ATMIRE

Title	Incremento de la satisfacción del cliente mediante un modelo de gestión basado en la filosofía Lean Service: 5s y Kaizen en una Pyme del rubro restaurante en la ciudad de Lima
Item Type	info:eu-repo/semantics/bachelorThesis
Authors	Simonetti Vera, Gabriele Antonio;Saucedo Vallejos, Leidy Anilú
Publisher	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)
Rights	info:eu-repo/semantics/openAccess
Download date	2026-11-27 15:06:39
Item License	http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/
Link to Item	http://hdl.handle.net/10757/686942

UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE INGENIERÍA

PROGRAMA ACADÉMICO DE INGENIERÍA DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Incremento de la satisfacción del cliente mediante un modelo de gestión basado en la filosofía Lean Service: 5s y Kaizen en una Pyme del rubro restaurante en la ciudad de Lima

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el título profesional de Ingeniero de Gestión Empresarial

AUTOR(ES)

Saucedo Vallejos, Leidy Anilú	0009-0002-4979-6305
Simonetti Vera, Gabriele Antonio	0009-0002-6037-5296

ASESOR(ES)

Ramírez Valdivia, César Marcial	0000-0001-5340-0559

Lima, 16 de Junio 2025

Dedicatoria

El presente trabajo está dedicado a nuestros padres que día a día con esfuerzo y perseverancia nos ayudaron a poder solventar nuestro trabajo de suficiencia profesional. Y a nosotros mismos, quienes confiamos en nuestras capacidades de trabajo en equipo y resolución de problemas, que a pesar de las diferentes adversidades en el camino nunca nos rendimos. Esta investigación es el reflejo del compromiso con la mejora continua y la satisfacción del cliente, con la esperanza de que pueda servir como inspiración y aporte para futuras generaciones que buscan mejorar y crecer profesionalmente.

Agradecimientos

Nuestro trabajo de suficiencia profesional no sería posible sin el apoyo y la motivación de diversas personas e instituciones, a quienes les expresamos nuestros más sinceros agradecimientos.

A la Universidad Peruana De Ciencias Aplicadas (UPC), por brindarnos la formación académica y las herramientas necesarias para desarrollar esta investigación, así como el acceso a recursos académicos que enriquecieron nuestro aprendizaje y educación.

A nuestros docentes y asesores, quienes con su guía, conocimiento y valiosas recomendaciones contribuyeron al desarrollo de esta investigación, permitiéndonos profundizar en el enfoque de mejora continua aplicado al sector restaurante.

A la empresa por abrirnos sus puertas y permitirnos analizar sus procesos, brindando información clave para la aplicación del modelo de gestión basado en Lean Service. Su colaboración fue fundamental para validar la propuesta y demostrar su impacto en la satisfacción del cliente.

A nuestras familias, por su apoyo incondicional en cada paso y por ser nuestra fortaleza en los momentos de mayor desafío, su confianza ha sido el motor que nos impulsó a seguir adelante. Finalmente, a todas las personas que, de una u otra manera, contribuyeron a la realización de este trabajo, nuestro más profundo reconocimiento y gratitud.

Atentamente

Leidy y Gabriele

Resumen

En la actualidad, los clientes y nuevos clientes presentan necesidades cambiantes que buscan productos y/o servicios que los ayuden a satisfacer sus urgencias. Esto se basa en la lógica de que, en el incierto entorno empresarial, no basta con medir el éxito de una organización sino de innovar constantemente de manera creativa y estar a la vanguardia de la tecnología para brindar una solución excepcional. Finalmente, la lealtad y satisfacción del cliente son los mediadores más importantes, debido a que, de ellos depende el éxito y/o fracaso de cualquier organización. El propósito de nuestra investigación es incrementar la satisfacción del cliente mediante un modelo de gestión basado en la filosofía Lean Service: 5s y Kaizen en una Pyme del rubro restaurante en la ciudad de Lima.

Palabras clave: Lean Service; Satisfacción, Consumidor; 5s; Kaizen; Mejora Continua

Abstract

Today, customers and new customers have changing needs and seek products and/or services that help them satisfy their needs. This is based on the logic that, in today's uncertain business environment, it is not enough to simply measure an organization's success; it is necessary to constantly innovate creatively and stay at the forefront of technology to provide an exceptional solution. Ultimately, customer loyalty and satisfaction are the most important factors, as the success and/or failure of any organization depends on them. The main objective of this research is to increase customer satisfaction through a management model based on the Lean Service philosophy: 5s and Kaizen in a SME in the restaurant industry in Lima.

Keywords: Lean Service; Satisfaction; Customer, 5s; Kaizen; Continuous Improvement

Trabajo_u201613676.docx

INFORME DE ORIGINALIDAD

9%	9%	1%	1%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	6%
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
3	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1%
4	repositorio.upse.edu.ec Fuente de Internet	<1%
5	www.risti.xyz Fuente de Internet	<1%
6	es.scribd.com Fuente de Internet	<1%
7	dspace.ups.edu.ec Fuente de Internet	<1%
8	Submitted to Universidad Pública de Navarra Trabajo del estudiante	<1%
9	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1%

Índice

CAPÍTULO 1: DEFINICIÓN DEL PROYECTO **1**

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA 1

1.1.1 DESCRIPCIÓN DEL SECTOR 1

1.1.2 DESCRIPCIÓN DEL SUBSECTOR 3

1.2 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN. 4

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA/OPORTUNIDAD 9

1.4 OBJETIVO GENERAL 17

1.5 OBJETIVOS ESPECIFICOS 17

1.6 INDICADORES DE ÉXITO 18

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO **19**

2.1 MARCO CONCEPTUAL 19

2.1.1 MEJORA DEL PROCESO 19

2.2 ANTECEDENTES DE LA SOLUCIÓN 20

2.2.1 CASOS DE EXITO 21

2.3 BASES LEGALES Y MARCO NORMATIVO. ESTÁNDARES, FRAMEWORKS Y BUENAS PRÁCTICAS 23

2.4 METODOLOGIAS QUE RESPALDAN LA PROPUESTA DEL MODELO DE SOLUCIÓN 25

CAPÍTULO 3: DESARROLLO DEL PROYECTO **28**

3.1 DISEÑO DE LA SOLUCIÓN 28

3.1.1 VISTA GENERAL 28

3.1.2 VISTA DETALLE 29

3.2 DESARROLLO DE LA SOLUCIÓN 32

3.2.1 VISTA PROCESO 32

3.2.2 VISTA INDICADORES 45

3.2.3 CRONOGRAMA Y COSTOS DE LA SOLUCIÓN. 50

3.3 VALIDACION DE LA SOLUCIÓN 53

3.4 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS 70

CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES **79**

4.1 CONCLUSIONES 79

4.2 RECOMENDACIONES 80

REFERENCIAS **81**

ANEXOS **83**

Lista de Tablas

Tabla 1: *Modelo Canvas* **7**

Tabla 2: *Diagrama SIPOC* **8**

Tabla 3: *Registro de Pedidos Anulados de los Clientes* **11**

Tabla 4: *Ventas mensuales del año 2022 y 2023* **12**

Tabla 5: *Estimaciones del precio promedio de pedidos anulado de la empresa La Cocina de Ximena* **13**

Tabla 6: *Matriz de Priorización* **15**

Tabla 7: *Indicadores de éxito* **18**

Tabla 8: *Formato de registro de asistencia capacitación de metodologías* **34**

Tabla 9: *Formato de registro y control de limpieza* **36**

Tabla 10: *Formato de auditoría de metodología 5s* **37**

Tabla 11: *Formato de recolección de lluvia de ideas* **41**

Tabla 12: *Estructura de costos del proyecto* **52**

Tabla 13: *Procedimiento de preparación de un plato a la carta* **61**

Tabla 14: *Incremento de Horas de Capacitación del Personal (2019–2023)* **70**

Tabla 15: *Reducción del Tiempo de Preparación con Metodología 5S* **71**

Tabla 17: *Evolución del Indicador Net Promoter Score (NPS) tras la Implementación de Mejoras* **73**

Tabla 18: *Comparativo detallado de Indicadores Antes y Después de la Implementación de Metodologías de Mejora Continua* **74**

Tabla 19: *Ventas mensuales 2022* **75**

Tabla 20: *Ventas mensuales 2023* **76**

Tabla 21: *Ventas mensuales 2024* **.....77**

Tabla 22: *Ventas mensuales 2025* **.....78**

Lista de Figuras

Figura 1: *Avance mensual de la producción nacional 2022 -2023* **.....2**

Figura 2: *Evolución de la producción nacional 2022 - 2024* **.....2**

Figura 3: *Producción del Subsector Restaurantes 2023-2024* **.....3**

Figura 4: *Organigrama* **.....6**

Figura 5: *Modelo de Valor de la Empresa* **.....6**

Figura 6: *Mapa de Procesos* **.....8**

Figura 7: *Flujograma del procedimiento* **.....10**

Figura 8: *Diagrama de Árbol de problemas* **.....16**

Figura 9: *Mapa del problema – Solución* **.....17**

Figura 10: *Metodología 5s* **.....26**

Figura 12: *Modelo de solución propuesto* **.....28**

Figura 13: *Relación causa raíz 1 del problema de insatisfacción del cliente* **.....29**

Figura 14: *Relación causa raíz 2 del problema de insatisfacción del cliente* **.....30**

Figura 15: *Relación causa raíz 3 del problema de insatisfacción del cliente* **.....31**

Figura 16: *Proceso de implementación de 5s en el restaurante* **.....38**

Figura 17: *Diagrama de flujo Metodología Kaizen* **.....43**

Figura 18: *Diagrama de flujo procesos de mejora* **.....45**

Figura 19: *Formato del indicador % Incremento en la capacitación del personal* **.....46**

Figura 20: *Formato del indicador % Reducción del tiempo de entrega de pedidos* **.....47**

Figura 21: *Formato del indicador Índice de variedad de platos* **.....48**

Figura 22: *Formato de indicador Net Promoter Score (NPS)* **.....49**

.....49

Figura 23: *Cronograma de la propuesta de solución* **.....51**

Figura 24: *Análisis de Pareto* **.....53**

Figura 25: *Indicador final – Porcentaje de incremento de capacitación al personal* **...56**

Figura 26: *Indicador final – Porcentaje de reducción de tiempo de entrega de pedidos* **.....63**

Figura 27: *Indicador final – Índice de Variedad de Platos* **.....66**

Figura 28: *Indicador final – Net Promoter Score (NPS)* **.....69**

Figura 29: *Grafico de los indicadores propuestos* **.....74**

Figura 30: *Ventas del año 2022* **.....75**

Figura 31: *Ventas del año 2023* **.....76**

Figura 32: *Ventas del año 2024* **.....77**

Figura 33: *Ventas del año 2025* **.....78**

Lista de Anexo

Anexo 01: Visita al Establecimiento **.....83**

Anexo 02: Productos **.....85**

Anexo 03: Auditoría 5s – Antes de la Implementación **.....88**

Anexo 04: Auditoría 5s – Después de la Implementación **.....93**

Anexo 05: Hoja de Evaluación del Personal **.....99**

Anexo 06: Registro de Asistencia Capacitación 5s **.....100**

Anexo 07: Cronograma y Control de Limpieza **.....101**

Anexo 08: Tabla de primera auditoria 5s **.....102**

Anexo 09: Carta de compromiso 5s **.....103**

Anexo 10: Registro de Asistencia Capacitación Kaizen **.....104**

Anexo 11: Recolección de lluvia de ideas **.....105**

Anexo 12: Fotografías del Equipo La Cocina de Ximena **..... 106**

Anexo 13: Evidencia de la carta - La Cocina de Ximena **.....109**

CAPÍTULO 1: DEFINICIÓN DEL PROYECTO

En un entorno empresarial competitivo la satisfacción del cliente se ha convertido en principal factor de éxito y sostenibilidad de las empresas, especialmente en el sector de restaurantes. La calidad del servicio y la experiencia brindada al cliente son elementos determinantes para aumentar la fidelización y el crecimiento del negocio.

