

Auditoría de restaurantes: un proceso continuo

Miguel Espejel Zavaleta

RESUMEN

Para casi todo el mundo, la *auditoría* no tiene buena reputación. Pero las cosas están cambiando.

En la nueva economía, la dirección de una empresa requiere decidir rápida y fundamentadamente. En el ámbito de los restaurantes, por ejemplo, es preciso contar con una auditoría que suministre e implemente información no sólo operacional y financiera, sino que esté abocada a los clientes para que, ante el fuerte reto que representa la competencia, las empresas mejoren sus procesos y logren reinventarse mediante innovadores y atractivos productos y servicios.

ABSTRACT

AUDITING A RESTAURANT AS A CONTINUOUS PROCESS

For almost all people, the word "audit" has not had a good reputation. But, things have changed.

In the new economy, management requires fast and soundly based decisions. In the restaurant environment, for example, it is very important to develop an auditing tool that provides information not only from the financial or operational perspective, but also from the customers' point of view. This information will permit the organisation to improve their process and to reinvent itself with innovative and attractive services and products to face the challenge represented by competition.

INTRODUCCIÓN

La palabra *auditoría* se asocia, las más de las veces, con un proceso estresante y difícil que se realiza de vez en cuando, que nadie quiere llevar a cabo, ni sufrirlo, y que la mayoría de la gente odia.

En el pasado, el proceso de auditoría operacional o financiera solía ser fortuito: cuando la dirección recibía la información generada por el proceso, existía tiempo suficiente para analizarla, diagnosticarla e implementarla.

Las cosas han cambiado mucho: ya no se dispone de tanto tiempo, la información debe llegar cada día o, por lo menos, cada semana, con las siguientes características:

1. Ser suficiente.
2. Ser relevante.
3. Ser oportuna.
4. Ser veraz.

Competencia, globalización y tecnología informática son palabras clave para entender cómo se manejan hoy los negocios. En la nueva economía, las cosas suceden y cambian muy rápido, es por eso que la dirección de una empresa precisa tomar decisiones importantes en periodos de tiempo más cortos.

El sector restauranero necesita desarrollar una herramienta de auditoría que suministre información, no sólo desde la perspectiva financiera u operacional, sino desde la perspectiva de los clientes. Así, su capacidad de innovar y aprender permitirá lograr las metas de la organización y seguir sus estrategias de largo plazo.

1. PERSPECTIVA DEL CLIENTE

¿Cómo perciben los clientes al restaurante? Existen cinco categorías que deben considerarse al obtener información de los clientes: tiempo, calidad, funcionamiento, servicio y costo.

Indicadores:

- *Niveles de ocupación en restaurantes de la competencia.* Seleccione hasta diez restaurantes que compitan con el suyo en la misma área y cuantifique su ocupación.
- *Popularidad de los platillos especiales.*
- *Participación mensual en el mercado.* Cree un universo, incluyendo su restaurante y la competencia, y determine el porcentaje de clientes que le corresponden.
- *Encuesta al cliente.* Pregúnteles cuál ha sido su experiencia: qué le sugieren cambiar; si sus expectativas fueron satisfechas; y qué les gustaría recibir en el futuro.

2. PERSPECTIVA INTERNA U OPERACIONAL

¿Qué debe hacer para lograr la excelencia? ¿Dónde tiene que lograrla?

Una vez que usted conoce las expectativas de sus clientes, debe ajustar, modificar o desarrollar los procesos y capacidades para mantenerlos plenamente satisfechos.

Indicadores:

- *Índice de tiempos.* Establezca tiempos para: recibir al cliente, tomar la orden, servir las bebidas y la comida, etcétera.
- *Motivación.* Cerciórese de que sus empleados estén motivados y encuentre qué los incita a mejorar y a ser trabajadores eficientes.

- *Proceso de compras.* La calidad empieza con la selección de los mejores proveedores.
- *Ambiente.* Asegúrese de contar con los colores, música, iluminación, uniformes adecuados, etcétera.

3. PERSPECTIVA FINANCIERA

¿Cuál es la opinión de los inversionistas? Los indicadores del funcionamiento financiero muestran cómo las estrategias, implementación y ejecución contribuyen a incrementar la rentabilidad, el crecimiento y el valor.

Indicadores:

- *Número de clientes por turno.*
- *Ingreso diario por alimentos, por turno.*
- *Ingreso diario por bebidas, por turno.*
- *Ingreso diario promedio por cliente.*
- *Porcentaje diario del costo de comida y bebidas.*
- *Productividad.*

4. PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE

¿Se puede crear más valor?

En estos días, los cambios en los objetivos son constantes. La fuerte competencia incita a las compañías a la mejora

continua de los procesos y reta sus habilidades para innovar con nuevos y más atractivos productos y servicios.

Indicadores:

- *Popularidad de nuevas especialidades de comida y bebidas.*
- *Número de acontecimientos o eventos especiales por mes.*
- *Número de clientes que ha asistido a los eventos especiales y promociones.*
- *Número de sugerencias hechas por los empleados.*
- *Ventas de alimentos y bebidas por mesero.*

Sin estas cuatro perspectivas y sus correspondientes indicadores, la mayoría de las organizaciones no puede lograr una consistencia similar en la visión y acción, para intentar un cambio en la dirección e introducir nuevas estrategias y procesos.

Esta herramienta provee un marco para la implementación de las estrategias, y al mismo tiempo permite que éstas evolucionen de acuerdo con los cambios en el mercado competitivo y el ambiente tecnológico.

HEMEROGRAFÍA

Kaplan, Robert S. y David P., Norton (1993). «Putting the Balanced Scorecard to Work». *Harvard Business Report*, (October).

Copyright of Hospitalidad ESDAI is the property of Universidad Panamericana and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.