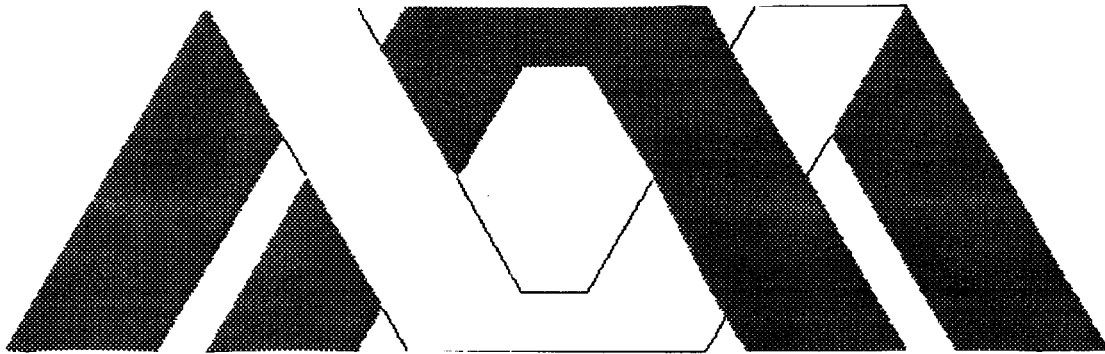


**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA**

C. S. H.



SEMINARIO DE INVESTIGACION III

"DIAGNOSTICO DE UN SISTEMA PRODUCTIVO"

PROFRA. CRISTINA ESCOBAR ITURBE

**ALUMNOS
CAMACHO SANTOS BRENDA
MANZO OROZCO ANDRES**

Lic. Administración.

Mayo 2, 1995.

DIAGNOSTICO DE UN SISTEMA PRODUCTIVO

INDICE

INTRODUCCIÓN	I
CAPITULO I	
MARCO TEÓRICO	2
Teoría de los sistemas.....	2
Entropía y Retroalimentación.....	6
Concepto de Servicio.....	10
CAPITULO II	
DELIMITACIÓN Y UBICACIÓN DEL SISTEMA	13
Antecedentes.....	17
CAPITULO III	
COMPONENTES DEL SISTEMA	21
Subsistema Objetivos.....	22
Subsistema Estructura.....	23
Subsistema Tecnología.....	29
Subsistema Organizacional.....	30
CAPITULO IV	
EVALUACIÓN DEL SISTEMA	48
CAPITULO V	
DIAGNÓSTICO	52
Análisis Situacional.....	54
Análisis Causal.....	54
Cadena Causa Efecto.....	58
Diagrama Causa-Efecto.....	60
Técnica Kepner y Tregoe.....	64
CAPITULO VI	
INFORME	67
CONCLUSIONES	69
BIBLIOGRAFÍA	72

INTRODUCCION

El presente trabajo fue realizado a través de un Seminario de Investigación, con el fin de mostrar la importancia de conocer una metodología que nos permita llevar a cabo el Diagnóstico de un Sistema Productivo, que pertenezca a cualquier rama de la economía nacional, ya sea productora de bienes o servicios.

Esto implicó necesariamente un trabajo de campo, el cual se implementó en la Unidad VIPS Camarones ubicada al norte de la Ciudad de México, para poner en práctica nuestros conocimientos. De esta forma se parte desde la base conceptual, siguiendo por antecedentes de la compañía, ubicándola y delimitándola, para posteriormente descomponerla en subsistemas que nos permitieran analizar de una mejor manera el Diagnóstico; después se observará la elaboración de un análisis situacional y causal, aplicándose la Cadena Causa-Efecto con su respectivo diagrama y la Técnica Kepner y Tregoe. Con estos elementos anteriores se pudo llegar al objetivo final, que era la realización de un Diagnóstico, en donde se identificaron los problemas y situaciones irregulares existentes en la compañía, es decir, se observa la detección de un problema de mejoramiento así como las variables que determinan éste.

Consideramos que el presente trabajo de investigación cumple con las 2 principales expectativas planteadas al inicio del curso: se logró conocer la metodología del diagnóstico así como también su implementación práctica en un sistema productivo real.

DIAGNOSTICO DE UN SISTEMA PRODUCTIVO

CAPITULO I

Marco Teórico

En el mundo del administrador podemos encontrar un sinnúmero de teorías, las cuales nos proporcionan una interpretación particular de las organizaciones en base a un modelo general que estas mismas teorías plantean, pero esto no quiere decir que sea una forma definitiva de interpretar y poner en práctica a la administración; sin embargo una de las teorías más evolucionadas y que en la actualidad rige a la administración moderna es la teoría de los sistemas, la cual tiene por objeto destacar las relaciones existentes entre los diversos elementos de las organizaciones, así como nexos entre estas y su medio circundante, a fin de observar que se constituyen como unidades integrales.

Es por ello que la fundamentación del presente trabajo se basa en la mencionada teoría, por lo que a continuación la definiremos y esquematizaremos.

Teoría de los sistemas

Para entender lo que es la teoría de los sistemas, primeramente hay que definir lo que es un sistema.

SISTEMA.- Conjunto de diversos elementos que se encuentran interrelacionados entre sí y con el medio ambiente, además se encuentran interactuando y retroalimentándose entre sí y tienen objetivo común.

Es necesario hacer énfasis en que el punto clave de un sistema se constituye precisamente por las relaciones que existen entre los elementos que lo componen, ya que podemos tener un conjunto de objetos, pero si estos no se relacionan de alguna manera no pueden constituir un sistema. Cabe destacar que algunas veces las conexiones entre los diversos elementos no son evidentes y es por ello que con mucha frecuencia no se consideran como un sistema algunos elementos que en apariencia se encuentran dispersos o no aparecen directamente conectados con el resto de sistema.

Son ejemplos de sistemas los átomos, los elementos, los compuestos orgánicos e inorgánicos, las células, los organismos pluricelulares, la organización, la sociedad, los planetas, el sistema solar, el universo. Todos los sistemas son abiertos pues por ellos fluye materia y energía.

El objeto de estudio del administrador es la organización, para llevar a cabo este estudio observamos a este objeto como un sistema.

Es necesario hacer una clasificación de los sistemas en dos grandes rubros: determinísticos y probabilísticos.

Los determinísticos son aquellos cuyo funcionamiento puede predecirse con toda certeza; los probabilísticos son aquellos en donde existe incertidumbre respecto a su funcionamiento.

Las organizaciones son sistemas probabilísticos ya que se basan en fenómenos sociales establecidos por las relaciones entre los seres humanos, encontrándose ellas mismas inmersas dentro de un medio que también lo es, no obstante que existen algunos factores que le dan rasgos determinísticos, como las normas, reglamentos y en general todos los procedimientos de trabajo y métodos estadísticos que se han creado con el fin de reducir la incertidumbre.

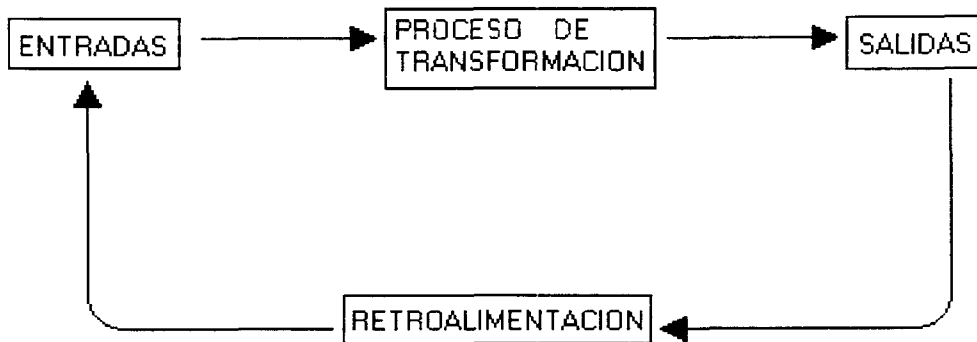
Por otro lado, para definir la extensión de los sistemas es necesario establecer una diferenciación a través de explicar dos conceptos: subsistema y suprasistema. El primero, es la parte integrante de un sistema, es decir sus componentes; el segundo, es un sistema que a su vez forma parte integrante de un sistema mucho mayor.

Por ejemplo, en una organización existen departamentos (contabilidad, ventas, producción, recursos humanos, etc) cada uno de ellos, constituye dentro del sistema (organización) un subsistema. En cada departamento existen secciones, por ejemplo en el departamento de Recursos Humanos: puede haber la sección de registro y control, la de prestaciones, archivo, etc. las cuales pueden considerarse subsistemas de los departamentos. Y por otro lado la organización se puede considerar como un subsistema de la economía nacional, la cual tomaría el papel de un suprasistema. Esta economía puede a su vez ser sistema del suprasistema México, y México serlo del mundo y este del universo.

Finalmente, cabe destacar que para poder ubicar a un sistema productivo dentro de la teoría de los sistemas, se hace necesario describir su funcionamiento.

Un sistema como tal recibe una *entrada de insumos*, los cuales pueden ser de cualquier tipo: materiales, tecnológicos, financieros, humanos, etc., que van a hacer las veces de materia prima, la que una vez dentro del *proceso de transformación* del sistema, se convertirá en un conjunto de bienes o servicios los cuales constituirán las *salidas* del mismo.

Esquemáticamente tenemos:



Entropía y retroalimentación

El fundamento de entropía está ligado inicialmente al segundo principio de la termodinámica, al cual dió su primera formulación Sadi Carnot en 1824. Posteriormente Clausius en 1850 le dio su forma matemática rigurosa.

Tal principio afirma que el calor pasa solamente del cuerpo más caliente al cuerpo más frío y establece para toda transformación de energía en un sistema cerrado una degradación de la energía misma del sistema. El principio de la transformación de la energía ha llamado la atención de los filósofos porque ha establecido, en el campo científico la irreversibilidad de los fenómenos naturales.

Es necesario que se conciba a la sociedad como un sistema, en el sentido físico del concepto, formado por materia viva, que son los seres humanos, y de materia inerte, que son los bienes de producción y de consumo que el sistema posee o ha fabricado. Así es que el hombre para poder satisfacer sus necesidades utiliza materia y energía, para poder mantener su organismo propio integrado. De la misma forma lo hace la sociedad.

Entropía Social

Adaptando el término entropía física y matemática a las cuestiones sociales surgió la ‘Ley de la Entropía Social’ la cual nos dice que la entropía se va a ocupar de medir la pérdida de las características que hacen que un sistema se distinga de sus alrededores. Entropía es el grado de desorden, en el cual ya no puede haber cambios físicos ni químicos ni se puede desarrollar ningún trabajo y donde la presión, la temperatura y la concentración son uniformes e irreversibles en todo el sistema y que sólo los sistemas en desequilibrio pueden desarrollar trabajo.

El hombre por medio del trabajo intelectual y muscular transforma la energía y la materia de la naturaleza. El trabajo del ser humano es el común denominador de todo proceso económico; aún cuando éste trabajo sea intelectual, pues lleva también consigo una transformación de energía:

‘El que conduce un camión de carga o de pasajeros o los que participan del movimiento de un ferrocarril o una compañía naviera, también mueven la materia. El médico también mueve la materia de los organismos en los cuales actúa por medio de la administración de medicamentos o de procedimientos quirúrgicos. El intelectual que se dedica a escribir o a la enseñanza también mueve la materia y produce objetos materiales, que dejan una huella material, un movimiento de la materia en los cerebros de quienes lo leen o escuchan. Ya se diga de un artista, que transforma la materia en una obra de arte.’¹

¹ Cesarman, HOMBRE Y..., p. 399

No se puede pensar en la sociedad como un sistema en donde simplemente se encuentren millones de personas, viviendo aisladamente, sin relacionarse entre sí, sin depender, necesitar y convivir con sus semejantes, con la naturaleza, con la energía, etc. Se puede decir que tanto el organismo humano como el organismo sistema-sociedad, deben incorporar a su interior materia y energía para poder de esta forma mantenerse integrados y así lograr ser menos entrópicos. Esto lo hace primeramente por la satisfacción de necesidades ya que este proceso necesariamente significa consumo de energía.

De esta manera, vemos que la organización es un sistema que contiene sistemas y que a su vez esta contenido en otro sistema; que éstos son abiertos ya que permiten la interrelación entre unos y otros provocando la retroalimentación.