Este estudio tiene como objetivo mejorar la satisfacción del cliente en una pequeña y mediana empresa (Pyme) del sector gastronómico en la ciudad de Lima, aplicando la filosofía Lean Service como modelo de gestión, utilizando las herramientas 5S y Kaizen. Estas metodologías, originadas en la gestión de calidad japonesa, han demostrado ser eficaces para optimizar procesos, reducir desperdicios y generar un mejor lugar de trabajo, el cual impacta directamente en la mirada del cliente respecto al nivel de servicio que recibe.

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

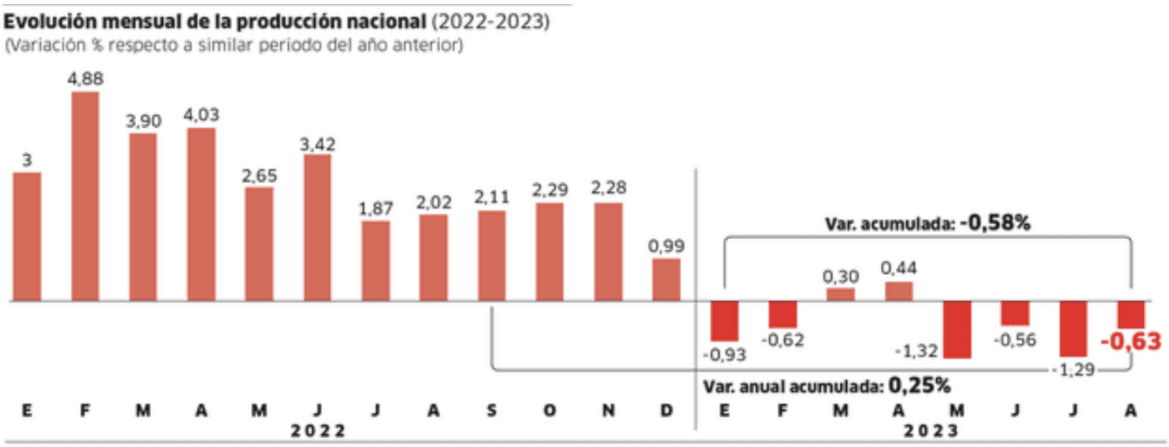
La economía peruana ha mostrado variaciones en su desempeño reciente. En agosto de 2023, registró una contracción del 0,63%, mientras que en agosto de 2024 logró un crecimiento del 3,53%, impulsado por sectores como minería, hidrocarburos y construcción. En el caso del subsector restaurantes, su crecimiento en 2023 fue significativo, pero en 2024 se desaceleró, aunque mantuvo un desempeño positivo gracias a estrategias comerciales y eventos gastronómicos. A continuación, se analizarán estos cambios y su impacto en la economía nacional.

1.1.1 DESCRIPCIÓN DEL SECTOR

En agosto de 2023, la economía peruana marcó un retroceso del 0,63% en comparación al año 2022 acumulando así un retroceso del 0,58% en lo que iba del año. Esta caída se originó principalmente por la reducción en sectores como construcción (-9,57%), financiero (-9,68%), manufactura (-4,11%) y agropecuario (-4,05%). Por otro lado, sectores como pesca (49,14%), minería e hidrocarburos (5,17%) y comercio (2,83%) mostraron incrementos durante el mismo periodo.

Figura 1

Avance mensual de la producción nacional 2022 -2023

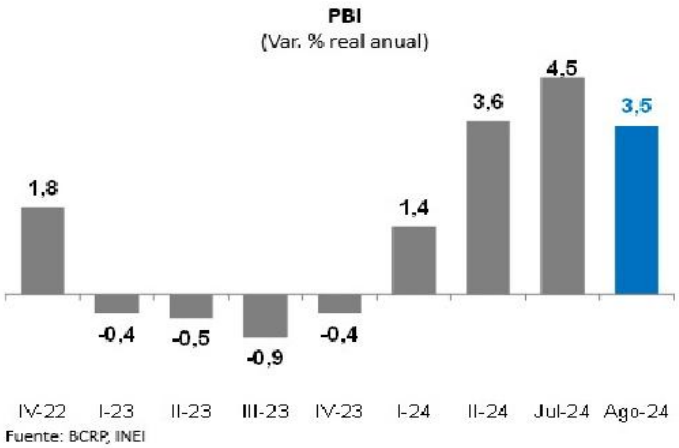


Nota. Resultado hasta agosto del PBI que registra una contracción de 0,63%, por el diario la Republica. 2023 (bit.ly/3SSwCg5)

En contraste, para agosto de 2024, la economía peruana mostró signos de recuperación, alcanzando un crecimiento del 3,53%. Este repunte se debió en gran medida al dinamismo en el sector de minería e hidrocarburos, que experimentó un incremento del 8,87%, impulsado por una mayor producción de cobre, molibdeno y plata. Asimismo, el sector alojamiento y restaurantes alcanzó 16.191 millones de soles, registrando un crecimiento del 3,7% respecto al año 2023. El sector construcción también creció un 4,14%, favorecido por el avance físico de obras y consumo interno de cemento.

Figura 2

Evolución de la producción nacional 2022 - 2024



Nota. El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) reportó que en agosto de 2024 el Producto Bruto Interno (PBI) aumentó en un 3,5 %, marcando así su quinto mes consecutivo de expansión económica (Banco Central del Perú, 2024) (bit.ly/4dXFRVM)

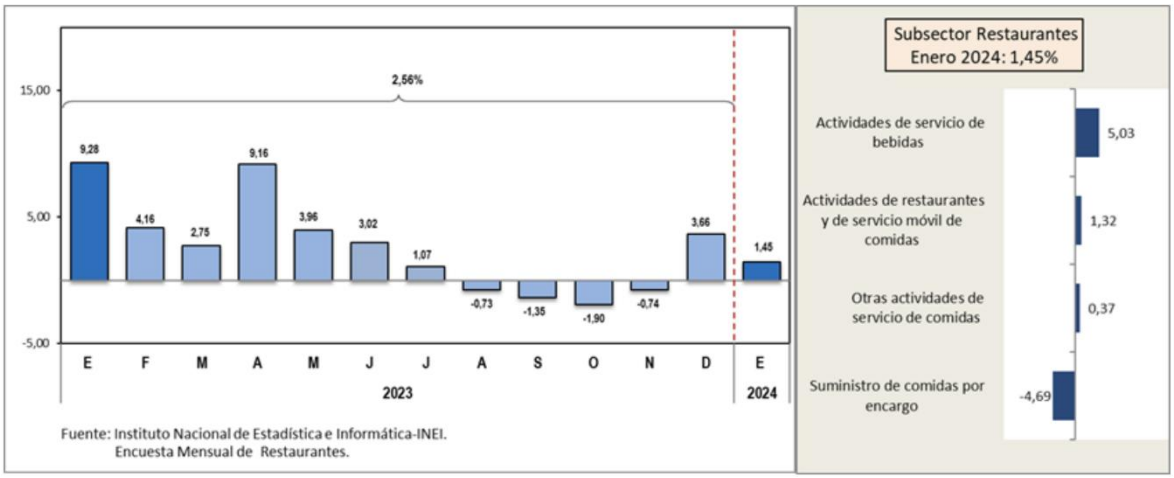
1.1.2 DESCRIPCIÓN DEL SUBSECTOR

La actividad de restaurantes en el Perú en el mes de enero del 2023 aumentó un 9,28% respecto al mismo mes del 2022, impulsada por la temporada de verano, inicio de vacaciones y ferias gastronómicas. El grupo de restaurantes creció un 13,14%, destacándose negocios como heladerías, cafeterías y establecimientos de comida rápida. Asimismo, el área de bebidas registró un incremento positivo del 24,49%, favorecido por las cafeterías, bares, juguerías y centros nocturnos.

Para enero de 2024, la actividad de restaurantes creció un 1,45% en comparación con el año 2023 (INEI). El incremento se originó por la evolución positiva de los negocios dedicados a la venta de comidas rápidas, entre otros. Elementos como ofertas especiales con tarjetas de crédito, reservas a través de internet, aumento en los pedidos para recoger en el establecimiento, promociones por cumpleaños y la extensión de horarios durante la temporada de verano, impulsaron este crecimiento.

Figura 3

Producción del Subsector Restaurantes 2023-2024



Nota. El gráfico representa la variación interanual en porcentaje de la actividad del subsector restaurante, donde en el 2024 la actividad del sector mencionado tuvo un crecimiento de 1,45% en comparación con el 2023, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2024 (bit.ly/4dXFRVM)

1.2 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.

Datos generales

- Código CIIU:

1071 producción de productos de panadería (Naciones Unidas, 2020)

Actividades Económicas: Principal – 4721 – Venta de alimentos a bajo precio en tiendas especializadas

Secundaria 1 – 5610 – Actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas

Secundaria 2 – 8522 – Formación técnica y profesional

- Normativas del sector:

Norma de higiene en la producción, preparación y venta de productos de panadería, galletas y pasteles. Certificado por NTS N° 088- MINSA/DIGESA-V0.1

Ley de seguridad alimentaria. Decreto Legislativo N° 1062. El peruano, 28 de junio del 2008.

