LOS SERVICIOS
DE LA CADENA DE PRODUCTOS EN
SERVIMARK.**

CAPITULO III: MEJORA PARA LA PROPUESTA DE MEJORA DE LA CALIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD EN LOS SERVICIOS DE LA CADENA DE PRODUCTOS EN SERVIMARK.

Con base en el diagnostico realizado en la empresa de servicios de alimentos y bebidas The Brother Grill y D'Luciano comida criolla de la empresa Servimark, se propone una serie de mejoras en los servicios que se brindan en ambos negocios, y a la vez, se pretende que pueda ser empleado en otras empresas futuras de la misma cadena de productos, estas tienen que ver con: servicios, venta de comida, buffets, catering y eventos privados.

3.1 Mejora en el Servicio al Cliente Servimark

Nuestro propósito es la calidad del servicio al cliente que además de atraer al cliente, es un factor esencial para la empresa o negocio ya que de ello depende el consumo y el ingreso de la empresa, en cuanto al restaurante se relaciona con la satisfacción que experimenta cada cliente en particular con las atenciones recibidas como la eficiencia del servicio recibido por parte del personal y la manera en que el servicio es entregado debemos tener en cuenta los siguientes factores:

- Proporcionar un buzón de comentarios para el cliente para el manejo de las quejas y que este pueda sentirse más cómodo.
- Reconocer el problema y hacerle entender al cliente que su queja ha sido tomada en cuenta y será solucionada para mejora.
- Gestionar la fiabilidad en el cliente de manera que se le pueda ofrecer servicios de manera correcta, manejando los problemas de los clientes con eficacia.
- Encontrarse en la capacidad de ayudar a los clientes, y estar listo para responder a las peticiones de los mismos con capacidad de respuesta.

- Ofrecer un servicios que los empleados tenga confianza en ellos mismos, que sean amables con los clientes y hacer que los clientes se sientas cómodos y seguros, garantía y seguridad.
- Dar a los clientes una atención personalizada, que los empleados traten con mayor interés al cliente manejando la empatía con los mismos.
- Contar con equipos modernos, tener un horario adaptado al cliente, que los empleados tengan una apariencia limpia y profesional, que las instalaciones sean visualmente atractivas para el cliente.

Calidad En El Servicio The Brothers Grill

Para que un restaurante logre la calidad de su servicio debe cumplir con las necesidad y expectativas de cada clientes, ya que ellos son los más importantes para la empresa y quienes determinan que tan bueno es el servicio y la calidad ofrecido por un establecimiento en particular. A continuación exponen 10 pasos para ofrecen un buen servicio a nuestros clientes y al momento de retirarse de nuestras instalaciones se vayan con una satisfaccion de haber recibido un trato adecuado:

1. Dar un saludo cordial lo más pronto posible al momento de llegar el cliente.
2. Personalización en el servicio, que el cliente se sienta como en casa y genere sentido de pertenencia con el establecimiento desencadenando a futuro en recomendaciones positivas en su círculo de influencia.
3. Dirigir al cliente a la mesa asignada o una mesa limpia y desocupada
4. Recibir al cliente con un bocadillo de entrada antes de tomar su orden.
5. Dar una buena imagen en cuanto a vestuario y calidad.
6. Los precios del restaurante deben de ir de acuerdo a la cantidad de alimento que se sirva y debe ser cómodo para el cliente.
7. El producto que se brinde al cliente contará con un aspecto impecable.
8. Todos los productos y las instalaciones se mantendrán limpios y atractivos

- para el cliente.
9. Asegura con paciencia la calidad de tu servicio.
 10. Demuestran interés y agradecimiento con pequeños gestos para demostrar el aprecio y así darle a entender al usuario que vale la pena acercarse a nosotros.

3.2 Mejora en la Estructura y Procesos de Servimark

En este capítulo analizaremos la estructura de Servimark creando una estructura y organización en cada departamento iniciando con la creación del Sistema Humano desde donde se realizan las gestiones de RR. HH, y todo lo que implica liderazgo y motivación del equipo humano. En este departamento prestaremos especial atención a aspectos como la formación del equipo humano, la planificación de los recursos necesarios cantidad de personal por turno de servicio, el proceso de contratación, y el nivel de rotación de los empleados.