Para que nuestra sociedad sea funcional, debe evitar la entropía y tomar la entropía negativa, es decir, si tenemos energía que se está transformando es porque hace falta algo, o sea, existe desequilibrio; con el desequilibrio el hombre trabaja y satisface sus necesidades, logrando que la sociedad en su conjunto trabaje, funcione y esté interrelacionada como sistema.

Lo que la sociedad y la organización como sistema deben buscar es minimizar su entropía, negativizarla, es así que logrará funcionar por medio del trabajo y el desarrollo del hombre, llegando de esta forma a la cultura. Pero en ningún momento se habla de que se llegará al equilibrio; sino simplemente al funcionamiento de los sistemas sin que exista el caos.

De lo anterior podemos resaltar la necesidad de que en un sistema ya sea físico o social es necesario que, para su supervivencia, emplee energía del exterior hacia el interior y viceversa, es decir llevar a cabo un intercambio de experiencias que le permitan al sistema seguir funcionando en su medio.

De esta forma encontramos que la retroalimentación es vital para la existencia de un sistema, ya que este permite conocer, adecuar, implementar, corregir, adaptar, transformar y mejorar lo que así sea necesario a fin de permitir la evolución natural del sistema hacia formas adecuadas y/o optimizar.

Dentro de la Unidad VIPS Camarones, encontramos que es importante la retroalimentación para su buen funcionamiento. De esta forma podemos observar que cuentan con tres fuentes principales de retroalimentación, las cuales son: primera, la información que se obtiene a través de un libro de quejas y sugerencias, en donde los clientes tienen la oportunidad de anotar ahí los puntos de vista que tengan respecto al servicio que se les prestó; segunda, se obtiene información por medio de los empleados del área de Piso, quienes a través de entrar en contacto directo con los clientes se pueden percatar de la perspectiva que tengan los mismos; tercera, se cuenta con un buzón de sugerencias para empleados lo cual sirve a la gerencia para conocer el punto de vista de sus empleados, respecto a ellos mismos, al servicio y a la percepción que tienen de los gustos y preferencias de la clientela.

Concepto de servicio

Uno de los puntos principales a los cuales haremos constante referencia es al servicio que presta el sistema productivo que será objeto de nuestro análisis, es por ello que se hace necesario elaborar una conceptualización del mismo.

SERVICIO.- Orientación de recursos materiales y humanos que destina una organización tendientes a satisfacer necesidades públicas.

Según John Westwood,² los servicios van desde los financieros como banca y seguros, hasta limpieza de ventanas y reparaciones eléctricas. Difieren de los bienes de consumo e industriales porque en ellos no hay un producto tangible; este es un hecho importante que influye en la forma de como se venden los servicios. En una empresa de servicios, muchas de las actividades son diferentes a las de una compañía manufacturera, como no hay producto el proceso productivo, la naturaleza del mismo y sus consecuencias son diferentes, pues las organizaciones de servicios venden los beneficios de su servicio como un producto. En este tipo de empresas se necesita maximizar el volumen y la calidad de los contactos del consumidor, atrayendo, convirtiendo y satisfaciendo más. Los medios para lograr esto son:

- Mejorar contactos con los clientes

² Westwood, PLANEACION DE ..., p. 518.

- Mejorar contactos con clientes potenciales conocidos que no utilizan los servicios de la organización
- Identificar y hacer contacto con nuevos clientes potenciales

Lo anterior debe darse dentro de un ámbito y una cultura de calidad, ya que muchas veces no se le da la debida importancia y se relega a un segundo plano sin tomar en cuenta la percepción que tiene el cliente del servicio que se le ofrece. Además la falta de calidad provoca un sinnúmero de consecuencias no deseadas y que perjudican el desarrollo de la organización.

Para realizar una evaluación en referencia con el cumplimiento de los objetivos que se ha trazado la organización es necesario revisar y dar un seguimiento a los procesos y procedimientos que tienen lugar en la misma para alcanzar dichas metas, lo que lograremos a través de la elaboración de un *diagnóstico*.

Dentro de las empresas existen diversas situaciones que pueden llevar al éxito o al fracaso de las mismas. Dichas situaciones, pueden ser o no percibidas por los administradores y directores, lo que en ocasiones lleva a convertirlos en problemas que no permitan alcanzar un desarrollo óptimo o bien no conseguir los objetivos trazados.

El elaborar un *diagnóstico* nos proporciona una herramienta que nos permite establecer la situación real de las organizaciones así como la detección oportuna de sus problemas, las posibles soluciones o mejoramiento de las condiciones existentes y métodos de trabajo que permitan incrementar la eficiencia operacional y como consecuencia

tener un incremento en la capacidad productiva y en el desarrollo integral tanto de sus individuos, como de ella misma.

CAPITULO II

Ubicación y

delimitación del sistema

El sistema productivo que se va a analizar se encuentra ubicado dentro del sector terciario de la economía nacional, en específico en la rama de otros servicios. Es un sistema productivo cuya función principal es proporcionar el servicio de restaurante basado en la comida rápida y cuyos recursos son los alimentos. por lo tanto, esto implica una necesidad que siempre se va a requerir, independientemente de otros servicios complementarios y su entorno, pero buscando siempre el mercado adecuado y cuyas necesidades lo permitan. Estamos hablando concretamente, de la cadena de restaurantes VIPS, centrando nuestro estudio a una de las unidades de ésta.

La cadena de restaurantes VIPS la encontramos a lo largo de la República Mexicana, concentrándose en áreas urbanas principalmente, como de manera posterior se especificará. La unidad a analizar es la denominada Camarones ubicada al norte de la Ciudad de México, en la delegación Azcapotzalco.

Para realizar un análisis y una evaluación seria y formal del funcionamiento y procesos de un sistema productivo, es necesario conocer cada una de sus partes, sus objetivos, su medio ambiente y la mecánica bajo la cual trabaja.

Antes de involucrarnos de lleno en el sistema productivo que va a ser nuestro objeto de análisis, se considera necesario presentar aquí el modelo que va a servir de base para el mismo.

El modelo que se presenta en este trabajo tiene su fundamento teórico en el modelo general de los sistemas productivos, cuya forma es una entrada de insumos, un proceso de información, una salida de productos que pueden ser bienes o servicios y el o los entornos del sistema sometido a análisis se interrelaciona e interactúa. Esquemáticamente lo podemos observar en la Figura 1.

En donde tomando en consideración los criterios ya expuestos, se propone de manera semejante un modelo paralelo en donde identificamos cada uno de los factores que intervienen en el proceso productivo analizado. Esta sustitución se puede apreciar en la Figura 2.

FIGURA 1

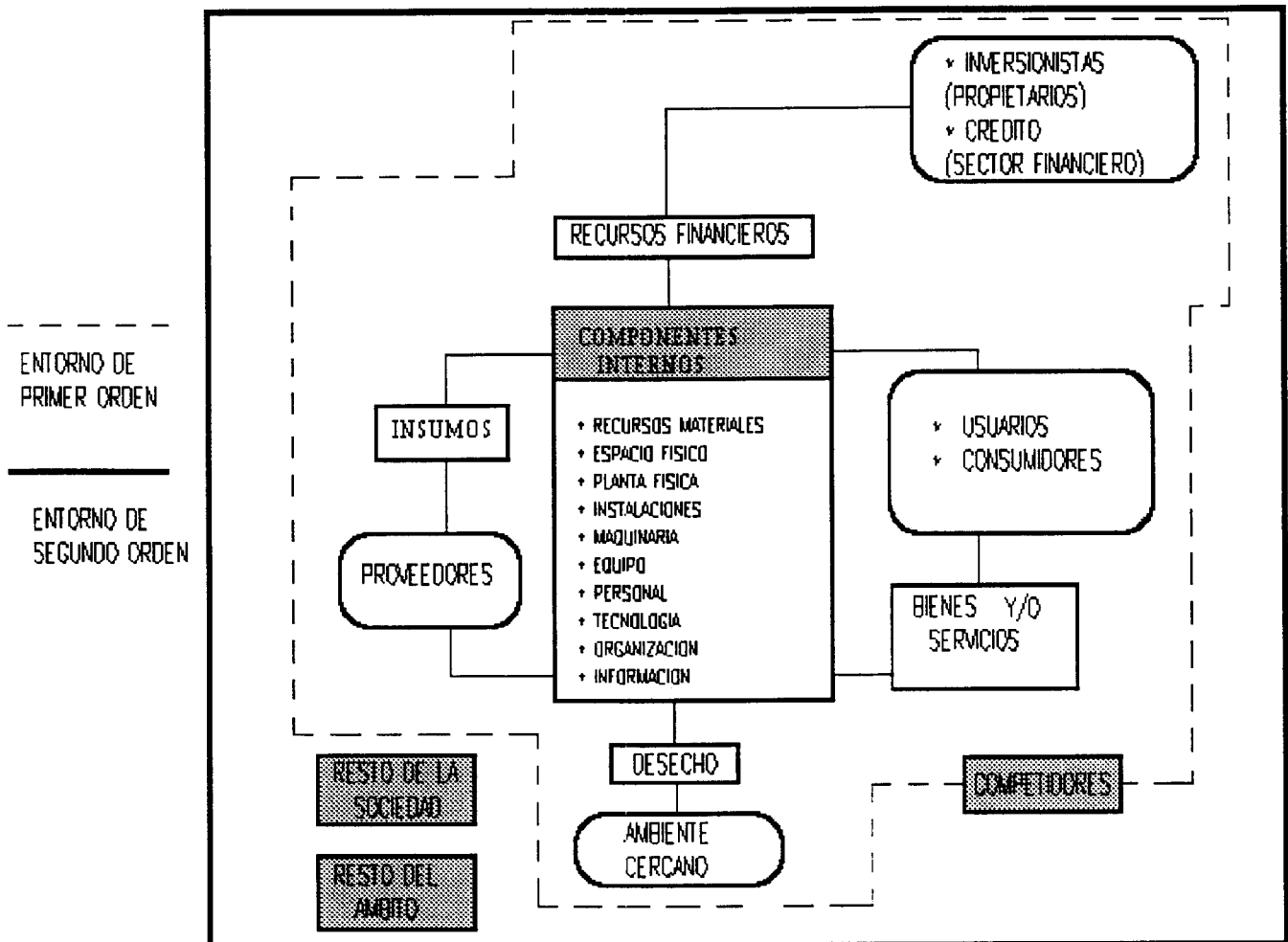
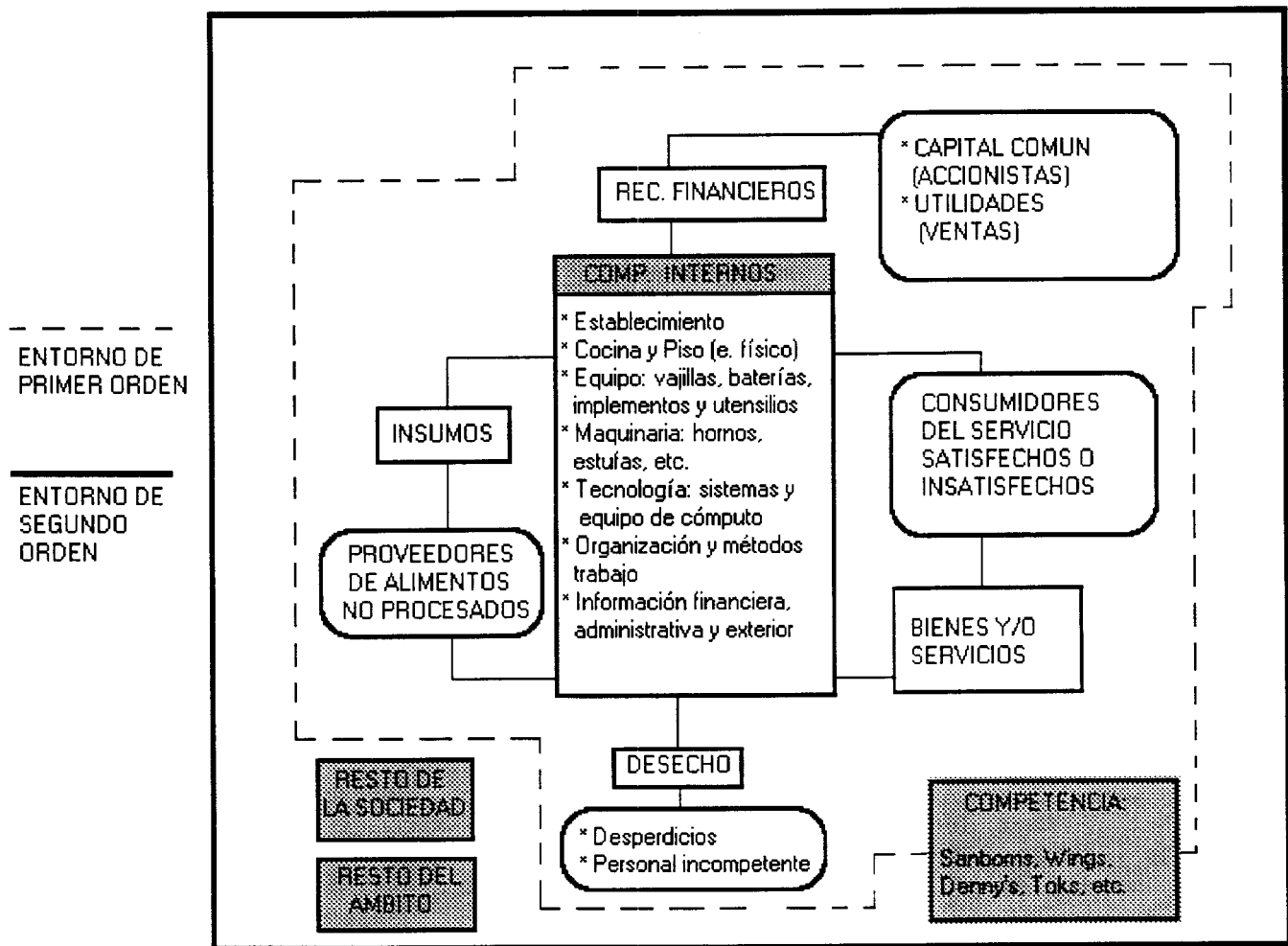