Normas de supervisión y control sanitario de alimentos y bebidas. Aprobado por Decreto Supremo N° 007-98-SA.

Datos específicos

La Cocina de Ximena: Una Experiencia Culinaria Completa

La Cocina de Ximena es una empresa peruana del sector gastronómico que ofrece una experiencia culinaria 360° a través de cuatro líneas de negocio:

Retail: Venta de ingredientes y utensilios de cocina.

Café-Salón: Productos a la carta.

Clases de Cocina: Cursos cortos para aficionados.

E-commerce: Plataforma digital para la venta de productos (www.lacocinadeximena.com).

Historia y Fundación

La empresa fue fundada en 2020 por la reconocida chef Ximena Llosa y su esposo Carlos Seminario, en alianza con Real Plaza, la cadena de centros comerciales más importante del Perú. Durante la pandemia, muchas personas se vieron obligadas a cocinar en casa, aun sin conocimientos previos. Ante esta necesidad, Ximena decidió compartir su pasión por la gastronomía ofreciendo clases gratuitas a través de redes sociales. Sus recetas sencillas y accesibles ayudaron a miles de familias a sobrellevar el confinamiento de una manera más amena y deliciosa.

Inspirada en la trayectoria y carisma de Ximena Llosa, hoy ***La Cocina de Ximena*** se ha consolidado como una de las marcas gastronómicas más influyentes del país.

Información Empresarial

RUC: 20606069490

Razón Social: SELLO S.A.C.

Nombre Comercial: La Cocina de Ximena

Tipo de Empresa: Sociedad Anónima Cerrada

Estado: Activo

Inicio de Actividades: 15 de junio de 2020

Actividades Comerciales: Restaurantes, bares y cantinas

Reconocimientos y Régimen Tributario

La empresa ha sido calificada por SUNAT como ***Buen Contribuyente***, formando parte del Régimen de Buen Contribuyente desde el 1 de febrero de 2022 (Resolución N° 0230050309926).

Misión

La misión de La Cocina de Ximena es poner la cocina al alcance de todos.

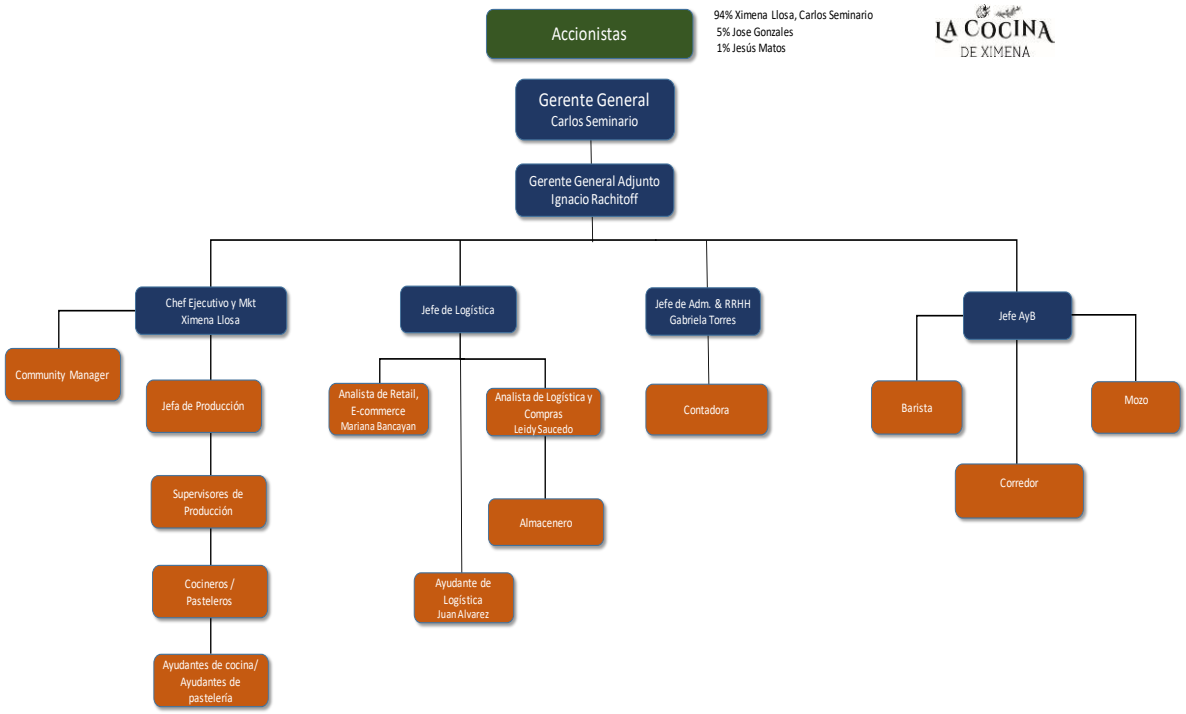
Visión

Establecerse a nivel nacional como uno de los mejores restaurantes brindando siempre calidad, buena tención y servicio al cliente.

Figura 4

Organigrama

La empresa La Cocina de Ximena se encuentra dividida de la siguiente manera:



Nota. La información proviene de una fuente privada, resultado del proceso de recopilación y análisis realizado por la propia empresa investigadora. Adaptado del "Plan Estratégico" elaborado por La Cocina de Ximena (Sello SAC), 2025

Figura 5

Modelo de Valor de la Empresa

Este modelo identifica en qué partes del proceso la empresa genera valor y dónde puede mejorar su eficiencia, reducir costos o diferenciarse de la competencia. Esto ayuda a optimizar la estrategia y aumentar la rentabilidad.



Nota. La información proviene de una fuente privada, resultado del proceso de recopilación y análisis realizado por la propia empresa investigadora. Adaptado del "Plan Estratégico" elaborado por La Cocina de Ximena (Sello SAC), 2025

Modelo de Negocio de la Empresa

Este modelo nos sirve para definir claramente cómo funcionará el restaurante, identificar oportunidades de mejora y asegurar que todas las áreas estén alineadas para maximizar la rentabilidad y la experiencia del cliente

Tabla 1

*Modelo Canva*s

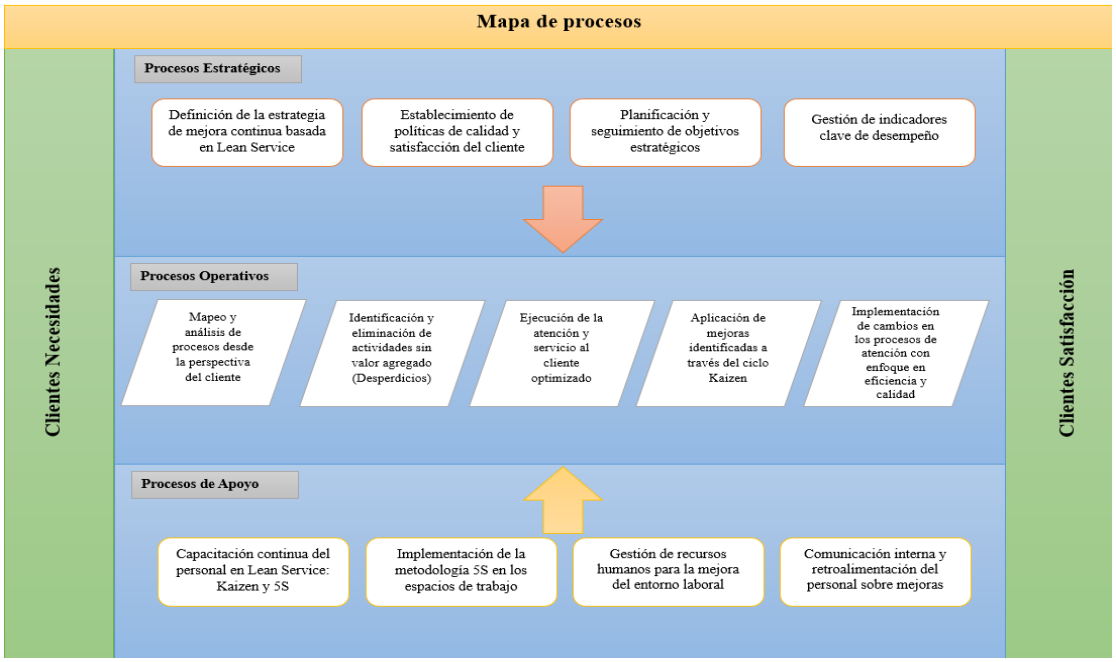
MODELO CANVAS

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmentos de clientes
• Proveedores de insumos y materias primas para cafeterías • Proveedores locales e internacionales de artículos retail • Grupos de interés líderes interesados en formar alianzas estratégicas sobre responsabilidad social y defensa de los derechos de los animales.	• Retail: Venta de ingredientes y utensilios de cocina • Café-salón: productos a la carta • Clases de Cocina: cursos cortos para aficionados • E-commerce (www.lacocinadeximena.com) • Interacción constante con el cliente a través de un programa de televisión llamado Ximena en Casa, videos en el establecimiento y publicaciones en redes sociales	El negocio tiene como propósito: • Poner la cocina al alcance de todos • Brindar comida casera saludable, rica y al alcance de todos • Compartir recetas y enseñar • Proveer un lugar agradable en donde el dueño y sus mascotas puedan compartir momentos memorables juntos.	Uso de tecnologías y redes sociales • Página web • Facebook • Instagram Servicios post venta • Garantía y devoluciones	Dirigido a todo el público en general del nivel socioeconómico A y B.
	Recursos clave • Insumos y materias primas para la cafetería • Equipo y mobiliario para cafeterías. • Recursos humanos para la atención en la cafetería		**Canales** • Canal tradicional, venta de productos para consumir y tienda física. • Presencia en redes sociales sobre productos y servicios ofrecidos por la empresa.	
Estructura de costes • Insumos y materias primas • Planilla • Mantenimiento y seguridad del local • Alquiler del local • Impuestos			**Estructura de ingresos** • Venta de productos en la cafetería • Productos de más alta rotación.	