El sistema técnico implica todos aquellos elementos tecnológicos que vamos a utilizar para transformar las materias primas en platos vendibles, rentables y exitosos. Aquí propondremos una propuesta gastronómica, las maquinarias de cocina y utensilios necesarios para dicha producción, la definición de cada área de trabajo y como serán los flujos de trabajo. En este punto una buena planificación del sistema técnico finalmente el sistema organizativo se focaliza en el diseño y organización de los procesos de trabajo, y el control eficaz de las operaciones que llevamos a cabo en el negocio. Haciendo especial hincapié en el sistema de manipulación de los alimentos, y la gestión de la calidad de los alimentos y el protocolo de servicio.

3.2.1 Departamento de ventas:

La empresa Servimark debe contar con un departamento de ventas el cual tendrá bajo su dependencia un supervisor de cocina, quien se encargará de velar para que la producción sea calificada, la planificada, organizada y se tenga un control de todas las tareas propias del departamento de cocina. Se ocupará de organizar, dirigir y coordinar el trabajo del personal bajo su cargo (Chef y parrillero), además de dirigir y planificar el conjunto de actividades de su área, realizar inventarios, controles de materiales, mercancías, realizar propuestas de pedidos de mercancías y materias primas, almacenamiento, supervisar y controlar el mantenimiento y uso de maquinarias, materiales, utillaje del departamento, realizando los correspondientes inventarios y propuestas de reposición.

3.2.2 Departamento Administrativo:

El departamento administrativo es una parte esencial para este negocio ya que el mismo tiene el objetivo de ser más productivo y solvente. Este departamento analiza los procesos, entradas y salidas para poder ofrecer mejoras en la empresa y, por otro lado, a partir de números reales, expone dónde es posible reducir costes e invertir. De esta manera se consigue aumentar los beneficios. Con la finalidad de tener una visión amplia de la empresa y mostrar puntos de mejora. Tendrá bajo su dependencia los siguientes departamentos:

Departamento de contabilidad: Se encargará de instrumentar y operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos que sean necesarios para garantizar la exactitud y seguridad en la captación y registro de las operaciones financieras, presupuestales, a efecto de suministrar información que ayuden a la toma de decisiones, a promover la eficiencia y eficacia del control de gestión, a la evaluación de las actividades y facilite la fiscalización de sus operaciones.

Departamento de Mercadeo y Publicidad: Este departamento será el responsable de manejar y coordinar estrategias de ventas. El objetivo principal de este departamento es ubicar y posicionar a la empresa en el mercado, e incrementar las ventas a través de un estudio de mercado para conocer más a fondo el gusto y las necesidades del cliente.

Departamento de Recursos Humanos: La gestión de un departamento de recursos humanos es indispensable para el buen funcionamiento de una empresa o negocio, pues éste trabaja con el pago y los derechos de los trabajadores (salarios, compensaciones y beneficios), también vela por la contratación de buenos recursos (reclutamiento) entre otras funciones.

3.2.3 Mantenimiento y apoyo:

Es un servicio concentra una serie de actividades donde su ejecución permite alcanzar un mayor grado de confiabilidad en los equipos e instalaciones del negocio.

El trabajo del departamento de mantenimiento, se relaciona con la prevención de accidentes y lesiones en el trabajo ya que tiene la responsabilidad de mantener en buenas condiciones el equipo de trabajo, lo que permite un mejor desarrollo y seguridad impidiendo en parte riesgos en el área laboral.

Este departamento es responsable del mantenimiento tanto técnico de todas las instalaciones como también de las contratistas técnicas.

Su comunicación con el departamento de recepción puede llegar a surgir cuando se solicite informar al departamento de mantenimiento, que se necesita realizar alguna reparación en el negocio.