FIGURA 2



Haciendo una descripción de nuestro modelo identificamos como insumos a todos aquellos alimentos sin procesar (piezas de carne, verduras, frutas, etc.), los cuales van a ser transformados en los platillos que se ofrecen al público. Dentro del proceso de transformación encontramos los componentes internos o implementos necesarios para la elaboración de la comida. Posteriormente se ofrece el servicio y se obtiene como resultado a clientes y/o consumidores satisfechos o insatisfechos, lo cual retroalimenta al sistema proporcionándole la información necesaria que le permita hacer los ajustes pertinentes para brindar un mejor servicio. Cabe destacar que otra “entrada” que presenta nuestro modelo son los recursos monetarios, los que le permiten obtener los componentes que se necesitan para el financiamiento de las operaciones. Además también tenemos otra “salida”, la cual permite al sistema desechar todos aquellos recursos que ya no le son necesarios para el proceso, como desperdicios de comida, basura o bien personal incompetente o innecesario que entorpece el desarrollo de la organización.

Por otro lado, tenemos el medio ambiente que rodea a nuestro sistema, el cual de acuerdo a nuestro modelo se compone por restaurantes de la competencia como Sanborns, Wings, Denny’s y Tok’s (entorno de primer orden) y el resto de sistemas y subsistemas que integran el ambiente, es decir, el resto de la sociedad (entorno de segundo orden).

Antecedentes

La cadena de restaurantes VIPS forma parte de una serie de empresas que se ocupan de diversos giros como Aurrerá, El Portón, Superama, Suburbia, etc., los cuales en conjunto forman el grupo CIFRA. Sin embargo, la cadena no se conforma en sus inicios

como tal, por lo que es necesario al hablar de sus orígenes, hablar de los orígenes de todo ese conjunto empresarial.

El fundador de este grupo financiero fue el Sr. Jerónimo Arango, comerciante español que con el fin de buscar mejor futuro económico, se trasladó de su natal España hacia el país. Una vez establecida su residencia en la Ciudad de México, emprende un negocio de venta de ropa el cual va creciendo gracias a las buenas ventas y administración del mismo; esto a su vez le permite ir absorbiendo los negocios de su entorno y ampliar su giro hacia los abarrotes y toda clase de accesorios.

Con el correr del tiempo su hijo, Jerónimo Arango Jr. se pone al frente del negocio conociendo poco después al Sr. Henry Davis, empresario estadounidense experto en supermercados, quien también busca un mejor futuro económico en nuestro país. De esta forma, copiando, implementando, adaptando y en algunos casos superando técnicas estadounidenses, establecen el primer supermercado denominado Aurrerá, S.A. de C.V.³

Cabe destacar que dichas técnicas han sido copiadas por supermercados de la competencia.

La visión de los empresarios no se limita únicamente a los supermercados, sino que buscan una diversificación más amplia y que cubra otros mercados que hasta ese momento no se habían explotado adecuadamente en México. Por ello aprovechando las ideas del Chef internacional el austriaco Gunter Mauracher y el Sr. Juan González Abad,

³ Aurrerá significa "avante" (sinónimo de adelante), en idioma catalán.

deciden ampliar sus operaciones con el establecimiento de un restaurante denominado “VIPS”.

La idea del negocio se estructura en base a establecer un restaurante, cafetería y fuente de sodas tipo americano, con un servicio rápido, eficiente y con una carta u orden de comida específica. La primera unidad fue inaugurada en el año de 1964 y fue denominada “VIPS Lomas”, ubicada en la zona de Bosques de las Lomas de la Ciudad de México, cerca de la clase económicamente alta y media alta a quienes se pretendía ofrecer el servicio.

El concepto que se desarrolló (gracias a sus altos niveles de productividad, así como de eficiencia y eficacia, y a pesar de ser una cocina del tipo tradicional), ha sido objeto de observación y copia de sus procedimientos y métodos de trabajo por parte de corporaciones de Estados Unidos y Japón principalmente. Dicho concepto se ha mantenido sin evoluciones importantes hasta el año de 1991, en donde un grupo de jóvenes directivos desarrollan el concepto denominado “VIPS 2000”, cuyas modificaciones principales consisten en la organización hacia el interior de las unidades.

En primer lugar, proponen e implementa un rediseño y transformación de la cocina en cuanto a operación y organización, incorporándose nuevos equipos electrónicos como mesas de trabajo, refrigeración y hornos de alta presión (blot get); además se automatiza la toma de la carta a través de una pequeña red local de computadoras permitiendo disminuir costos por mano de obra; se incorporan también los “comisariatos”, es decir, la elaboración en una planta especial de salsas, cortes de carne, pastelería, etc. y trasladarlos a cada uno de los restaurantes, guardando las mismas normas de calidad, higiene y frescura de los alimentos.

Actualmente, VIPS es la empresa más rentable del grupo CIFRA y cuenta con un programa de expansión muy fuerte el cual pretende abarcar las principales ciudades de la República Mexicana, pues a pesar de que sus 160 unidades se ubican en el D.F. y Area Metropolitana, así como Acapulco, Morelos, Guadalajara, Pachuca, Tabasco, Cancún, Puebla y Monterrey, y de que en el año de 1994 se inauguraron 45 restaurantes en el país, se pretende, a pesar de la actual crisis económica abrir 15 más a lo largo de 1995. Como dato adicional la corporación pensaba en tener un crecimiento aún más amplio, pero dada la recesión económica por la que actualmente atraviesa el país se redujo dicha expansión, ya que con la devaluación y al cambio de nuestra moneda dichos costos se han incrementado por lo menos al doble.⁴

La Unidad Camarones comenzó sus operaciones en el año de 1983, siguiendo los lineamientos antes descritos. Hasta la fecha continua sus operaciones encontrándose en primer lugar de ventas de su Distrito y cuarto a nivel nacional, contando con una afluencia promedio de 1800 clientes al día.

⁴ El costo de cada Unidad es de un millón de dólares aproximadamente.

CAPITULO III

Componentes del Sistema

Una vez que ha quedado definido el sistema que vamos a estudiar y que tenemos conocimiento de las circunstancias que le dieron origen, procederemos a realizar un análisis de los elementos que lo componen, viendo a esta organización desde el punto de vista de los sistemas.

Con este fin, clasificamos dichos componentes de la siguiente manera:

- a) **SUBSISTEMA OBJETIVOS.**- definición de los objetivos institucionales y particulares.
- b) **SUBSISTEMA ESTRUCTURA.**- descripción y utilización de las instalaciones de planta.
- c) **SUBSISTEMA TECNOLOGICO.**- determinación de la tecnología utilizada que sirve como auxiliar para el desempeño de las funciones del personal.
- d) **SUBSISTEMA ORGANIZACIONAL.**- determinación de la organización de los recursos humanos a través de organigramas y de la descripción de las funciones que desempeñan los individuos dentro de la empresa.

Subsistema Objetivos

Para efectos de una mejor comprensión en lo que se refiere a este aspecto, se han dividido los objetivos en dos clases: los institucionales, es decir, los referentes a la organización en general y los objetivos particulares, o sea, las metas que persigue la unidad a analizar y en que medida contribuyen a la realización del objetivo general, estableciendo similitudes y diferencias entre los mismos.

El **OBJETIVO GENERAL** que persigue la organización es ser un restaurante cafetería con un servicio y precios adecuados, siendo líder en el mercado, implementando la estandarización bajo normas de primerísima calidad y abarcando el mayor mercado posible en México, el cual está enfocado hacia la clase económica alta y media alta.

Este objetivo engloba perspectivas actuales a corto plazo las cuales están compuestas por un mayor crecimiento y expansión y a mediano plazo por una consolidación en el mercado que ya se tiene cubierto.

El **OBJETIVO PARTICULAR** de la Unidad Camarones, según sus directivos, es incrementar ventas per capita de los alimentos, a través de una atención personalizada con calidad e higiene, tanto de los alimentos, como del personal y el establecimiento en general, haciendo énfasis en la calidad del servicio que se presta, pues esto se traduce en el grado de satisfacción de los consumidores, lo que delinearán su preferencia por esta Unidad.

Como podemos observar, el objetivo general determina los lineamientos a seguir por toda la cadena de restaurantes; mientras que el objetivo particular consiste en implementar la ejecución de acciones necesarias para cumplir con el objetivo general, es decir, es un medio para conseguir un fin determinado.

Subsistema Estructura

La estructura está definida como el espacio físico que ocupa la unidad, tanto para prestar el servicio a los clientes, como para elaborar los alimentos que se ofrecen a los consumidores. Este subsistema se divide en dos aspectos principales:

- (a) Planta (estructura física).
- (b) Equipo (máquinas e implementos de trabajo).

Dichos aspectos serán descritos a continuación:

(a) PLANTA

El espacio físico que ocupa la Unidad consta de dos partes principales: el área de piso y el área de cocina, como se muestra en las Figuras 3 y 4 respectivamente.

El AREA DE PISO es la sección del restaurante donde se presta el servicio a la clientela. Consta de ocho estaciones de servicio, cada una con aproximadamente en promedio de siete mesas y cada mesa con atención de cuatro lugares; lo que significa 198 espacios libres para recibir a un cliente, sumando además la barra con 20 espacios más, totalizando 218, a través de los cuales las vendedoras y el resto del personal de línea se ocupan de atender la sección que les ha sido asignada.

El área de Piso cuenta además con una pequeña área en donde se encuentra la caja y podemos adquirir artículos de tabaquería, de dulcería, discos, revistas y libros.

Los sanitarios tanto de damas como de caballeros, se encuentran a un costado de ésta sección, anexos a éstos se observan teléfonos públicos para que los clientes hagan uso de ellos.

El AREA DE LA COCINA consta de las siguientes secciones:

- 1) La fuente.- es el sitio donde se preparan y sirven las bebidas como refrescos, café, té, etc., así como la mayoría de los postres.
- 2) La cocina de preparación.- donde se preparan algunos de los platillos de la venta del día y los cortes de carne que van a ser utilizados.

- 3) La cocina fría y la cocina caliente.- en esta sección se tienen listos y para su preparación final los alimentos que se van a servir al cliente.