Nota. La información proviene de una fuente privada, resultado del proceso de recopilación y análisis realizado por la propia empresa investigadora. Adaptado del "Plan Estratégico" elaborado por La Cocina de Ximena (Sello SAC), 2025

Figura 6

Mapa de Procesos



Nota. La información proviene de una fuente privada, resultado del proceso de recopilación y análisis realizado por la propia empresa investigadora. Adaptado del "Plan Estratégico" elaborado por La Cocina de Ximena (Sello SAC), 2025

Tabla 2

Diagrama SIPOC: Cuando el cliente realizar un pedido para llevar y consume en el restaurante

	S	I	P	O	C
Elemento	Proveedores	Entradas	Proceso	Salidas	Clientes
Recepción	Clientes	Llegada de clientes	Clientes ingresan a la tienda y se acercan a la vitrina	Clientes esperando atención	Barista y cajera
Información de Pago	Barista	Pedido del cliente	Barista informa al cliente sobre la opción de pago en caja	Cliente listo para pagar	Cajera
Realización del Pedido	Cliente	Orden del cliente	Cliente se acerca a la caja y realiza su pedido	Detalles del pedido	Barista y cajera
Métodos de Pago	Cajera	Detalles del pedido	Cajera pregunta al cliente por su método de pago	Método de pago elegido	Cliente
Cálculo del Pago	Cajera	Detalles del pedido, Método de pago	Cajera calcula el monto total de la orden	Monto total de la orden	Cliente
Elección de Factura o Boleta	Cajera	Detalles del pedido	Cajera consulta al cliente si desea factura o boleta	Elección de factura/boleta	Cliente
Emisión del Comprobante	Cajera	Elección de factura/boleta	Cajera genera el comprobante y lo imprime	Comprobante impreso	Cliente
Preparación del Pedido	Empleados	Detalles del pedido	Empleados reciben la orden y preparan los productos	Pedido preparado	Barista
Verificación de Producto	Barista	Pedido preparado	Barista verifica que el producto coincide con el pedido	Producto verificado	Barista
Empaquetado	Barista	Producto verificado	Barista empaqueta el producto cuidadosamente	Producto empaquetado	Barista
Entrega del Producto	Barista	Producto empaquetado	Barista entrega el producto y agradece al cliente	Producto entregado	Cliente

	S	I	P	O	C
Elementos	Proveedores	Entradas	Procesos	Salidas	Clientes
Recepción y Asignación de Mesa	Anfitrión	Clientes	Recepción por anfitrión, asignación de mesa	Cliente en mesa asignada	Camareros y clientes
Toma de Orden	Camarero y menús	Cliente en mesa asignada	Toma de orden por camarero	Orden registrada	Cocina y barra
Comandar el Pedido	Camarero y sistema	Orden registrada	Comando de pedido en sistema	Pedido en cocina y barra	Cocina y barra
Preparación y Emplatado	Cocineros y baristas	Pedido en cocina y barra	Preparación de comida, emplatado	Pedido listo para servir	Camareros
Entrega del Pedido	Camareros	Pedido listo para servir	Servicio de mesa, entrega de comida	Comida entregada al cliente	Clientes
Atención al Cliente y Pago	Camareros	Comida entregada al cliente	Atención al cliente, ofrecer la cuenta	Pre cuenta presentada	Clientes
Pago y Despedida	Clientes	Pre cuenta presentada	Procesamiento de pago, agradecimiento	Pago realizado, propina opcional	Cajera y clientes
Cierre de la Cuenta	Cajera	Pago realizado	Confirmación de pago, generación de boleta	Boleta o factura generada	Cajera
Despedida y Retroalimentación	Cajera y anfitrión	Boleta o factura generada	Entrega de boleta, invitación a comentarios	Cliente recibe boleta, comentarios opcionales	Clientes

Nota. La información proviene de una fuente privada, resultado del proceso de recopilación y análisis realizado por la propia empresa investigadora. Adaptado del "Plan Estratégico" elaborado por La Cocina de Ximena (Sello SAC), 2025

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA/OPORTUNIDAD

El problema se evidenció cuando identificamos que la empresa presentaba serias dificultades relacionadas con la satisfacción del cliente, las cuales se hicieron notorias debido a las constantes quejas, reclamos y anulaciones de pedidos, generadas principalmente por la demora en los tiempos de espera y la atención brindada. Estos antecedentes resultaron cruciales no solo para confirmar la existencia del problema, sino también para identificar una clara oportunidad de mejora. Comenzamos con un proceso de levantamiento de información, empleando diversas estrategias que nos permitieran recopilar datos relevantes para demostrar la problemática

En primer lugar, realizamos visitas al establecimiento con el objetivo de conocer su infraestructura, áreas de trabajo y clima laboral. Durante estas visitas, conversamos tanto con el personal operativo como con el administrativo, lo que nos permitió involucrarnos directamente en sus actividades cotidianas.

En segundo lugar, llevamos a cabo entrevistas con el Gerente General y el Jefe de Operaciones, con el fin de recoger sus percepciones sobre el nivel de insatisfacción del cliente, así como las causas más frecuentes que ellos asociaban al problema.

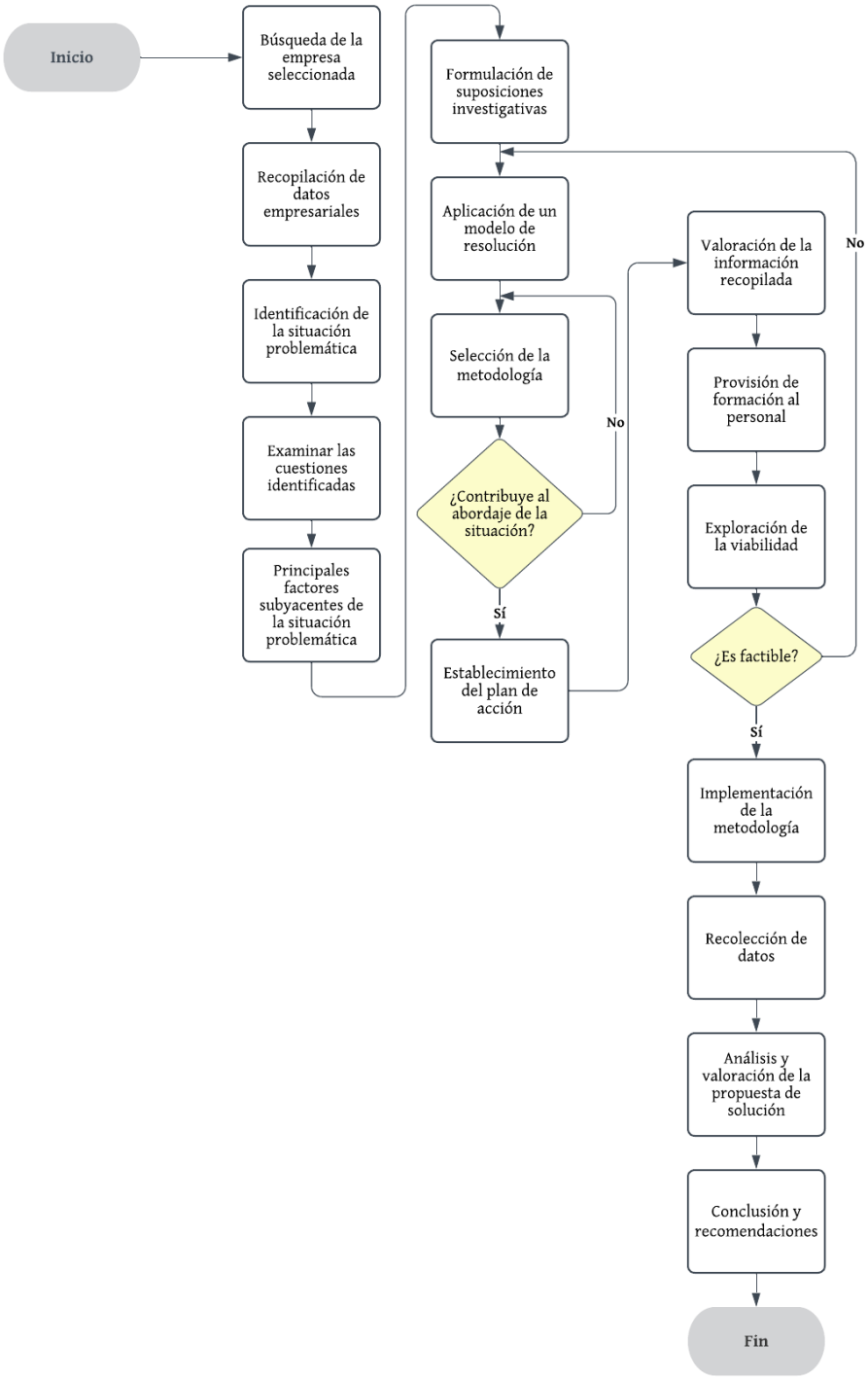
En tercer lugar, entrevistamos a varios clientes mediante preguntas directas, con la finalidad de conocer su nivel de satisfacción y recoger sus opiniones sobre el servicio recibido en el establecimiento.

En cuarto lugar, analizamos el software de gestión utilizado por la empresa, lo que nos permitió acceder a información valiosa como el historial de ventas, compras a proveedores, reportes mensuales de inventario y otros informes consolidados que fueron clave para desglosar y comprender el contexto operativo.

En quinto lugar, ejecutamos una auditoría bajo la metodología 5S para identificar el estado inicial de la organización. Esto nos permitió establecer una línea base y, a partir de ella, diseñar estrategias de mejora orientadas a incrementar la satisfacción del cliente. Posteriormente, se elaboró un flujograma con el objetivo de visualizar de manera detallada cada etapa del proceso operativo y así detectar posibles puntos críticos o cuellos de botella que estuvieran afectando la experiencia del cliente.

Figura 7

Flujograma del procedimiento



Nota. La información proviene de una fuente privada, resultado del proceso de recopilación y análisis realizado por la propia empresa investigadora. Adaptado del "Plan Operativo" elaborado por La Cocina de Ximena (Sello SAC), 2022

Problema a investigar

La empresa propuesta presentaba problemas respecto a la insatisfacción del cliente y esto se evidenció mediante las quejas, libro de reclamaciones y pedidos anulados respecto a la atención que estaban recibiendo. Asimismo, estos datos formales respecto a la cantidad de pedidos anulados en el año 2022 y en los primero 6 meses del año actual, fueron recopilados del software restaurante.com que se utiliza para llevar a cabo su gestión como restaurante. En base a la información brindada, se elaboró una tabla respecto al registro de pedidos anulados de los clientes, con la finalidad de estimar y conocer el nivel de importancia e impacto en la rentabilidad anual e imagen corporativa.