El Gerente de Mantenimiento será el responsable de administrar, gestionar y llevar el control de la operación del Departamento de Mantenimiento del negocio y reportará directamente al Gerente General; será el responsable de la

elaboración de programas de mantenimiento preventivo que busca evitar deterioros prematuro de áreas, maquinaria y equipo, así como vigilar y dar solución al mantenimiento correctivo que se refiere a los reportes surgidos inesperadamente como resultado del uso diario de áreas, maquinarias y equipos.

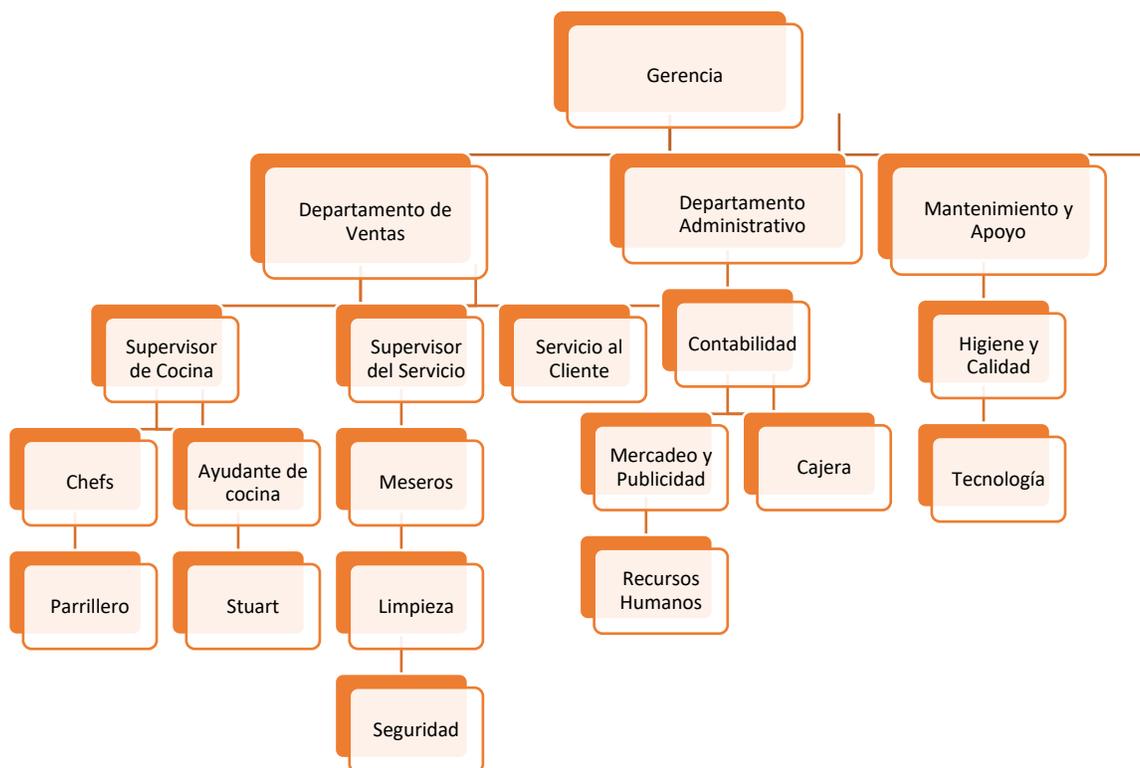
Con la creación de este departamento se perseguirá los siguientes objetivos en Servimark:

- Reparar, las fallas sobre los bienes precitados.
- Disminuir la gravedad de las fallas que no se lleguen a evitar.
- Evitar accidentes laborales.
- Evitar incidentes y aumentar la seguridad para el personal que labora en esta empresa.
- Conservar los bienes productivos en condiciones seguras y preestablecidas de operación.
- Alcanzar o prolongar la vida útil de los bienes del negocio.