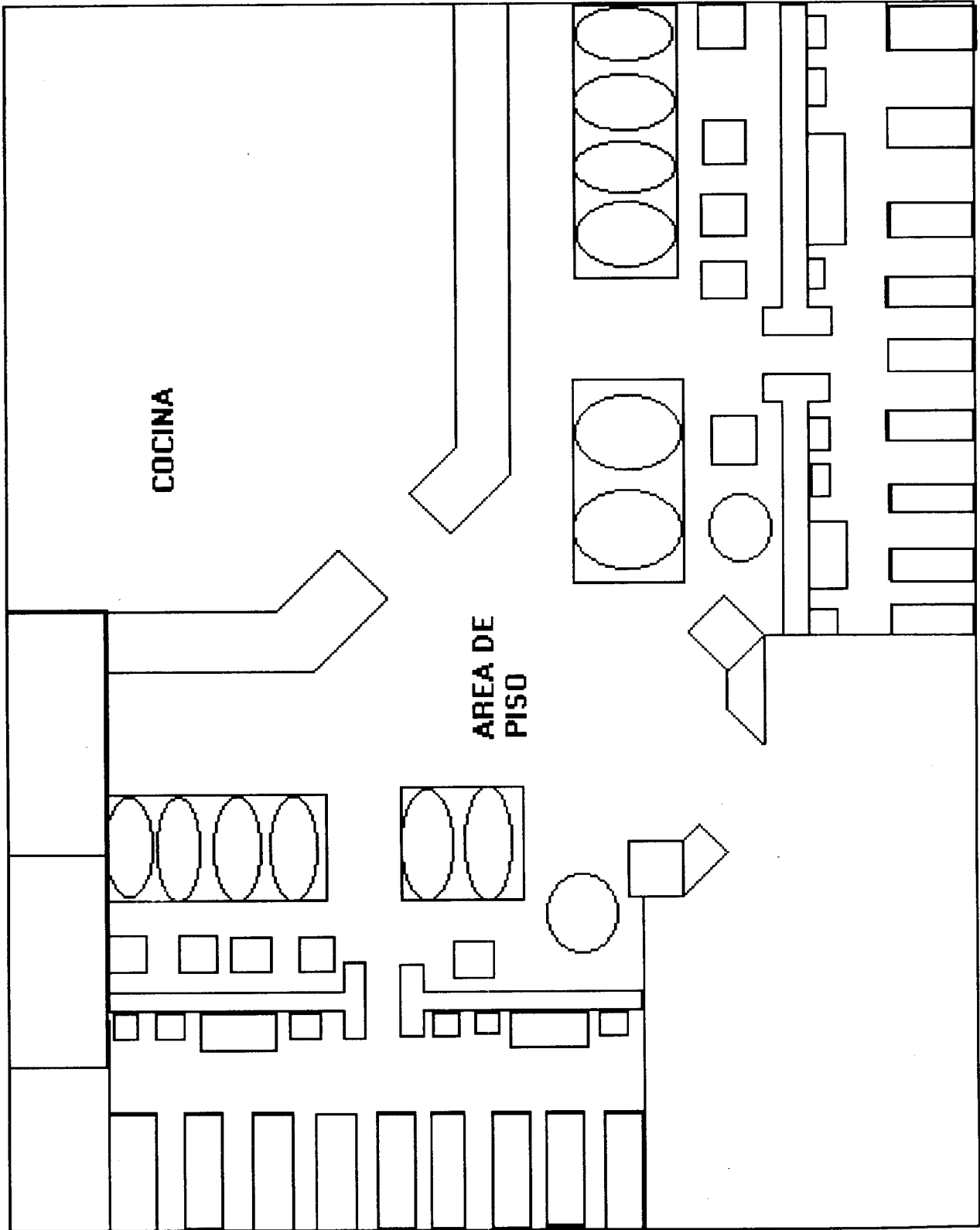
- 4) Areas de lavado de baterías de cocina.- es en donde se realizan las labores de limpieza de los distintos utensilios que se hayan ocupado en la elaboración de diversos platillos.

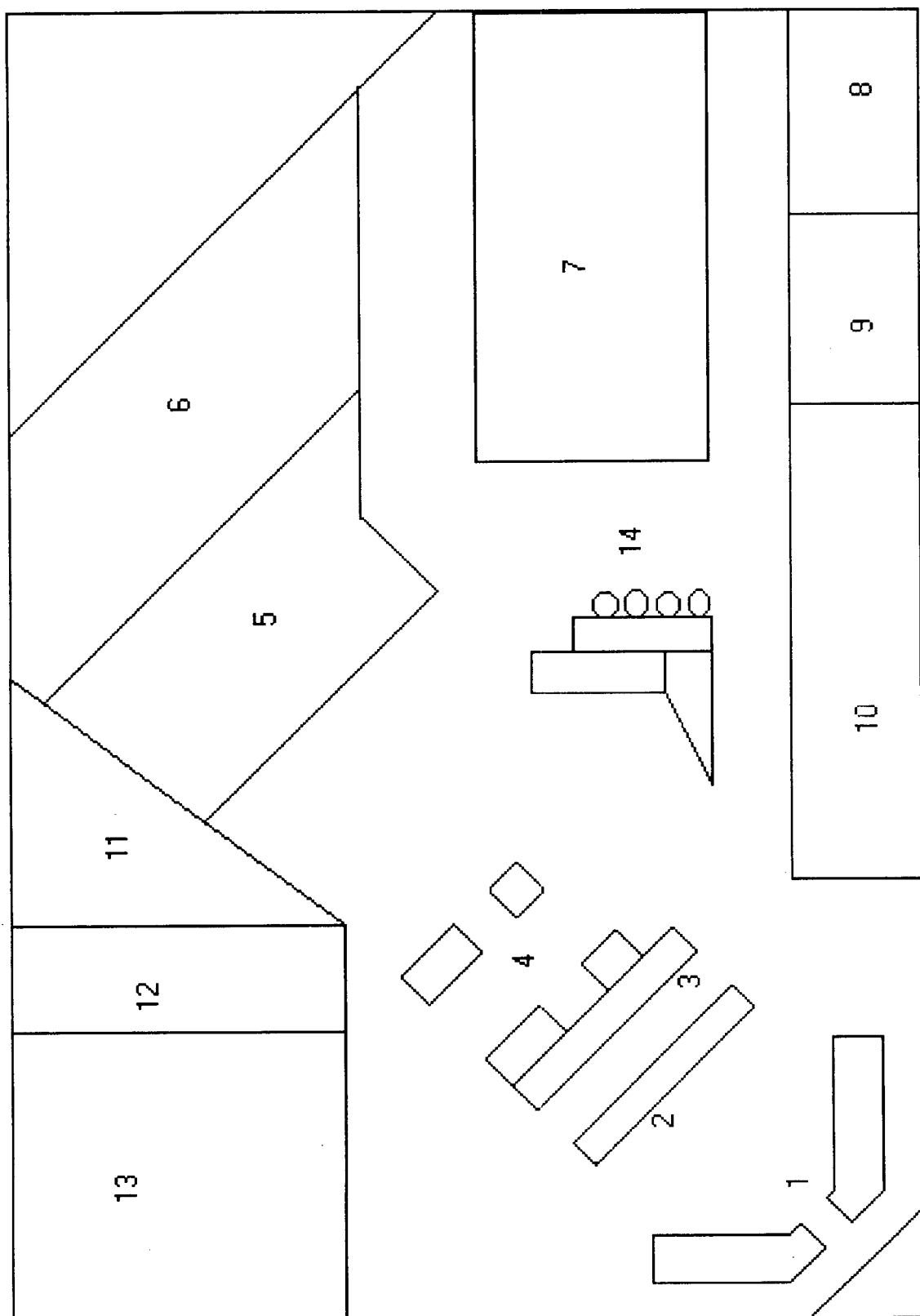
- 5) Bodegas.- se cuentan con varias bodegas para almacenar alimentos de distintos tipos como carnes, frutas y legumbres, abarrotes, refrescos y bebidas.

La Unidad cuenta con instalaciones que utiliza el personal como vestidores, comedor de empleados, oficina de gerencia y sanitarios.

Además de las áreas anteriormente descritas, encontramos una sección destinada a complementar el servicio que se le presta al cliente. En el sótano de la unidad se ubica el estacionamiento con capacidad para 30 automóviles.

FIGURA 2





- 1 Fuente 2 Cocina caliente 3 Cocina fría 4 Cocina de preparación 5 Refrigeradores 6 Bodega abarrotes
 7 Bodega verduras 8 Vestidor hombres 9 Vestidor mujeres 10 Oficinas 11 Bodega refrescos 12 Bodega frutas
 13 Bodega materiales 14 Comedor de empleados

(b) EQUIPO

El equipo al igual que la planta se divide en el que se utiliza en el área de Piso y en el área de Cocina.

En el AREA DE PISO se observan los utensilios que se emplean tanto por el personal de línea como por los clientes, los cuales forman parte de la prestación de servicio, como son: las charolas, los cubiertos, vajilla, tripies, etc.

En el AREA DE COCINA podemos encontrar equipo un poco más sofisticado el cual va de acuerdo a las distintas secciones que ahí se encuentran, a saber: refrigeradores, hornos de micro ondas, waffleras, asadores, fregaderos, baterías de cocina, máquinas para fabricar hielo, máquinas surtidoras de refrescos, campanas extractores, etc.

Además de forma complementaria se cuenta con equipos de emergencia (extintores y botiquín), instalaciones de gas, agua, aire acondicionado y una planta de luz propia en caso de emergencia.

Subsistema tecnología

Este subsistema nos permite conocer la tecnología que se emplea en el restaurante para auxiliar al personal a prestar un servicio en óptimas condiciones. A continuación se describirán dichos implementos en sus dos diferentes áreas.

A. PISO

1) Microcomputadoras

Se ha implementado una red de microcomputadoras, ubicadas en cada una de las ocho estaciones, que sirven para establecer un enlace de comunicación entre las vendedoras y el área de la cocina; esto es con el fin de optimizar el tiempo de preparación y entrega de los alimentos, de tal forma que la vendedora al tomar la orden del cliente no se transporta a la cocina para hacer el pedido, sino que lo teclea y a través de la microcomputadora envía el pedido hacia la cocina, en donde es recibido por medio de un aparato, llamado comandera, que imprime la orden para ser recibida por el Chef.

2) Máquinas registradoras electrónicas

El área de caja cuenta con máquinas registradoras electrónicas, lo cual le permite agilizar el servicio, tanto en los pagos en efectivo como en documentos.

B. COCINA

Dentro del área de cocina no encontramos implementos tecnológicos de relevancia significativa.

Subsistema organizacional

Dentro de esta parte del análisis realizado es necesario, antes que nada, determinar la estructura de los recursos humanos a nivel general o institucional, para lo cual presentamos dicha estructura en el organigrama de la Figura 5.

Una vez determinada esta estructura nos centraremos en nuestro sistema de estudio: La Unidad Camarones de VIPS. Retomando lo anterior observemos ahora, en el siguiente organigrama, las funciones que corresponden a la unidad, que se presentan a continuación en la Figura 6.