Tabla 3

Registro de Pedidos Anulados de los Clientes

Año 2022	**Ventas Mensuales**	**Número de Pedidos Anulados**	**Precio de Pedidos Anulados**	**Promedio Pedido Anulado x Mes**
Enero	S/24,270.16	6	S/374.30	S/62.38
Febrero	S/28,584.13	19	S/1,004.60	S/52.87
Marzo	S/51,912.57	31	S/1,767.40	S/57.01
Abril	S/78,781.94	34	S/2,870.84	S/84.44
Mayo	S/78,910.68	47	S/2,318.24	S/49.32
Junio	S/79,465.69	69	S/4,513.78	S/65.42
Julio	S/81,125.33	76	S/4,178.00	S/54.97
Agosto	S/87,558.95	59	S/4,366.25	S/74.00
Setiembre	S/97,580.79	77	S/5,052.84	S/65.62
Octubre	S/92,035.84	54	S/3,912.14	S/72.45
Noviembre	S/73,349.59	47	S/2,933.74	S/62.42
Diciembre	S/85,671.43	59	S/3,876.40	S/65.70
	S/859,247.10	**578**	**S/37,168.53**	**S/63.88**
Año 2023	**Ventas Mensuales**	**Número de Pedidos Anulados**	**Precio de Pedidos Anulados**	**Promedio Pedido Anulado x Mes**
Enero	S/76,216.03	63	S/3,783.76	S/60.06
Febrero	S/74,551.09	63	S/4,092.18	S/64.96
Marzo	S/87,109.88	43	S/2,410.68	S/56.06
Abril	S/85,316.96	27	S/2,013.10	S/74.56
Mayo	S/98,022.37	23	S/1,699.32	S/73.88
Junio	S/93,134.18	4	S/133.21	S/33.30
Julio	S/90,482.32	9	S/612.50	S/68.06
Agosto	S/84,686.86	9	S/763.84	S/84.87
	S/689,519.69	**241**	**S/15,508.59**	**S/64.47**

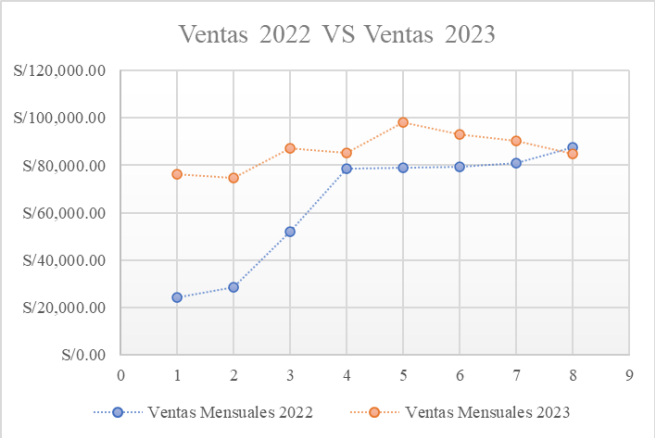
Nota. La información proviene de una fuente privada, resultado del proceso de recopilación y análisis realizado por la propia empresa investigadora. Adaptado del "Registro Plataforma Software" elaborado por La Cocina de Ximena (Sello SAC), 2022

Año	2022	2023	Promedio
Venta Anual	S/859,247.10	S/689,519.69	S/774,383.40
Número de Pedidos Anulados	578	241	410
Precio Total de Pedidos Anulados	S/37,168.53	S/15,508.59	**S/26,338.56**
Precio Promedio de Pedidos Anulados	S/63.88	S/64.47	S/64.18
Porcentaje de Pedidos Anulados	4.33%	2.25%	**3.29%**

Tabla 4

Ventas mensuales del año 2022 y 2023

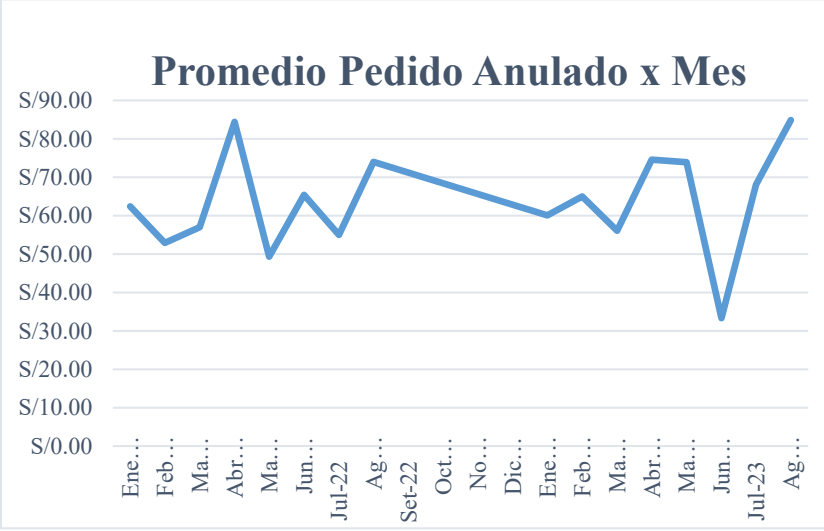
	Ventas Mensuales 2022	Ventas Mensuales 2023
Enero	S/24,270.16	S/76,216.03
Febrero	S/28,584.13	S/74,551.09
Marzo	S/51,912.57	S/87,109.88
Abril	S/78,781.94	S/85,316.96
Mayo	S/78,910.68	S/98,022.37
Junio	S/79,465.69	S/93,134.18
Julio	S/81,125.33	S/90,482.32
Agosto	S/87,558.95	S/84,686.86



Nota. La información proviene de una fuente privada, resultado del proceso de recopilación y análisis realizado por la propia empresa investigadora. Adaptado del "Reporte de ventas" elaborado por La Cocina de Ximena (Sello SAC), 2022

Realizamos un exhaustivo análisis de las ventas correspondientes a los años 2022 y 2023, abarcando el periodo hasta agosto del presente año. A través del gráfico adjunto, se evidenció que las ventas de 2023 superan significativamente las registradas en 2022 en términos proporcionales.

	Promedio Pedido Anulado x Mes
Ene-22	S/62.38
Feb-22	S/52.87
Mar-22	S/57.01
Abr-22	S/84.44
May-22	S/49.32
Jun-22	S/65.42
Jul-22	S/54.97
Ago-22	S/74.00
Ene-23	S/ 60.06
Feb-23	S/ 64.96
Mar-23	S/ 56.06
Abr-23	S/ 74.56
May-23	S/ 73.88
Jun-23	S/ 33.30
Jul-23	S/ 68.06
Ago-23	S/ 84.87



En esta sección, se presenta un gráfico que detalla el promedio de pedidos anulados por mes, abarcando desde enero de 2022 hasta agosto de 2023. El análisis de estos datos reveló que los meses de abril de 2022 y agosto de 2023 destacaron por registrar un promedio de pedidos anulados significativamente alto, con un total de 84 soles en cada uno de estos meses. Además, el gráfico evidenció una tendencia negativa en el promedio de pedidos anulados para los próximos meses, lo que demostró una creciente insatisfacción por parte de los clientes.

Desempeños futuros

Se efectuó un análisis exhaustivo empleando los datos recopilados en los años 2022 y 2023 respecto al precio promedio de los pedidos anulados en la empresa La Cocina de Ximena. Para llevar a cabo este estudio, se aplicó una ecuación lineal representada de la siguiente manera: Y = 0.5840021X + 63.30064, donde "Y" denota el precio promedio de los pedidos anulados y "X" corresponde al número secuencial del año. La obtención de un coeficiente de determinación igual a 1 refuerza la confiabilidad de la proyección realizada. Además, se proyectó la variación anual hasta el año 2030. A continuación, se presentó una tabla y un gráfico que ilustran en detalle este análisis.

Tabla 5

Estimaciones del precio promedio de pedidos anulado de la empresa La Cocina de Ximena

N	Año	Promedio Pedido Anulado x Año
1	2022	63.88464169
2	2023	64.4686438
3	2024	65.05264591
4	2025	65.63664802
5	2026	66.22065013
6	2027	66.80465224
7	2028	67.38865435
8	2029	67.97265646
9	2030	68.55665857



Nota. La información proviene de una fuente privada, resultado del proceso de recopilación y análisis realizado por la propia empresa investigadora. Adaptado del "Reporte diario de incidentes" elaborado por La Cocina de Ximena (Sello SAC), 2022

En el gráfico presentado, se observó una tendencia preocupante de aumento anual en el precio promedio de pedidos anulados desde el año 2022 hasta el 2030. Esta proyección señaló un incremento sostenido a lo largo de los años, lo cual podría tener implicaciones significativas para la empresa.

Se analizó y cuantificó el problema, llegando a la conclusión que, la empresa pierde en promedio alrededor de S/26,388.56 soles anuales el cual representa el 3.29% de pérdida, por ello se considera un problema de suma importancia, ya que según diversas investigaciones realizadas por La Asociación Americana de Mercadotecnia mejor conocida como American Marketing Asociation (2021) se llegó a las siguientes conclusiones: Adquirir un nuevo cliente cuesta cinco veces más que mantener a un cliente satisfecho que les contará a otros tres sobre su buena experiencia y a un cliente insatisfecho que les contará a otros nueve. En términos de servicio, una persona satisfecha cambia a otras tres en promedio. Una persona insatisfecha expresa su insatisfacción a un promedio de 11 personas entonces, el 1% de los clientes insatisfechos pueden generar hasta un 12% de abandono. Además, en el Perú durante el año 2021 los negocios de restaurantes incrementaron sus pérdidas en un 3.19% respecto a la insatisfacción del cliente en comparación al año 2020 el cual representa un monto aproximado de S/25,586.47.

Causa raíz

En primer lugar, para hallar la causa raíz del problema se realizó una encuesta a 100 comensales que visitaron el establecimiento de la empresa, para así poder conocer su opinión y valoración. Luego, la información recopilada se plasmó en una matriz de priorización.