3.2.4 Organigrama Proyectado

En nuestra propuesta incluiremos una reestructuración organizacional creando 4 departamentos esenciales para la empresa. En un negocio de comida empresarial el organigrama es el que se encarga de dar a conocer cada uno de los empleados que hacen vida en la organización, en conjunto con sus gerentes y dueños. A través de este sistema se mejora la comunicación y provee una manera adecuada de vigilar las tareas que realizan los trabajadores en sus respectivas áreas (Ver figura 16).

Figura 16 Organigrama propuesto para Servimark



Fuente: Elaboración propia en base a las necesidades de la organización

3.2.5 El Proceso de Comercialización y Marketing:

Consistirá en un plan de mercadotecnia donde se definirán las acciones de publicidad, promoción acciones a escuchar al cliente y las réplicas en los productos y servicios, definir las estrategias de precios, evaluar los presupuestos contra ventas y complementa las acciones internas versus lo que están haciendo los competidores. También se proporciona información de entrada del menú y servicios adicionales que están vinculados con las necesidades de los clientes. La recepción de los clientes se realizará bajo reserva, mientras espera en el lobby, se ubicará el cliente en la mesa, se le presentará el menú y se realizará la comanda.

Realizar un cambio periódicamente en la oferta del menú principal para mantener atractiva a los clientes habituales, eliminando los productos que son menos demandados y sustituyéndolos por otros de nueva creación mediante la innovación y la investigación en gastronomía tradicional.

Asignar la secuencia a través de comandas a una sola persona con un sistema predefinido que permita la fluidez en los procesos.

Definir un protocolo de servicio y darlo a conocer en todo el personal tanto de servicio como de operaciones buscando de esta manera la excelencia a través de la minimización de errores.

Gestionar un sistema de gestión de quejas para de esta manera conocer la satisfacción del cliente. Este sistema incluye un protocolo para solucionar las quejas de una manera inmediata durante el servicio y una base de datos que las recoja. Esta herramienta permitirá corregir deficiencias en los productos y en el proceso de servicio.

Cada Departamento de Servimark contará con puestos que contribuyan al buen desempeño de las funciones y el alcance de las metas proyectadas para un mejor planeamiento de localidad en el servicio y la productividad (ver Tabla 3).

Tabla 2 Funciones según el puesto a desempeñar por cada Departamento

Puestos	Funciones
Supervisor de Cocina	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar de manera cualificada la planificación, organización y control de todas las tareas propias del departamento de cocina. • Organizar, dirigir y coordinar el trabajo del personal a su cargo. • Dirigir y planificar el conjunto de actividades de su área. • Realizar inventarios, controles de materiales, mercancías, de uso en el departamento de su responsabilidad. • Diseñar platos y participar en su elaboración. • Realizar propuestas de pedidos de mercancías y materias primas y gestionar su conservación, almacenamiento y rendimiento.
Chef	<ul style="list-style-type: none"> • La organización general de la cocina • Responsable de la producción de alimentos, planificar los menús, manejo de presupuesto • Responsable de la capacitación del personal de cocina. • Elabora y componer los menús • Hacer los pedidos de materia prima • Responsables por la utilidad de la cocina • Supervisar la cocina a la hora del servicio • Asesorar a la gerencia en la compra de los equipos
Parrillero	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar la carne al llegar a la parilla • Evaluar la calidad de la carne • Controlar Gramajes • Alistar Acompañamientos

<p>Supervisor de Servicios</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Coordina conjuntamente con el personal a su cargo, la ejecución de tareas relacionadas con el área. • Distribuir las tareas a realizar por los colaboradores en las áreas de su competencia. • Participa en la realización de trabajos complejos de mantenimiento. • Realiza cambios en los colaboradores a su cargo, de acuerdo con el rendimiento de los mismos, dentro de su área de trabajo. • Verifica los trabajos luego de realizados, a fin de dar cumplimiento con lo solicitado y que reúna con las condiciones requeridas. • Elabora pedidos de material, recomendando para la adquisición de herramientas y equipos de alta calidad. • Vela por el apoyo logístico de eventos en las dependencias del negocio • Lleva control de asistencia del personal a su cargo, reportando ausencias, permisos, etc. y solicita los suplentes cuando lo amerite.
<p>Meseros</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entregar y describir los menús y especiales del día, hacer recomendaciones y dar respuesta a cualquier inquietud sobre los platos o bebidas ofertadas. • Dar recomendaciones sobre vinos para acompañar las comidas, además de abrir la botella frente a los clientes y servirlo debidamente en sus copas. • Verificar la identificación de los clientes para cerciorarse de que tengan la edad mínima para consumir alcohol.