FIGURA 5

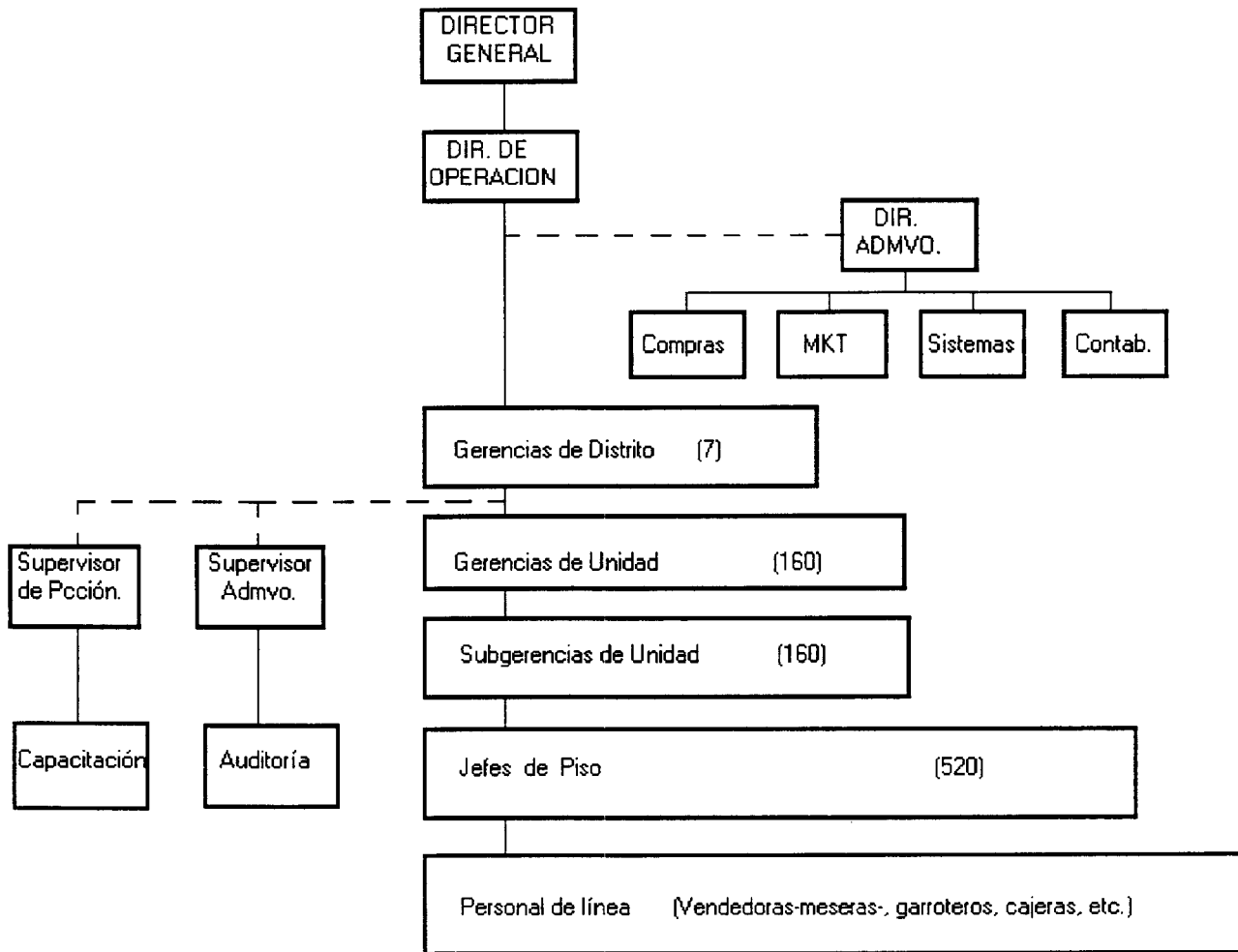
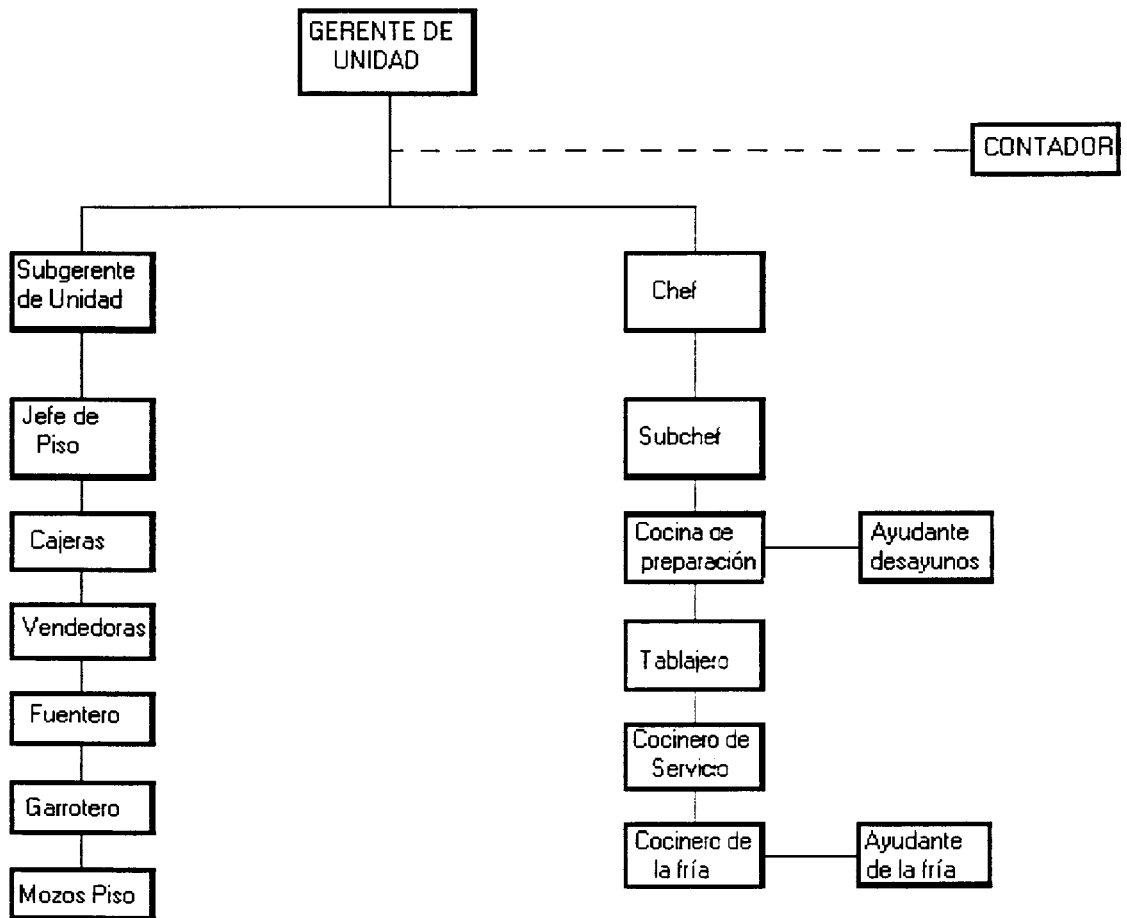


FIGURA 6



DESCRIPCION DE FUNCIONES

A continuación se describirán las funciones del personal de piso y cocina.

PERSONAL DE PISO

Gerente de Unidad

Es el encargado responsable de todo el restaurante; su deber es supervisar que todo el sistema funcione correctamente, observando que los lineamientos trazados previamente se cumplan, así como los reglamentos internos. Los resultados deberá reportarlos al Gerente de Distrito correspondiente.

Contador

Funge como staff de la gerencia y es el encargado de las cuestiones financieras de la Unidad, reportándolas a la gerencia para ser trasladadas posteriormente hacia la Dirección Administrativa.

Subgerente de Unidad

Cumple la función de llevar un estricto control, tanto de las ventas, como del personal que labora dentro de la Unidad, también auxiliando al gerente en sus funciones.

Jefe de Piso

Es el encargado de llevar el control de las comandas, de la asistencia del personal, realiza el corte de caja junto con la cajera, así como supervisar la labor de servicio y venta de las vendedoras. Es considerado por la gerencia como el eslabón que los vincula con el cliente.

Cajeras

Son las encargadas de cobrar el importe del consumo al cliente, además de fungir como vendedoras de artículos como libros y tabaquería. Es considerado por la gerencia como el último contacto con el cliente, ya que a través de preguntar si el cliente está satisfecho con el servicio, ésta obtiene sugerencias que le sirven de retroalimentación a todo el sistema,

Uniforme y requerimientos

- Bata con delantal o jomper (planchado, sin roturas o descosidos y con todos los botones)
- Gafete del lado izquierdo del pecho
- Pantimedias lisas color juvenil

- Zapatos blancos marca Gala tipo choclo con agujetas, suela corrida antiderrapante, limpios y boleados
- Pluma con tinta azul (es conveniente que usen una presentación de la marca wearever de presión o similar a manera de que no se vea en el uniforme) y encendedor

Presentación personal

- Cabello corto sin peinado llamativo y si usa tinte deberá ser discreto; maquillaje discreto
- Perfume en cantidades pequeñas y sin olores penetrantes
- Accesorios: aretes de perla, anillo de bodas (si es que se usa) y reloj para dama
- Manos limpias con uñas cortas y pintadas con el color reglamentario

Vendedoras

Sus labores están divididas en dos grandes rubros:

a) Conocimiento de los productos para la venta

La vendedora tiene la obligación de conocer los productos para la venta, así como el horario en el cual se deben servir. Debe estar capacitada para la venta de calle (“comida para llevar”), aprenderse las abreviaturas de cada platillo, conocer el tipo de guarnición de cada platillo y cual se puede cambiar y conocer el contenido y preparación de las principales salsas que los acompañan.

b) Servicio

El servicio esta dividido en servicio inicial, servicio para niños y servicio de atención.

El servicio inicial consta de recibir al cliente y saludarlo amablemente de acuerdo al horario, verificando que los implementos básicos de la mesa se encuentren (acrílico, azucarera, salero, pimentero y cenicero); posteriormente debe colocar el servicio básico que consta de la manteleta, cubiertos y servilleta, entregando finalmente la carta o menú mostrando los platillos que se ofrecen de acuerdo al horario.

El servicio para niños es sumamente especial, puesto que a ellos no se les entregará la carta, se les colocará manteleta infantil, indicando los platillos que ahí se detallan. En caso de que un adulto solicite para él algún platillo podrá servírselo.

Servicio de atención consiste en tardar un máximo de 5 minutos para acudir a tomar la orden y utilizar las comandas (pedidos) de acuerdo a las reglas establecidas.

Uniforme y requerimientos

- Bata con delantal o jomper (planchado, sin roturas o descosidos y con todos los botones)
- Trapo listo para platos calientes (caballo), colocado al lado izquierdo del mandil o jomper
- Gafete del lado izquierdo del pecho
- Pantimedias lisas color juvenil
- Zapatos blancos marca Gala tipo choclo con agujetas, suela corrida antiderrapante, limpios y boleados

- Pluma con tinta azul (es conveniente que usen una presentación de la marca wearever de presión o similar a manera de que no se vea en el uniforme) y encendedor

Presentación personal

- Cabello corto sin peinado llamativo y si usa tinte deberá ser discreto; maquillaje discreto
- Perfume en cantidades pequeñas y sin olores penetrantes
- Accesorios: aretes de perla, anillo de bodas (si es que se usa) y reloj para dama
- Manos limpias con uñas cortas y pintadas con el color reglamentario

Fuentero

El servicio que presta el fuentero consta de los siguientes rubros:

- a) Mantener limpia y bien surtida la fuente de sodas, con los productos necesarios para la atención al público.
- b) Mantener limpios y funcionando los aparatos que sirven para preparar alimentos, como son: cafetera, tostador de pan, huevera, batidor de malteada, etc.
- d) Preparar toda clase de bebidas, postres y lo concerniente a la fuente con las medidas y cantidades exactas señaladas en la receta.
- e) Mantener el servicio y control de los pedidos que le soliciten las vendedores y cancelar, en su caso, cualquier orden.
- f) Fungir de garrotero cuando se requiera

- g) Realizar limpieza de acuerdo al rol previamente establecido

Uniforme y requerimientos

- Cuartelera blanca con gafete del lado izquierdo de ésta
- Camisa de algodón de manga corta
- Moño negro mate de satín de 4 cms
- Pantalón azul marino sin bolsas ni cinturón en buen estado
- Calcetines y zapatos negros
- Mandil blanco y dos toallas de color naranja y blanco

Garrotero

Su labor se centra en los siguientes puntos:

- a) El piso de ventas.- Consiste en mantener limpias las mesas, revisando la higiene de las mismas y la existencia del servicio básico.
- b) Surtir a las diferentes secciones del restaurante con los productos adecuados (hielo, mantequilla, mermelada, etc)
- c) Transportar a la cocina los utensilios que se hayan empleado.

Uniforme y requerimientos

- Cuartelera blanca con gafete del lado izquierdo de ésta
- Camisa de algodón de manga corta

- Moño negro mate de satín de 4 cms
- Pantalón azul marino sin bolsas ni cinturón en buen estado
- Calcetines y zapatos negros
- Dos toallas individual de color naranja para sacudir asientos y blanca para limpiar mesas

Mozo de piso

Es el encargado de realizar la limpieza general de la unidad, concentrando su atención en el piso de ventas, los sanitarios, las áreas verdes y las banquetas.