Tabla 6

Matriz de Priorización

Nivel de satisfacción (Del 1 al 5) / Opciones	Muy Satisfecho (5)	Satisfecho (4)	Ni satisfecho Ni insatisfecho (3)	Insatisfecho (2)	Muy Insatisfecho (1)	Total
Ubicación	1	4	5			**10**
Infraestructura	2	5	2			**9**
Limpieza		4		1		**5**
Variedad de platos y postres			3	17		**20**
Tiempo de entrega			2	15	1	**18**
Atención al cliente			2	16	4	**22**
Temática	6	4				**10**
Estacionamiento			4	2		**6**
	9	**17**	**18**	**51**	**5**	**100**

Nota. La información proviene de una fuente privada, resultado del proceso de recopilación y análisis realizado por la propia empresa investigadora. Adaptado del "Reporte encuesta a clientes" elaborado por La Cocina de Ximena (Sello SAC), 2022

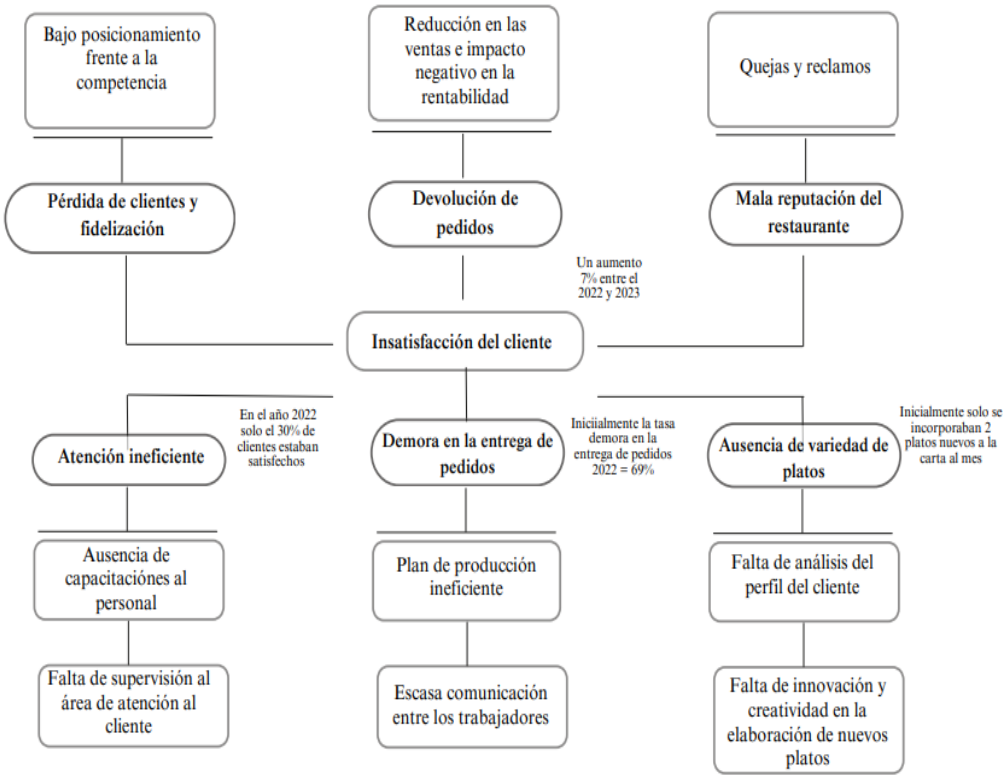
Como resultado, se evidenció que el 56% de comensales se sienten insatisfechos, el 26% se siente satisfecho y el 18% no siente satisfacción ni insatisfacción son neutrales. Asimismo, entre las opciones con mayor puntuación de insatisfacción tenemos al tiempo de entrega, atención al cliente y variedad de platos y postres.

% De Satisfacción	$= \left(\frac{26}{100}\right) * 100\% = 26\%$
% Neutral	$= \left(\frac{18}{100}\right) * 100\% = 18\%$
% De Insatisfacción	$= \left(\frac{56}{100}\right) * 100\% = 56\%$
Total	100%

En base a la información presentada se elaboró el árbol de problemas en el cual se evidencia las principales causas.

Figura 8

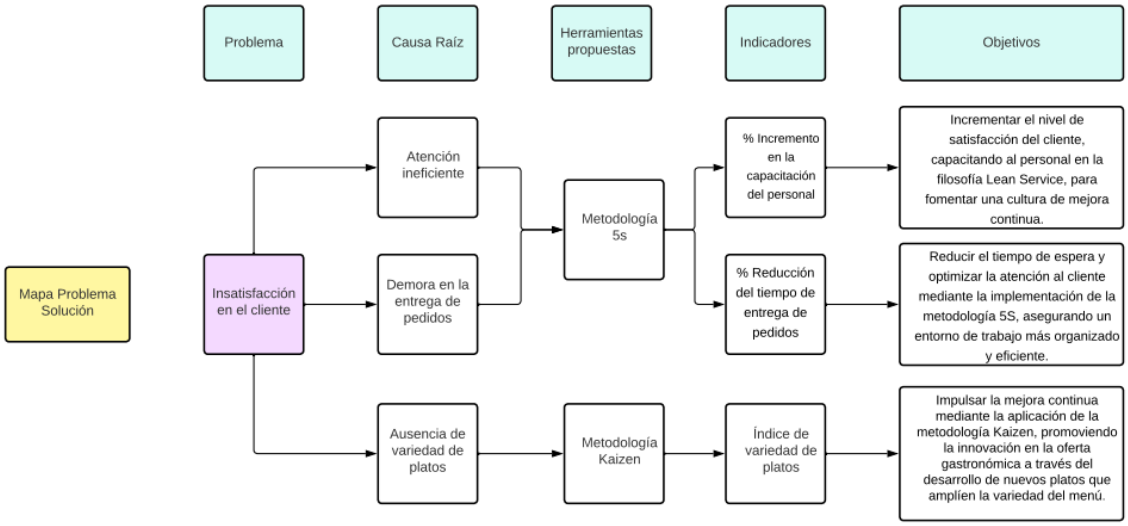
Diagrama de Árbol de problemas



Como resultado de la elaboración del presente Árbol de problemas, podemos determinar las causas raíz del problema en contexto y elaborar las propuestas de solución adecuada. Según el estudio de la Fundación Cruzcampo en España (2020), uno de estos factores más apropiados la atención al cliente ineficiente que se transforma como lentitud para servir la orden a los consumidores, así como la falta de profesionalidad del equipo de atención al cliente, son algunos que impactan en el consumo de los clientes. Según Chavarry (2018) en su trabajo de investigación: “Factores relacionados con las elecciones del consumidor en los servicios prestados por la empresa Clinicar Diesel S.A.C. - Cajamarca 2018”. Indica que los factores más evidentes que se relacionan con acogida del cliente por la atención que recibe donde califican a la calidad humana de atención con un 44,9% y la calidad de servicio con 21,7%.

Figura 9

Mapa del problema – Solución



En la figura, se muestra de manera gráfica el esquema del mapa de problema - solución, en el cual se observa las causas raíz del problema, las herramientas propuestas, los indicadores que nos permitirán medir los resultados y los objetivos que buscamos alcanzar con nuestro trabajo de investigación presentado.

1.4 OBJETIVO GENERAL

Incrementar la satisfacción del cliente en restaurantes mediante la implementación de la filosofía Lean Service, aplicando las metodologías 5S y Kaizen para mejorar procesos, reducir desperdicios y aumentar la calidad del serla satisfacción del cliente.

1.5 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- **Reducir el tiempo de espera y optimizar la atención al cliente** mediante la implementación de la metodología 5S, asegurando un entorno de trabajo más organizado y eficiente, así como también, aumentando los niveles de satisfacción y fidelización del cliente.
- **Impulsar la mejora continua** mediante la implementación de la metodología Kaizen, promoviendo la innovación en la oferta gastronómica desarrollando nuevas propuestas de ventas que contribuyan en el crecimiento económico de la organización.
- **Incrementar el nivel de capacitación** del personal en la filosofía Lean Service, para generar una cultura de mejora continua en la experiencia del cliente

1.6 INDICADORES DE ÉXITO

Estos indicadores nos han permitido medir el cumplimiento de los objetivos planteados, evaluando el desempeño y facilitando la toma de decisiones para la mejora continua

Tabla 7

Indicadores de éxito

Objetivo especifico	Indicador de éxito
Reducir el tiempo de espera y optimizar la atención al cliente mediante la implementación de la metodología 5S, asegurando un entorno de trabajo más organizado y eficiente.	% Reducción del tiempo de entrega de pedidos
Impulsar la mejora continua mediante la aplicación de la metodología Kaizen, promoviendo la innovación en la oferta gastronómica a través del desarrollo de nuevos platos que amplíen la variedad del menú.	Índice de variedad de platos
Incrementar el nivel de capacitación del personal en la filosofía Lean Service, para fomentar una cultura de mejora continua en la experiencia del cliente	% Incremento en la capacitación del personal
Medir la satisfacción del cliente para monitorear, a lo largo del tiempo el nivel de satisfacción y así poder determinar nuevas áreas de mejora.	Net Promoter Score (NPS)

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1 MARCO CONCEPTUAL

2.1.1 MEJORA DEL PROCESO

Según Maya, D. (2021), la mejora de procesos es una práctica organizacional que implica identificar, analizar y mejorar los procesos existentes para mejorar el desempeño, lograr el cumplimiento de los estándares de mejoras prácticas o incrementar la calidad y la experiencia del cliente. La mejora de procesos se puede realizar mediante diferentes implementaciones metodológicas, ya que todas están alineadas al mismo objetivo:

- Eliminar errores o fallas
- Disminuir desperdicios
- Incrementar la productividad
- Mejorar la eficiencia.

Según Ekon, E. (2021), mejorar los procesos permiten determinar las fallas en los procesos de las organizaciones para disminuir errores y aumentar la eficacia en las operaciones. Asimismo, en los últimos años la mejora continua se ha convertido es una actividad necesaria y fundamental para las empresas. El involucramiento con tendencias tecnológicas, la reducción de costos altos e innovadoras formas de trabajo son los principales catalizadores de una mayor eficiencia en los procesos de negocio.

Existen diferentes motivos para buscar la mejora de procesos en tu empresa:

- Eliminar al máximo todas las fallas técnicas de producción que existen en la empresa y los errores que de ellas puedan derivarse.
- Reducción del tiempo de ciclo.
- Disminuir los recursos innecesarios que forman parte de las actividades
- Incrementar la calidad de atención al cliente en productos y servicios

Según Laoyan, S. (2022), la mejora continua de los procesos es la forma en que los grupos de trabajo miden sus procesos iniciales y realizan ajustes necesarios para incrementar la productividad, reducir costos, optimizar los flujos de trabajo, adaptarse a las necesidades comerciales cambiantes del consumidor o aumentar la rentabilidad.

2.2 ANTECEDENTES DE LA SOLUCIÓN

Diversos estudios han explorado la aplicación de metodologías Lean, tales como las 5S y la filosofía Kaizen, en diferentes contextos empresariales con el propósito de mejorar la eficiencia operativa y reducir desperdicios promoviendo la mejora continua. A continuación, se presenta una revisión cronológica de cinco investigaciones clave que sustentan el desarrollo del presente Trabajo de Suficiencia Profesional (TP).