	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar nota de los pedidos de alimentos y bebidas y entregar la comanda en la cocina o el bar para su preparación.
Limpieza	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la limpieza de cristales del restaurante y locales. • Llevar a cabo la limpieza del mobiliario ubicado en el interior de los espacios a intervenir. • Realizar la limpieza de suelos, paredes y techos en el local. • Realizar la limpieza y tratamiento de superficies utilizando maquinaria.
Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> • Ejercer la vigilancia y protección de bienes muebles e inmuebles, así como la protección de las personas que puedan encontrarse en los mismos. • Efectuar controles de identidad en el acceso o en el interior de inmuebles determinados, sin que en ningún caso puedan retener la documentación personal • Evitar la comisión de actos delictivos o infracciones en relación con el objeto de su protección.
Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer los procedimientos para la gestión de la información financiera por medio de los registros contables • Cumplir con los requerimientos de información para la toma de decisiones por parte de la Dirección general,

	<p>tales como estados financieros y auxiliares de ciertas cuentas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las obligaciones fiscales. • Contribuir con las demás áreas departamentales de la empresa para proporcionar la información necesaria para una mejor toma de decisiones.
Mercadeo y Publicidad	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, dirigir y coordinar las actividades de publicidad y relaciones públicas de negocio • Diseñar la estrategia de publicidad. • Controlar la eficacia de la publicidad. • Negociar contratos de publicidad con clientes o con periódicos, emisoras de radio y televisión, organizaciones deportivas y culturales y agencias de publicidad.
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable del reclutamiento, para la búsqueda y atracción de candidatos en el momento en que lo necesiten • Responsable de la selección, con el proceso adecuado para contratar a la persona más idónea al puesto • Responsable de la capacitación y el desarrollo, para mejorar los conocimientos, actitudes y/o capacidades de las personas en la empresa.

Fuente: Elaboración propia, en base a las necesidades del negocio

3.3 Sistema de Inventario Semanal para Servimark

Mediante este sistema de inventario Servimark ayudará a realizar inventarios periódicos de los almacenes del restaurante y de la cocina Industrial, a través de un sistema de inventario semanal se podrá contabilizar mensualmente los productos que quedan en stock. El objetivo de llevar este sistema de inventarios es el recuento periódico de la existencia del establecimiento y su cuantificación económica y para reducir la cantidad de material desperdiciado, sub utilizado o despilfarrado además de evitar la sobre compra y disminuir los productos caducados en los estantes. A través del mismo se mantendrá al día el conteo de la existencia garantizada de lo necesario para diseñar y asegurar la producción de los ítems de cada menú. Además, de que el contenido estará fresco y más apetecible para los clientes, orden y limpieza de alacenas y almacenes y mantener una revisión rigurosa de los almacenes (ver figura 17).

Figura 17 Sistema de inventario propuesto Servimark

	Productos	Cantidad	Marca	Proveedor	Notas
6	Carnes				
7	Carne de Cerdo				
8	Carne de Res				
9	Carne de Cordero				
10	Carne de Pollo				
11	Carnes Frias				
12	Jamón				
13	Jamón de Pavo				
14					
15	Pescado y Mariscos				
16	Filete de Salmón				
17	Camarones				
18					
19	Verduras				
20	Tomate				
21	Lechuga				
22	Pimientos				
23	Cebolla				
24	Ajo				
25	Zanahorias				
26					

Fuente: Elaboración propia, según las necesidades del negocio

Una de las ventajas de inventariar semanalmente ayudará a organizar mejor el negocio y se podrá saber cómo le está yendo al negocio y mediante al mismo ser podrá observar con más detalle cómo funciona el restaurante y el negocio, las existencias estarán siendo monitoreadas con mayor frecuencia:

- Será capaz de reaccionar rápidamente ante fluctuaciones en el costo de los productos.
- Tendrá mayor capacidad de respuesta ante situaciones inesperadas.
- Se podrá ver los excedentes de los pedidos de manera inmediata.
- Se obtendrá cálculos de gastos precisos que se alinearán con la agenda de forma más actualizada.
- Se evitará el desperdicio, pondrán las cosas en su lugar y hasta disminuirán las pérdidas de material y los posibles hurtos.