Con el fin de complementar las actividades anteriormente descritas el mozo realiza sus funciones a diario de forma programada y de acuerdo a un rol previamente elaborado.

Uniforme

- Cuartelera blanca con gafete del lado izquierdo
- Camisa blanca y camiseta de manga corta
- Pantalón y mandil blancos
- Calcetines y zapatos negros

PERSONAL DE COCINA

Chef

Las actividades del Chef comprenden los siguientes aspectos:

- a) Coordinar y dirigir la producción de cocina, el pedido, requisición y recibo de mercancías, limpieza y mantenimiento de equipos de cocina, el control del almacén, bodegas y cámaras de refrigeración
- b) Ordenar y programar las actividades de la cocina
- c) “Cantar”⁵ las comandas a las cocineras
- d) Vigilar la presentación, higiene, rapidez y gramajes de los platillos
- e) Llamar a la vendedora con los aparatos destinados para este fin, con el objeto de avisar cuando estén listos los platillos.
- f) Vigilar la calidad de la mercancía que ingrese a la unidad
- g) Seleccionar al personal requerido por la cocina
- h) Supervisar el manejo de equipos y accesorios de cocina
- i) Realizar el inventario quincenal, conjuntamente con el gerente, el mozo bodeguero y el tablajero.

Uniforme

- Pantalón mascota

⁵ "Cantar" las comandas significa que el Chef da la orden de preparación de alimentos, que los clientes solicitan, al personal de la Cocina.

- Filipina, mandil y zapatos blancos
- Gasné y corona blanca

Subchef

Dentro de sus obligaciones se comprenden las siguientes actividades:

- a) Realizar recorridos de supervisión con el fin de verificar los refrigeradores y bodegas.
- b) Coordinar el canto de comandas de su turno, verificando presentación, rapidez e higiene de los mismos.
- c) Llamar a las vendedoras por medio del aparato destinado para este fin, avisándoles cuando estén listos los platillos.
- d) Supervisar la limpieza y mantenimiento del equipo de cocina y utensilios que se hayan empleado.
- e) Mantener al tanto la producción de alimentos, control de bodegas y cámaras de refrigeración, realizando de ser necesario los pedidos de mercancía que se requieran.

Uniforme

- Pantalón mascota
- Filipina, mandil y zapatos blancos
- Gasné y corona blanca

Cubretornos

Su función consiste en auxiliar tanto al Chef como al Subchef, cubriendo al Subchef cuando sea necesario.

Uniforme

- Pantalón mascota
- Filipina, mandil y zapatos blancos
- Gasné y corona blanca

Cocinero de preparación

Sus actividades comprende:

- a) Consultar con un día de anticipación los productos que utilizarán en la preparación de las sugerencias y menú, solicitando al Chef los alimentos a utilizar.
- b) Como actividad diaria preparar las diferentes cremas y sopas así como el menú del día que consta regularmente de cuatro platillos.
- c) Adelantar y preparar la guarnición de los platillos que así lo requieran, así como todo el salseo necesario, vigilando y supervisando su consumo.

Uniforme

- Pantalón, camisa y peto blanco

- Cuartelera blanca con gafete del lado izquierdo y zapatos blancos
- Pañoleta roja

Ayudante de cocina de preparación

Su trabajo consiste en auxiliar la cocina de preparación, preparando los implementos necesarios que acompañan a varios de los platillos principales, como son: las salsas, las rajas con crema, etc. Además, debe atender las comandas que el Chef le ordene y mantener limpio su lugar de trabajo.

Uniforme

- Pantalón, camisa y peto blanco
- Cuartelera blanca con gafete del lado izquierdo y zapatos blancos
- Pañoleta roja

Tablajero

Realiza las siguientes actividades:

- a) Efectuar la recepción de los diferentes productos para elaborar los alimentos, comprobando su buen estado físico y surtiendo a los refrigeradores de servicio con dichos productos

- b) Atender órdenes especiales, que se requieran de momento, realizando cortes de diversos estilos
- c) Revisar la mayoría de las especialidades del menú para la previa realización de los cortes necesarios que requiera la cocina, verificando que dichos cortes cumplan con el gramaje requerido
- d) Mantener limpio y ordenado su lugar de trabajo, así como las cámaras de congelación y refrigeración

Uniforme

- Pantalón, camisa y peto blanco
- Cuartelera blanca con gafete del lado izquierdo y botas blancas
- Pañoleta roja

Cocinero de Servicio (de Caldos)

Sus actividades consisten en verificar que los productos se encuentren en existencia al momento de recibir el turno, tales como: frijoles, queso rebanado, salsas, papa con chorizo, etc. Además debe de atender, entre otros platillos, ‘los clásicos’ como son: sopa de tortilla, caldo tlalpeño, menudo, chocolate, etc.

Uniforme

- Pantalón, camisa y peto blanco
- Cuartelera blanca con gafete del lado izquierdo y zapatos blancos
- Pañoleta roja

Cocinero de la fría

Sus actividades consisten en preparar las diversas ensaladas, postres y cocteles de fruta que le solicitan las vendedoras, vigilando que los productos se encuentren en existencia y estén preparados adecuadamente para facilitar su manejo.

Uniforme

- Pantalón, camisa y peto blanco
- Cuartelera blanca con gafete del lado izquierdo y zapatos blancos
- Pañoleta roja

Ayudante de la fría

Sus actividades comprenden el auxilio general de la cocina fría, principalmente la elaboración de ensaladas y limpieza y preparación de la verdura que se necesita para realizar los platillos; también debe de consultar el manual para enterarse qué ensalada y aderezo se tiene que preparar de acuerdo a cada día correspondiente.

Uniforme

- Pantalón, camisa y peto blanco
- Cuartelera blanca con gafete del lado izquierdo y zapatos blancos

Mozos**Mozo cochambrero**

Sus actividades comprenden las de limpieza de los utensilios que se emplean en el proceso de preparación de los platillos, manteniendo las condiciones de higiene de su lugar de trabajo.

Mozo maquinista

Sus obligaciones comprenden la limpieza de platos, charolas, teteras, etc. auxiliándose de la máquina lavatrastes; además es el encargado de vigilar el correcto funcionamiento y mantenimiento de dichas máquinas.

Mozo bodeguero

Sus obligaciones comprenden mantener limpia el área de la bodega, efectuando junto con el Chef, el Contador y el Tablajero la recepción de la mercancía que ingrese a la unidad; también es el encargado de distribuir entre el personal ropa limpia.

Mozo de madrugada

Este puesto tiene por objeto realizar las actividades de los mozos anteriormente descritos, con la variante de hacerlo de madrugada, turno en donde no se encuentran ninguno de los otros.

Uniforme para mozos de cocina

- Pantalón, camisa y peto gris
- Cuartelera blanca con gafete del lado izquierdo
- Botas y guantes de hule

El plan de trabajo que cumple el personal de la Unidad, está previamente marcado y estandarizado por la alta dirección de la organización, quien lo realiza basándose en un estudio de mercado. Cabe señalar que el personal se presenta a sus labores cubriendo turnos escalonados de acuerdo a las necesidades venta de la Unidad, en base a la experiencia del Jefe de Piso y Chef, llegando a un proceso de ajuste que cada Unidad realiza en concordancia con sus ventas.

CAPITULO IV

Evaluación del Sistema

Entendemos por evaluación al proceso a través del cual se compara y califica a fin de obtener un juicio acerca de una situación actual o futura, que en el caso de solución de problemas tiene mucha utilidad.

El propósito de realizar una evaluación puede ser:

- a) Definir ventajas y desventajas de diferentes alternativas (como en el caso de la siguiente etapa del proceso de solución de problemas).
- b) Adaptar o mejorar un proceso de acuerdo con lo que se tenía previsto (que es la función de la evaluación del control).
- c) Detectar disfunciones y discrepancias (como en el caso del diagnóstico con los objetivos operacionales, o medir el potencial que se tiene para cumplir con un objetivo determinado).

Para detectar los ajustes actuales y futuros, tenemos que hacer primero una contrastación entre la situación actual y los lineamientos establecidos en general que nos sirven de referencia y los objetivos particulares deseados, manteniendo un mismo nivel de

análisis en estos tres rubros. El enfoque de la evaluación debe definir las posibilidades del sistema para cumplir con los objetivos particulares.

En esta etapa realizaremos la evaluación del funcionamiento del sistema, de acuerdo a lo anteriormente descrito. Esto a través de resaltar algunos de los aspectos más sobresalientes y de los cuales nos pudimos percatar como clientes, cuando recibimos el servicio como clientes y por medio de una visita guiada que se nos permitió hacer a el área de Cocina.

PISO

Al introducirnos a la Unidad observamos una distribución en la instalación de mesas, sillas, sillones, de acuerdo a lo que se describió anteriormente y se pudo observar en la Figura 3, se encuentran a lo largo del área de Piso de la Unidad, con las estaciones asignadas para las secciones que cubren las vendedoras.

El recibimiento lo hace en el lobby el Jefe de Piso, quien saluda de acuerdo al horario y asigna mesa en caso de así requerirse.

El personal asignado a esta área como son vendedoras, cajeras, mozos de piso, garrotero, jefe de piso, gerente y subgerente, portaban el uniforme de acuerdo a lo establecido, con gafete de identificación y los implementos adecuados para la prestación del servicio.

Su desempeño se realizaba de acuerdo a lo siguientes puntos:

- 1) Vendedora.- Comienza realizando el saludo de acuerdo al horario, haciendo la recomendación del menú del día; posteriormente coloca las manteletas, los cubiertos y la carta en el lugar de los clientes. Posteriormente toma la orden en la comanda y la transmite desde la estación hacia la cocina conforme a los lineamientos establecidos. Cabe hacer la observación de que en el momento de tomar las manteletas para colocarlas en la mesa, notamos que lo hacían ensalivándose el dedo al momento de agarrarlas con la mano. Observación de que una vendedora colocó la manteleta del lado opuesto al cliente. Asimismo algunos clientes esperaron más de 5 minutos para ser atendidos.
- 2) Garrotero.- La realización de actividades va de acuerdo a los lineamientos establecidos, sin embargo, las distracciones que tienen algunos de ellos provocan que no realicen la limpieza en el momento en que las mesas quedan desocupadas; incluso algunas personas se tuvieron que levantar de su lugar debido a que los desperdicios que allí se encontraban no habían sido retirados en su momento.
- 3) Mozos de piso.- Como sabemos son los encargados de limpiar la Unidad en general, poniendo mayor empeño en piso de ventas, jardines, banquetas y sanitarios. Observamos que los sanitarios, tanto el de caballeros como el de damas, se encontraron pisos mojados, algunos papeles tirados, espejos empañados y no contaban con cestos de basura suficientes, solo había uno por sanitario. Igualmente los ventanales que dan a la calle y divisiones de cristal entre las distintas estaciones se encontraban empañados.

- 4) La gerente se ocupó de supervisar personalmente el trabajo de las vendedoras, preguntando además a la clientela si se les atendía correctamente.

COCINA

En el área de la cocina realizamos una visita guiada en donde nos pudimos percatar de que cada persona cumple con sus labores asignadas, pues se reciben las comandas y se preparan los platillos. Se utilizaban los implementos, observamos el uso de uniformes, utensilios y requerimientos; equipo, utilizaban hornos de microondas, parrillas específicas para diversos tipos de alimentos y métodos, se cuidaban los tiempos de preparación, los gramajes en los platillos, los cortes, se seguían las recetas al preparar los alimentos.

Observamos un gran movimiento de personal debido a que tiene mucha afluencia el restaurante. La cocina cuenta con 28 empleados (de un total de 83) para atender todas las órdenes de la Unidad, mientras que el área de Piso se encuentra más diversificado el trabajo pues como ya se mencionó una vendedora atiende 7 mesas en promedio.

CAPITULO V

Diagnóstico

Las organizaciones se encuentran con varias oportunidades a lo largo de su vida de examinar la situación en la que se desarrollan. Todos los administradores de las empresas saben que es necesario adaptarse casi constantemente a nuevas situaciones que le impone la realidad, siendo estas no solo las crisis sino también los periodos de éxito, ya que estas provocan cambios a los que necesariamente se tienen que adecuar. Muchas de las veces no solo es necesario sino imprescindible analizar con detalle los problemas que están dificultando el desarrollo de las organizaciones y por supuesto sus causas.