1- **Paper:** Implementación de la metodología Kaizen en industrias del Sur Etiopía: desafíos y viabilidad (2020)
   Problema: La falta de mejora continua en la organización
   Técnica: Filosofía Kaizen
   Escenario: Industrias del Sur Etiopía
2- **Paper:** Una estrategia 5S Lean para un proceso de soldadura sostenible (2022)
   Problema: Existen residuos, poca eficiencia y seguridad en el proceso de fabricación
   Técnica: 5S Lean
   Escenario: Empresa encargada de la fabricación de soldadura
3- **Paper:** Implementación de Lean Manufacturing puede aumentar la tasa de pedidos perfectos en pymes del sector de carga sólida (2022)
   Problema: Bajo porcentaje de pedidos perfectos y alto porcentaje de tiempo de preparación
   Técnica: Metodología PDCA apoyada por las 5S
   Escenario: Pyme de logística especializada en transporte y almacenamiento de carga sólida
4- **Paper:** Aumento de la eficiencia energética basado en el enfoque Kaizen (2023)
   Problema: Poco rendimiento de consumo e ineficiencia energética
   Técnica: Filosofía Kaizen
   Escenario: Empresa manufacturera
5- **Paper:** Prácticas Kaizen y mejora del desempeño en empresas manufactureras de Zambia (2023)
   Problema: Bajo desempeño de las operaciones
   Técnica: Filosofía Kaizen
   Escenario: Empresa de manufactura en Zambia

2.2.1 CASOS DE EXITO

En esta investigación se buscaron antecedentes que reflejen similares situaciones y resultados a los que nuestra investigación está buscando. Para esto se investigaron 3 casos de éxito, los cuales se explicarán a continuación.

Caso de éxito 1

En el estudio de S Indrawati y E Adrianto (2020) el problema central que se buscó resolver fue la falta de competitividad y la baja calidad en la industria de comida rápida en Indonesia, a pesar de su expansión económica. Para abordar este problema, se emplearon dos enfoques: Seis Sigma, que se involucra en mejorar la calidad y reducir la varianza en los procesos, y TRIZ, una metodología de resolución creativa de problemas.

A través de este enfoque combinado, se identificó que el principal problema residía en la demora en el proceso de dar sabor, que requería un considerable tiempo de 527 segundos. Para enfrentar esta demora, se propusieron dos soluciones: realizar ajustes en el proceso de dar sabor mediante cambios de parámetros y aplicar el método 5S para optimizar el entorno de trabajo.

Los resultados fueron notables: la implementación de estas soluciones condujo a una drástica reducción del 90% en los tiempos de servicio. Se logró mejorar la eficiencia operativa, la calidad y rapidez en la atención al cliente y el incremento de satisfacción, abordando así los problemas de competitividad y calidad que afectaban a la industria de comida rápida en Indonesia.

Caso de éxito 2

En el estudio de Mohammed Saleh Alosani (2020) abordan el reto de mejorar la calidad de los servicios policiales en los Emiratos Árabes Unidos (EAU). Este caso se basa en la implementación de dos enfoques: Six Sigma y Kaizen, conocidos por su capacidad para mejorar procesos y eficiencia en diversos campos.

Los resultados que se obtienen mediante la aplicación de Six Sigma y Kaizen son notables. Estas metodologías tienen un historial de éxito en la mejora de procesos y la reducción de defectos. En el contexto de los servicios policiales, esto significa una mayor eficacia en la

prestación de servicios y una disminución de errores y problemas. Los estudios de casos presentados en el caso brindan evidencia concreta de cómo Six Sigma y Kaizen se aplicaron en la policía de los Emiratos Árabes Unidos, y cómo esto resultó en mejoras tangibles. Estos ejemplos específicos resaltan cómo estas metodologías pueden abordar desafíos reales, optimizar procedimientos y lograr mejoras constantes en la calidad y el rendimiento de los servicios policiales.

La implementación exitosa de estas técnicas también tiene un impacto directo en la prestación de servicios. Los resultados incluyen tiempos de respuesta más rápidos a las necesidades de la comunidad, mayor precisión en la ejecución de tareas y una mejor satisfacción general del público. Además, Six Sigma y Kaizen también pueden llevar a una mayor eficiencia en el uso de recursos y ahorro de costos, algo crítico en un entorno con recursos limitados.

Caso de éxito 3

Según los autores Ashish Kambli, Akhouri Amitanand Sinha y Sharan Srinivas (2020) mencionan en el artículo ‘’Mejora de las operaciones de comedor del campus utilizando la capacidad y la gestión de colas: un estudio basado en simulación’’. La contribución de los autores radica en el desarrollo de la metodología 5s, en el cual se realizó la validación de zonas de mejora y la contribución de recomendaciones para mejorar la eficiencia y la experiencia del cliente en las operaciones de comedor del campus. Como resultados se destacaron mejoras significativas en la experiencia de los estudiantes en los comedores a través de diversas estrategias y optimizaciones. Asimismo, se logró reducir el tiempo de espera promedio en un 15%, lo que indica una mayor eficiencia en la gestión de la afluencia de clientes.

2.3 BASES LEGALES Y MARCO NORMATIVO. ESTÁNDARES, FRAMEWORKS Y BUENAS PRÁCTICAS

Regulaciones Sanitarias y de Calidad Alimentaria

En Perú, al igual que en otros países, los restaurantes deben cumplir con regulaciones sanitarias y de calidad alimentaria para garantizar la seguridad y satisfacción de los clientes. Estas normativas se enfocan en la higiene de los alimentos y la manipulación segura. Las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) son esenciales, promoviendo la limpieza constante, el uso adecuado de utensilios y el lavado de manos. El sistema HACCP ayuda a prevenir riesgos, identificando peligros en la preparación de alimentos.

Los restaurantes deben obtener autorización sanitaria para operar, lo que involucra inspecciones y documentación que demuestre el cumplimiento. Además, ciertos establecimientos pueden requerir certificaciones adicionales, como la Certificación HACCP, para mostrar su compromiso con la seguridad alimentaria.

La educación y capacitación del personal son clave, asegurando que comprendan y apliquen las regulaciones. Las inspecciones regulares por parte de las autoridades verifican el cumplimiento, y los incumplimientos pueden resultar en sanciones que van desde advertencias hasta cierres temporales o permanentes.

Norma ISO 9001: 2015

La ISO 9001 es una norma ISO internacional que hace referencia a los Sistemas de Gestión de Calidad de organizaciones públicas y privadas. Es una forma de trabajo que permite mejorar la calidad de los productos y servicios que se ofrecen. El sistema de gestión de calidad se basa en esta norma, el cual las empresas muestran interés por obtener esta certificación para garantizar a sus clientes la mejora de sus productos o servicios en término de calidad. Por lo tanto, las organizaciones se convierten en una ventaja competitiva diferenciada para las empresas. El propósito de esta norma es que la persona que la tenga pueda mostrar su habilidad para ofrecer productos y servicios que cumplan con los estándares de calidad que el cliente demanda para satisfacer sus necesidades constantes.

Norma ISO 10002:2018

La norma ISO 10002:2018 fue desarrollado por la Organización Internacional de Normalización (ISO) que se dedica a mejorar la gestión de la calidad y la satisfacción del cliente en relación con el tratamiento de quejas en las organizaciones.

Esta norma proporciona orientación detallada sobre cómo las organizaciones pueden establecer, implementar y mejorar un proceso efectivo para manejar las quejas de los clientes. Su propósito es proporcionar a las organizaciones a reconocer y abordar las quejas de forma oportuna, para mejorar la satisfacción del cliente.

Aspectos claves:

- *Perspectiva desde la satisfacción del cliente:* La norma subraya la importancia de considerar las quejas como oportunidades en lugar considerarlas como problemas a resolver.
- *Confidencialidad:* Se abordan las cuestiones relacionadas con la confidencialidad y la protección de la información personal del cliente durante el proceso de tratamiento de quejas.
- *Seguimiento y análisis:* La norma alienta a las organizaciones al análisis de las quejas midiendo patrones y tendencias, que ayuden a tomar medidas preventivas y correctivas para evitar problemas recurrentes.
- *Formación y recursos:* Se mencionan pautas para proporcionar capacitación a los empleados involucrados en el proceso de gestión de quejas y cómo asignar los recursos necesarios para llevar a cabo este proceso de manera efectiva.
- *Mejora continua:* La norma promueve la revisión y mejora constantes del proceso de gestión de quejas para garantizar su eficacia y eficiencia a lo largo del tiempo.

Otros Decretos

Decreto Legislativo 1062

El propósito de este decreto es asegurar la seguridad de los alimentos destinados al consumo humano. Su enfoque radica en la supervisión de cualquier individuo u organización que

provea alimentos a la sociedad, con el objetivo de velar por la promoción de una dieta saludable y libre de riesgos.

2.4 METODOLOGIAS QUE RESPALDAN LA PROPUESTA DEL MODELO DE SOLUCIÓN

Lean Service

El mencionado enfoque busca eliminar desperdicios en los procesos de servicio, mejorando la eficiencia sin comprometer la calidad. Se basa en principios como eliminar actividades que no agregan valor, mejorar el flujo del servicio y reducir variabilidad**.**

5S Lean

Según Osada, T (1989), la metodología 5S se puede aplicar en todo tipo de empresa ya que tiene como propósito mejorar continuamente las organizaciones aplicando el orden y limpieza de las áreas de trabajo para contribuir en la eficiencia y eficacia de los procesos de las empresas, así como también, en la eliminación o mitigación de riesgos.

Según Glover, W.J (2011), la metodología 5S está directamente relacionada con el tema de garantizar un trabajo efectivo y, por lo tanto, de mejor calidad de productos. La idea de 5S es eliminar elementos innecesarios que son una fuente de deshecho que no aportan valor.

La metodología 5S es un enfoque de gestión y organización que proviene de Japón y se enfoca en crear un entorno de trabajo ordenado, limpio y eficiente. Las 5S tiene cinco principios básicos utilizados para mejorar la productividad, la seguridad y la satisfacción del cliente promoviendo la organización y la eficiencia en el lugar de trabajo. Estas cinco S corresponden a palabras japonesas que describen cada etapa del proceso:

1. ***Seiri (Clasificación):*** En esta etapa, se trata de eliminar del espacio de trabajo cualquier cosa que no sea necesaria. Esto implica identificar y retirar elementos innecesarios, obsoletos o redundantes.
2. ***Seiton (Orden):*** En esta etapa, se busca organizar los elementos restantes de manera eficiente y accesible. Cada cosa debe tener su lugar designado y ser fácilmente identificable.