CONCLUSIONES

- La operación de una cadena de suministro efectiva requiere la sincronización de tres elementos fundamentales: el proceso integral de planeación, las plataformas tecnológicas de información, y la gente que lleva a cabo cada una de estas operaciones. Cuando existe poca precisión en cualquiera de estos procesos se deteriora la confiabilidad del suministro, disponibilidad del producto, el servicio a clientes, y el uso efectivo de los recursos financieros del negocio.
- La armonía en los procesos de las áreas de ventas y distribución genera una estrategia enfocada a satisfacer las necesidades de los clientes, proporcionando atraer y fidelizar los mismos con la calidad que se les ofrece.
- En cuanto a la administración y manejo del restaurante es necesario definir, el perfil y las responsabilidades que deben desempeñar cada uno de los empleados que estarán laborando en el negocio.
- Implementar estrategias mercadológicas que atraigan a clientes potenciales al restaurante ya que si el restaurante The Brothers Grill no invierte en proporcionar su marca y dar a conocer sus ventajas competitivas, no logrará captar nuevos clientes ni posicionarse en el mercado y no alcanzará los niveles de ventas esperados.
- En el ambiente de negocios, hacer las cosas que hizo siempre así crea y de hecho las esté haciendo muy bien, ya no es aceptable. Para contener costos y reducir resultados, a pesar de las situaciones desafiantes que puede estar atravesando, tiene que tratar de poder transformar su operación, en lugar de solamente mejorarla.
- El inventario por lo general representa entre un 10 a un 33% de los activos de una empresa y en el clima actual de incertidumbre y escasez de capital, su control es esencial para el para el éxito del negocio. Una buena gestión de inventarios juega un papel importante para ayudar a la compañía a

alcanzar sus objetivos propuestos, como el de capital de trabajo, y el de servicio al cliente.

- La Estrategia del servicio al cliente no se enfoca solo en llegar justo a tiempo, sino en hacer que en cada punto de contacto con los clientes cada parte del proceso garantice una experiencia satisfactoria generando retener a los mismos y lograr que estos a su vez llamen a otros.
- Tener productos de buena calidad, y que vayan acorde a las necesidades del cliente y que a su vez que presente bajos costos en la distribución del producto genera que cualquier negocio se vea más atractivo y presente una mayor ventaja competitiva frente a las demás competencias en el mercado.
- La Excelencia en el servicio, se basa en mantener una coherencia entre la promesa del servicio y el servicio real, basados en fiabilidad de entrega, rapidez en el envío, información sobre pedidos, flexibilidad ante las necesidades del cliente y sobre todo la calidad de entregas.
- Enfocarse en la experiencia del servicio antes, durante y posteriormente a la compra de cualquier producto, es comprender que de esta manera se monitorea todas las cadenas de suministros que se consideran de la parte operativa como parte importante del negocio y así determinar la demanda, el sentir del cliente frente a su percepción de servicio y las posibles fallas que se pueda presentar frente a cada proceso que están de cara con el cliente. Esto permitirá detectar con mayor rapidez y facilidad las necesidades del Mercado ante cualquier ciclo de cambio constante.