Algunos de los problemas que se pueden presentar, es que las ganancias no sean las de antes, que el personal clave en puesto importantes no cumpla adecuadamente con sus funciones o bien que la imagen de la empresa se comience a desvanecer o deterioro gradualmente. Es sea necesario, basándose en lo que ha ocurrido en el pasado inmediato y en la realidad, intentar prevenir el futuro para prepararse convenientemente.

Es posible que exista la necesidad de replantear objetivos, políticas y por supuesto los métodos y sistemas empleados en la forma de trabajar, podría ser que en algunos casos incluso se trate de comenzar de nuevo. Por lo tanto, la empresa debe ser analizada en todos sus aspectos, es necesario e inevitable que lo más pronto posible se analicen todas las consecuencias probables de los pasos que se van a dar, pero primordialmente se necesita llegar a la certeza de que la base para transformar la realidad actual es un cambio, por lo tanto, se debe de realizar un diagnóstico adecuado de la situación. Se necesitan detectar las verdaderas causas de los problemas, evaluando la

importancia de cada una encontrando y seleccionando las soluciones adecuadas, puesto que en cada caso y según sea quien lo aplique, el método a utilizar será diferente, pues también variará la profundidad del análisis que se haga dependiendo fundamentalmente del objetivo del mismo. De esta forma, en todos los casos se trata de realizar un análisis sistemático e integral de los problemas, sus causas y sus posibles soluciones.

Si se considera como un organismo vivo, es decir, un sistema abierto e interrelacionado con su medio ambiente y con él mismo, con sus problemas de crecimiento, adaptación al medio y desarrollo, se comprenderá entonces por qué ese análisis debe de llamarse *diagnóstico de un sistema productivo*, se destaca que lo que realmente interesa es que, dada la necesidad de examinar la realidad de las organizaciones, ese examen debe hacerse en forma metódica y abarcando la totalidad de la misma.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente y enfocandonos a nuestro sistema productivo, podemos decir que las principales anomalías detectadas son a grandes rasgos los siguientes:

- a) Descuidos en la atención al cliente generados por distracciones de parte de las vendedoras y garroteros quienes son los directamente encargados de esta atención.
- b) Aunque la Unidad en general daba aspecto de limpieza, se pueden observar detalles de falta de ésta.
- c) Existe sobrecarga de trabajo en el área de la cocina.

Análisis Situacional

El análisis de la situación nos permite conocer claramente la posición de nuestro sistema en el medio. Este análisis es un proceso que nos ayuda a revisar el clima económico y comercial, considerando donde está colocada la compañía en sus mercados estratégicos y áreas claves de venta, observando a su vez las fortalezas y debilidades de la organización a través de una comparación con sus competidores e identificando oportunidades y amenazas.

Nosotros nos apoyamos en un análisis de la situación por medio de la técnica DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), la que nos permite observar las potencialidades negativas y positivas a través del estudio de las fortalezas y debilidades estableciendo una relación de las oportunidades y amenazas en el mercado.

Para efectos de comprensión, oportunidad es algo que se puede aprovechar en nuestro beneficio y que puede representar una fortaleza nuestra o bien una debilidad del competidor. Se entiende por amenaza como una situación real o posible en algún momento futuro.

Las fortalezas y debilidades incluyen no solamente los puntos fuertes y débiles de la compañía y sus productos, sino también los de los competidores dado que éstos determinarán que tanto éxito se tendrá poniendo en marcha nuestro plan. De acuerdo a nuestro sistema de estudio tenemos el siguiente análisis DOFA:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

De esta forma tenemos:

Fortalezas

a) Tamaño

La compañía es una organización grande pues tiene 160 unidades en la República, contando aproximadamente en cada una con más de 80 empleados.

b) Organización de ventas

Las ventas del servicio (productos alimenticios) es hecha a través de canales definidos (Unidades de Servicio), con una atención personalizadas y estandarizada.

c) Organización de compras

Se cuenta con una red de proveedores que se ocupan de surtir eficientemente a la organización de acuerdo a sus necesidades y requerimientos.

d) Distribución

Las unidades con las que cuenta para prestar el servicio se encuentran ubicadas en las principales ciudades de la República Mexicana como son: Ciudad de México, Cuernavaca, Puebla, Estado de México, Acapulco, Monterrey, Tabasco. Guadalajara, Tampico y Cancún, entre otras.

e) Imagen

La organización cuenta con una imagen que proyecta estatus, calidad en el servicio y en la comida, esto es debido a la atención personalizada que se ofrece a los clientes y la forma de preparación de los alimentos.⁶

Debilidades

a) Sistema de Retroalimentación

Los sistemas que se tienen implementados para conocer las opiniones de los clientes respecto al servicio que se les presta son la libreta de quejas y/o sugerencias así como la información que se pueda obtener a través de los mismos empleados. Estos no resultan realmente representativos dado que no se tiene conocimiento exacto de las inquietudes.

⁶ Cabe señalar que en las Unidades de reciente apertura, se cuenta con una vista panorámica hacia la cocina, con el fin de mostrarle al cliente la preparación de los alimentos que va a consumir.

b) Métodos

El área de cocina no cuenta con la ventaja de los comisariatos, lo que le permitiría ser más veloz en la preparación de los alimentos.

Oportunidades**a) Diversificación**

Algunas de las unidades pueden diversificar sus actividades no solo en el sentido de ofrecer variación en los platillos; sino que también pueden ampliar su servicio introduciendo diversos artículos como son: farmacéuticos, discos, libros y revistas, cosméticos, etc. a través de una tienda anexa al restaurante.

Amenazas**a) Competencia**

La competencia siempre representa una amenaza latente debido a que un descuido por parte de la compañía, o bien un repunte importante empresas de giro similar pueden inestabilizar al sistema, en cuestión de clientela y consecuentemente ventas. lo que repercutirá en las ganancias.

b) Situación económica

Dado que el mercado al que esta dirigido es la clase social alta y media alt, la actual situación económica y política del país amenaza con disminuir el volúmen de ventas, por la baja del poder adquisitivo de la población en general.

Análisis Causal

Dentro del diagnóstico encontramos el análisis causal el cual es un etapa básica para realizar éste, ya que su propósito es explicar el porqué de las disfunciones detectadas en la etapa de evaluación. En este análisis se tratan de establecer tanto las causas inmediatas como las causas lejanas así como las interrelaciones entre los diferentes factores lo que nos permitirá llevar a cabo un diagnóstico más amplio y profundo.

Cadena Causa-Efecto

A continuación vamos a presentar, respecto a lo que se ha detectado, la siguiente cadena Causa-Efecto (ilustrada en la Figura 7) atendiendo en primera instancia las causas inmediatas y posteriormente las más lejanas.

CADENA CAUSA - EFECTO

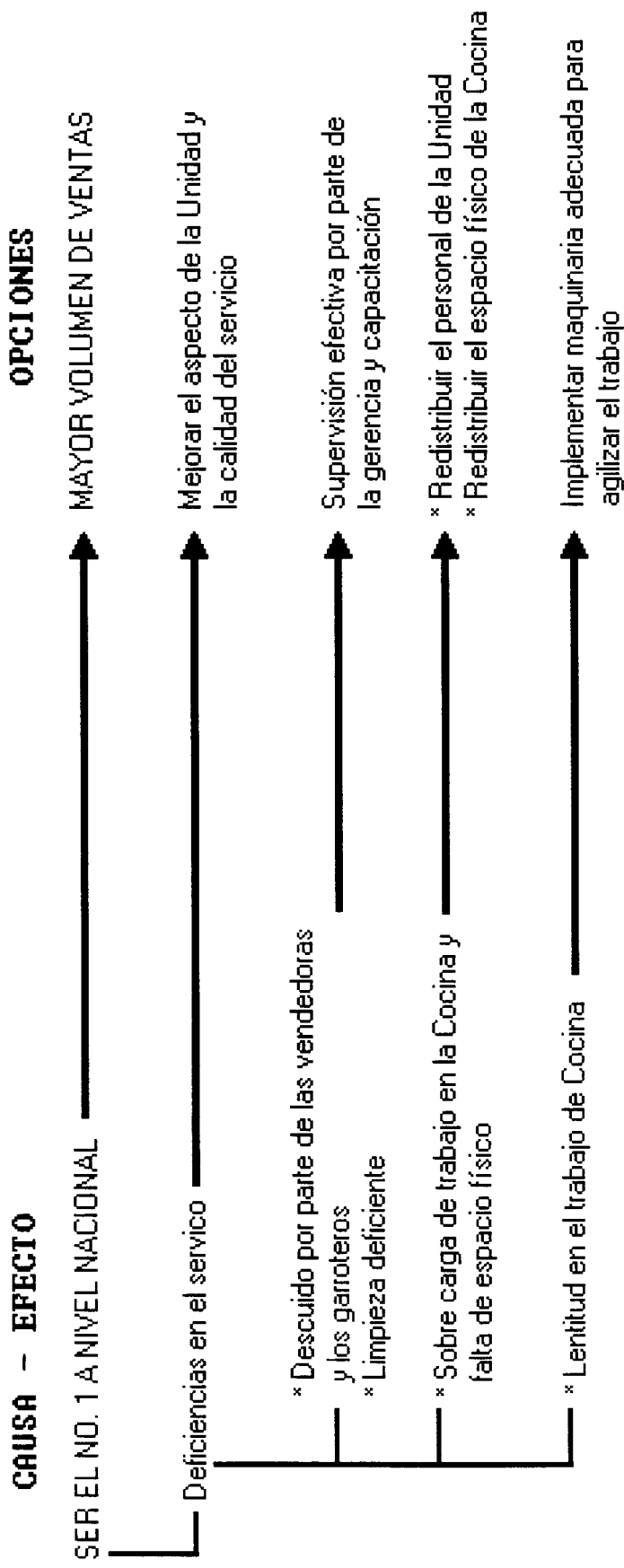
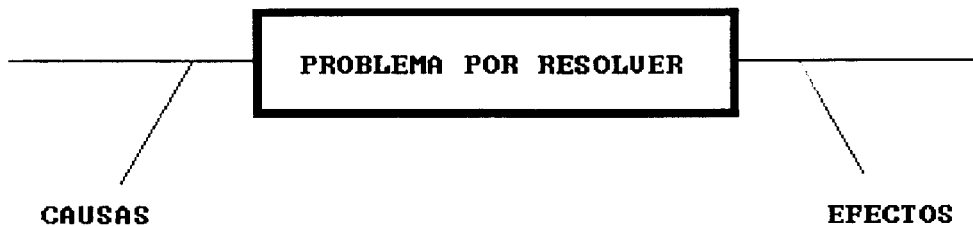


FIGURA 7

Diagrama Causa-Efecto

El diagrama causa-efecto fue desarrollado por el Dr. Kaouru Hishikawa a principios de los años 50 y se utilizó principalmente en relación a procesos de manufactura. Esta técnica nos permite por medio de una arborescencia observar las principales causas (se colocan del lado izquierdo), así como los efectos que estas provocan (colocados del lado derecho) y unidos en el centro por el problema que se va a resolver. Cabe señalar que la presentación del siguiente modelo de la Figura 8 es la versión modificada del modelo Hishikawa hecha por Riggs.

Figura 8



A continuación mostramos el diagrama causa-efecto aplicado a la Unidad VIPS Camarones en la Figura 9.