RECOMENDACIONES

- Utilizar un manual de procedimientos operativos como una guía práctica para llevar a cabo las diferentes actividades dentro del restaurante.
- Este manual se debe entregar y difundir entre los miembros del equipo con el fin de que sea leído y se aplique dentro de la empresa.
- Es importante informar sobre cualquier error detectada dentro de la empresa a los responsables de la misma con el fin de encontrar la solución más acorde al problema.
- Tener especial cuidado con el manejo de los alimentos y su correcto almacenamiento, revisar constantemente los cuadros de temperaturas para evitar el deterioro de los mismos.
- Mantener los equipos funcionando correctamente, con una revisión periódica del técnico. Realizar una limpieza y desinfección adecuada regularmente de todos los equipos y utensilios; al igual que las instalaciones de la cocina y el restaurante.
- Mantener un servicio consistente y calidad en todos los turnos por medio de reforzamiento a través de capacitaciones, programas de motivación o la supervisión del servicio.
- Dar capacitación constante al personal para garantizar que estén informados y preparados con las normas de calidad y sobre conceptos básicos de seguridad alimentaria, para que garanticen un producto de calidad a sus comensales.

BIBLIOGRAFIA

- Gómez, D. (1990). Manejo de la Producción y Opresiones, 2da Edición.
- Julius Mutio (1998), ``Recursos Humanos y la productividad``
- Ducker, P. (1999) Gestión Personal,
http://eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/iapuco/trabajo19_iapuco.pdf.
Ed. Colombia: Norma.
- Ritzman K. (2000) Administración de Operaciones procesos y cadena de valor. Ed. México: Pearson Education.
- Roberto Carro Paz (2000) ``Gerencia de las Operaciones Productividad y Competitividad`` Edición 2000.
- Felsinguer, E. (2002). Productividad: Un Estudio de Caso en un Departamento de Siniestros, ucema.edu. arposgrado-Download/tesis2002
- Stefano, V (2004), Gestion a partir de la productividad. Ed. Buenos Aires:Tandil, Revista Costos y Gestión N° 52., <http://eco.unne.edu.ar>
- Meléndez, J (2004), Técnicas de Administración Comercial, Innovación y Cualificación. S.L., [www. Antakira.com](http://www.Antakira.com).
- Thompson, I (2005), Fundamentos de Marketing, 13 a edición, de Stanton, Etzel y Walker, McGraw Hill.
- Murria, C. (2005), Excelencia en las Operaciones “La Mejora Continua” Ed. Lean manufacturing, Madrid Barcelona.
- Camisón, C. (2006), Gestión de la Calidad Ed. México: Pearson Education.
- Andino, R. (2006), Cadena de Suministro Operación y Logística, Escuela de Negocios, MBA. Edición 2006.

- Ramírez, M. (2009), Mejora Continua, <https://www.liderazgoymercadeo.com>
- Heizer, J. (2009) Principios de Administración de Operaciones, Ed. Mexico: Pearson Education.
- Cannella S, (2010) Los cuatro tipos de cadenas de suministro, Universidad Business Review. Segundo trimestre.
- Garcia, (2010). Implantación De La Innovación Continua En La Gestión De Operaciones. [semanticscholar.org](https://www.semanticscholar.org).
- Villana, J. (2010) Dirección de Operaciones “La Gestión de la Cadena de Suministro”
- Arto, J. (2010), La Gestión de la Cadena de Suministro, Escuela de Organización Industrial. <http://www.eoi.es>
- Sepulveda, W. (2014) “La Cadena de Suministro” <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/>
- Távara, I. (2014), “Mejora del sistema de almacén para optimizar la gestión logística de la empresa comercial” Tesis, 2014, Lima Perú
- Garavito, E. (2014) Sistema de almacenamiento Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. [wordpress.com](http://www.wordpress.com).
- Camagni, M. (2016), Proyectos de desarrollo de cadenas de valor de productos básicos, evaluación a nivel institucional (Roma: FIDA, junio de 2011).
- García, E. (2016), El Ciclo de Deming: La gestión y mejora de procesos [equipo.altran.es](http://www.equipo.altran.es)
- López A. (2016), Funciones principales del departamento de logística ESIC Business & Marketing School.
- Bernal, J. (2018), Influencias del Ciclo PDCA de mejora continua, <https://www.pdcahome.com>