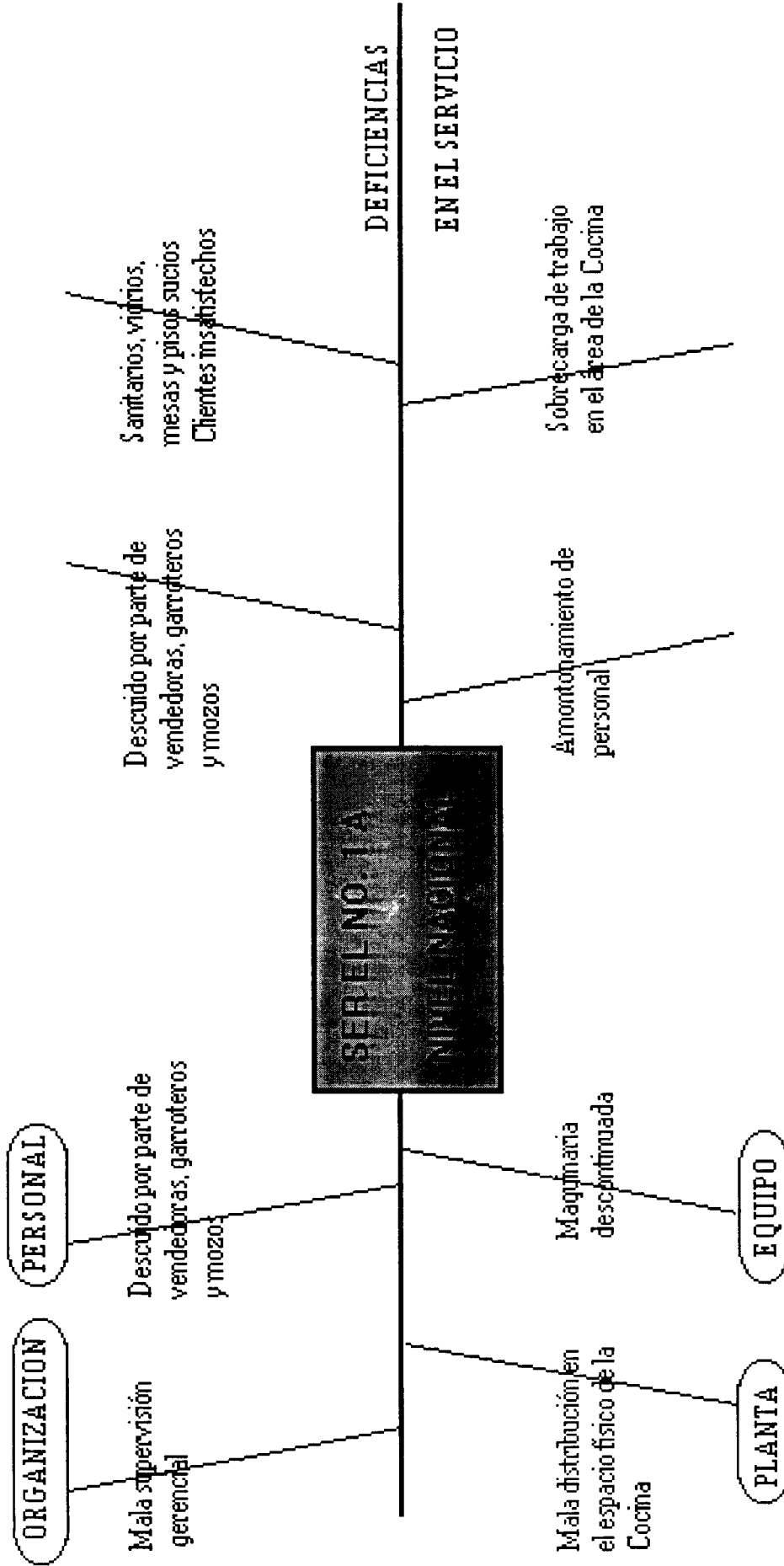


FIGURA 9

De acuerdo al diagrama anterior observamos diversas causas que provocan deficiencias en el servicio lo cual impide a VIPS Camarones ocupar un mejor sitio y llegar al primer lugar nacional. Los aspectos que se ven afectados son los siguientes:

CAUSAS Y EFECTOS

ORGANIZACION INTERNA

- Concentración de personal en el Area de Piso.

La Unidad Camarones de VIPS cuenta con 83 empleados, de los cuales 28 están asignados al Area de Cocina, mientras que el resto (45) se concentran en las actividades del Piso. Esto trae como efecto tener un déficit de personal en Cocina, lo que sin duda ocasiona una sobrecarga de trabajo.

- Exceso de trabajo en el área de Cocina.

Además de ser un efecto de la causa anterior, el exceso de trabajo en el Area de Cocina provoca que el personal se encuentre tan ocupado por sus actividades que no use su hora asignada para descansar y comer; por lo que sus alimentos los ingieren en el lugar de trabajo sin utilizar el comedor para empleados como lo hace el personal de Piso.

PERSONAL

- Mala supervisión gerencial.

Se pueden observar algunos descuidos por parte de vendedoras, garroteros y mozos, debido a que la gerencia no cumple adecuadamente con sus funciones de supervisión.

- Descuido por parte de vendedoras, garroteros y mozos.

Este tipo de descuido es causa a su vez de que se observen sanitarios y vidrios sucios, responsabilidad del mozo de Piso. Mesas que no se recogen a tiempo quedándose sucias, lo que da mal aspecto del lugar a los clientes que van arribando a la Unidad, responsabilidad del garrotero. Las vendedoras ocupan más tiempo del establecido para atender a los clientes, provocando impaciencia. Todo lo anterior provoca que existan clientes insatisfechos del servicio que se presta.

PLANTA

- Mala distribución del espacio físico en el Área de Cocina.

Observamos que el espacio en el Área de Cocina es reducido, lo que provoca amontonamiento de personal, obstaculizándose unos a otros en la realización de las labores, específicamente en la sección de Cocina Caliente.

EQUIPO

- Maquinaria descontinuada.

La maquinaria utilizada en el Area de Cocina es la adecuada, sin embargo debido a la gran afluencia de clientes a la Unidad, es necesaria la implementación de equipos más modernos que respondan a las necesidades del ritmo de trabajo, tales como hornos de alta presión, micro hondas más veloces, refrigeradores más adecuados.

Técnica Kepner y Tregoe

Es una técnica más para realizar el análisis causal, la cual identifica la causa del problema a través de una definición del mismo, lo que no es, la distinción de ambas situaciones y la posterior observación de las causas por medio de esta distinción.

Esta técnica precisa las discrepancias en relación a los lineamientos fijados de antemano; es decir, implica que el estado actual no corresponde al estado deseado.

De acuerdo a nuestro sistema se puede observar lo anterior en la figura 10.

FIGURA 10

	LO QUE ES	LO QUE NO ES	DISTINCION	CAMBIO
D E S V I A C I O N	Se ocupa el 1er. lugar distrital y 4o. nacional	No hay otros problemas de importancia	Necesidad de ser la No. 1. nacional	- o -
D O N D E	En la Unidad VIPS CAMARONES	En otra Unidad	En el área de Piso y Cocina	- o -
C U A N D O	Actualmente	Antes	Existen deficiencias en el servicio	Descuido por parte de personal de Piso
M A G N I T U D	Area de Piso y Cocina	En otra área	Area de piso y Cocina	- o -

En el cuadro anterior observamos el estado real del sistema que estamos analizando es decir, que se ocupa el primer lugar distrital y el cuarto nacional, mientras que el estado deseado o sea, el objetivo que se pretende lograr, es llegar a ser el primer lugar a nivel nacional de toda la cadena. Asimismo se hace distinción espacial, temporal y además las dimensiones que abarca el problema, que en este caso se centra en el área de Piso y Cocina, distinguiéndose particularmente la segunda.

CAPITULO VI

INFORME

Una vez concluido nuestro análisis hemos determinado las causas que impiden al sistema productivo estudiado, VIPS Camarones, ser el primer lugar a nivel nacional de toda la cadena.

De esta forma tenemos:

- La mala supervisión gerencial provoca descuido por parte de vendedoras garroteros y mozos en sus actividades, ya que de llevarse a cabo en forma adecuada no se darían estos descuidos, que aunque no son tan trascendentales y no provocarían desajustes de importancia en el sistema, son perceptibles a la vista de los clientes y puede significar que no estén a gusto con el servicio.
- Existe mala distribución en el espacio de la cocina, lo que trae como consecuencia el amontonamiento de personal. Consideramos que es un aspecto que se debe atender pues debido a que existe gran movimiento en esta área y porque ésta se debe caracterizar por su eficiencia y rapidez, una mejor distribución traería consecuencias positivas en esta área.
- Existe maquinaria descontinuada en el área de cocina, lo que trae como consecuencia lentitud en el trabajo. Esta maquinaria, aunque cubre en cierta forma las necesidades de la Unidad resulta en ocasiones insuficiente, ya que se requiere agilizar los procesos de preparación de los alimentos, lo cual se lograría implementando

tecnología de punta (que se utiliza ya en algunos restaurantes de la cadena), que eficientaría el servicio.

Como sabemos una característica de los sistemas es la interrelación que existe entre los elementos que lo componen, que en este caso es visible ya que este sistema nos muestra como los efectos de algunos problemas son a su vez causas de otros, además de la interrelación existente entre todos ellos, que provoca deficiencias en el servicio impidiendo a VIPS Camarones, ser el restaurante número 1 en toda la cadena a nivel nacional.

CONCLUSIONES

De acuerdo a la investigación realizada en el presente documento podemos observar los problemas que existen en este sistema productivo a través de la realización de un diagnóstico.

Para la elaboración del diagnóstico fue necesario establecer a través de un marco conceptual las bases teóricas, recabar información del sistema productivo en cuestión para posteriormente poder ubicar y delimitar el sistema dentro de alguno de los sectores de la producción; al igual se conocieron las formas de organización interna, procedimientos y métodos de trabajo.

De lo anterior se pudo visualizar el estado deseado (lo que debería de ser) y a través de una evaluación conocer el estado real (lo que en verdad es) del sistema productivo estudiado.

Una vez determinados estos rubros, se realizó un análisis comparativo de las fases antes mencionadas (estado deseado y estado real) para poder elaborar el diagnóstico de la Unidad VIPS Camarones, el cual nos mostró las deficiencias en el servicio que impiden que ocupe al primer lugar a nivel nacional.

Es así que detectamos que no existe una supervisión gerencial eficiente, que el área de cocina no es adecuada físicamente para abastecer las necesidades del restaurante, teniéndose además maquinaria inadecuada, descuidos por parte del personal de piso y medios insuficientes de retroalimentación.

Consideramos que todos estos problemas y detalles a mejorar, no repercuten en la estabilidad de la Unidad, puesto que no representan problemas de grandes dimensiones, pero que en la realidad son perceptibles a la vista del cliente, lo cual sin duda afectará de alguna manera nuestro sistema.

Debido a que en la actualidad existe mucha competencia y una gran auge e implementación de cultura corporativa de calidad total, lo cual marcará la diferencia entre una compañía y otra, así como la preferencia final del cliente, es necesario tener controles y adecuaciones más eficaces, que le permitan a la organización no solo crecer económica y productivamente, sino continuar ejerciendo su liderazgo en el ramo a través de innovaciones en cuanto a sus organización interna y externa.

Se considera que lo anterior no es algo difícil de realizar, pues esto significa simplemente dar continuidad a lo que ha venido realizando desde los años de su creación, hasta la fecha ya que VIPS a marcado la pauta y la competencia a seguido ésta. Aunado a esto, se debe de tomar en cuenta que pertenece a un exitoso grupo (CIFRA) el cual debe de mantener su posición como una corporación sólida y rentable.

En resumen, podemos concluir que la realización de este trabajo de investigación, a cumplido con la función de mostrarnos la metodología para llevar a cabo el Diagnóstico de un Sistema Productivo, aplicable a cualquier organización.

BIBLIOGRAFIA

Arias Galicia, Fernando, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, 3a. ed., Trillas, 1973, 535 p.

Cesarman, Eduardo, HOMBRE Y ENTROPIA, PAX, México, 638 p.

Escobar, Cristina, ADMINISTRACION ESTRATEGIA DE EMPRESAS PUBLICAS, publicación de la UAM-Unidad Iztapalapa, s.f.

Luchessa, Héctor y Jaime Podesta Castro, DIAGNOSTICO: EVALUACION SISTEMATICA DE LOS PROBLEMAS DE LA EMPRESA, Ediciones Macci, Buenos Aires, 1973, 226 p.

Perales, Silvia y Arturo Fuentes, METODOLOGIA Y DIAGNOSTICO, Serie Planeación y Sistemas, UNAM, 83 p.

Quezada Sánchez, Marco Antonio, REPORTE. AREA DE PISO, s.e., s.f., 25 p.

Quezada Sánchez, Marco Antonio, REPORTE. AREA DE COCINA, s.e., s.f., 35 p.

Westwood, John, PLANEACION DE MERCADOS, Fondo Editorial Legis, Colombia, 1991, 234 p.