3. ***Seiso (Limpieza):*** Aquí se promueve la limpieza regular y constante del lugar de trabajo. Esto no solo mejora la apariencia del entorno, sino que también ayuda a prevenir problemas de seguridad y a mantener los equipos en buen estado de funcionamiento.
4. ***Seiketsu (Normalización):*** En esta etapa, se establecen procedimientos y estándares claros para mantener las tres primeras S (Clasificación, Orden y Limpieza). Su objetivo es crear el cumplimiento y la mejora continua de las organizaciones.
5. ***Shitsuke (Disciplina):*** La última etapa se trata de mantener y fortalecer las prácticas establecidas en las etapas anteriores. Esto implica la constante revisión, entrenamiento y mejora de los procedimientos y estándares.

Figura 10

Metodología 5s



Nota. Tomado de El Método de las 5s: Su Aplicación, por M. A. Jara Riofrío, 2017 (https://bit.ly/4ngc1jQ)

Kaizen

Según Haerizadeh y Sunder (2019), Kaizen enfatiza los procesos rápidos de mejora a través de la eliminación de desperdicios y la mejora del flujo, Kaizen enfoca la excelencia de calidad contemporáneos que facilitan a las organizaciones el logro de sus objetivos. Según Maarof y Mahmud (2016), la implementación de la metodología Kaizen necesita el involucramiento de todo el equipo de trabajo. Además, dicha implementación debe llevarse a cabo empezando por arriba hacia abajo para maximizar las mejorar de los procesos.

La metodología Kaizen se originó en Japón en el cual se centra pequeños cambios incrementales de productos y servicios de una organización con el propósito de mejorar la eficiencia, la calidad y la satisfacción del cliente. La implementación de la metodología Kaizen involucra varios principios y pasos:

1. **Responsabilidad de la dirección:** La alta dirección debe estar comprometida con la filosofía Kaizen y liderar el proceso de mejora continua.
2. **Entorno cultural de mejora:** Fomentar una cultura en la que todos los empleados estén involucrados en la identificación y ejecución de mejoras. Se valora la contribución de ideas desde todos los niveles jerárquicos.
3. **Identificación de oportunidades:** Identificar áreas que requieran mejoras, ya sea en términos de calidad, eficiencia, seguridad u otros aspectos.
4. **Pequeñas mejoras continuas:** En lugar de realizar grandes cambios disruptivos, se buscan mejoras pequeñas y manejables de manera constante. Esto reduce el riesgo y la resistencia al cambio.
5. **Eliminación de desperdicios:** Kaizen se enfoca en reducir o eliminar actividades, procesos o recursos que no añaden valor al producto o servicio.
6. **Compromiso y trabajo en equipo:** Los equipos multidisciplinarios colaboran para identificar problemas y encontrar soluciones. La diversidad de perspectivas puede llevar a soluciones más creativas.
7. **Estandarización:** Una vez que se identifican las mejores prácticas, se busca estandarizarlas para asegurar que los procesos sigan siendo eficientes y efectivos.
8. **Capacitación y desarrollo:** Proporcionar capacitación continua a los empleados para que estén equipados con las habilidades necesarias para llevar a cabo las mejoras.
9. **Evaluación y análisis:** Realizar un seguimiento constante del progreso y medir los resultados de las mejoras implementadas. Esto ayuda a evaluar la efectividad y a tomar decisiones informadas.

Figura 11

Metodología Kaizen



Nota. Metodología Kaizen, por Infobae 2022 (bit.ly/3HTKvYV)

CAPÍTULO 3: DESARROLLO DEL PROYECTO

3.1 DISEÑO DE LA SOLUCIÓN

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene como objetivo presentar y desarrollar las metodologías 5S y Kaizen, basadas en los principios de Lean Service.

3.1.1 VISTA GENERAL

En la Figura 12 se presenta el modelo de solución propuesto, elaborado a partir de la identificación de las causas raíces descritas en el árbol de problemas con el objetivo de proporcionar una solución idónea a la insatisfacción del cliente. Para ello, se llevó a cabo una búsqueda exhaustiva de artículos científicos, en el cual se seleccionaron los más relevantes para luego ser detallarlos en el marco teórico (capítulo 2). De esta manera, se determinaron las herramientas más adecuadas para contribuir en el logro del objetivo propuesto en el trabajo de investigación.

Figura 12

Modelo de solución propuesto



Nota. Elaboración propia

A través de este modelo basado en la filosofía Lean Service y enfocado en la implementación de las herramientas 5S y Kaizen, se buscó incrementar la satisfacción del cliente en una Pyme del rubro restaurante en la ciudad de Lima. Esta iniciativa surgió ante un entorno altamente competitivo, donde los clientes valoran no solo la calidad del producto, sino

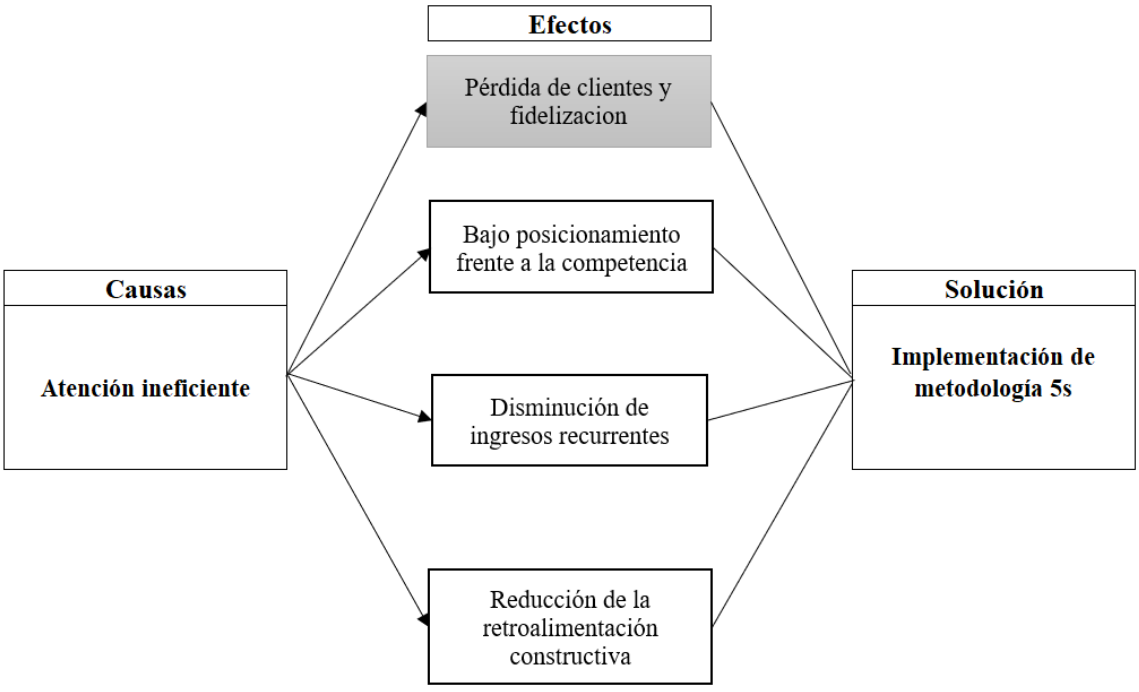
también la eficiencia del servicio. La implementación del modelo permitió estandarizar procesos, eliminar desperdicios y fomentar la mejora continua. Como resultado, se optimizaron los tiempos de atención, se redujo el margen de error en la entrega de pedidos y se mejoró la experiencia del cliente, lo que contribuyó en la fidelización del cliente y el crecimiento sostenible del negocio.

3.1.2 VISTA DETALLE

Con el objetivo de ofrecer una solución efectiva, fue fundamental identificar y vincular las causas del problema con las soluciones planteadas. Al entender el origen de las causas, fue posible abordar el problema de manera más precisa y así prevenir su repetición. En este apartado se presenta la relación entre las causas raíces identificadas en el árbol de problemas, sus efectos y las soluciones propuestas que en conjunto conforman el modelo de solución. Asimismo, en la Figura 13 se muestra el esquema correspondiente a la primera causa raíz.

Figura 13

Relación causa raíz 1 del problema de insatisfacción del cliente



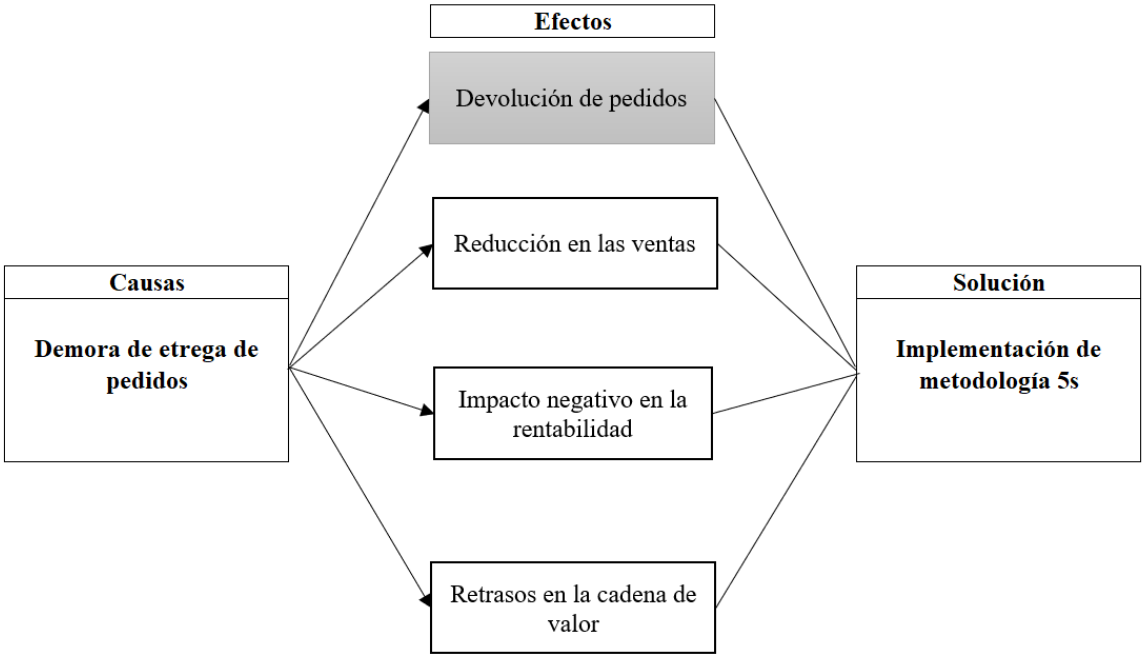
Nota. Elaboración propia

En la Figura 13, se presenta la primera causa raíz, que identifica la falta de procedimientos establecidos para la atención al cliente, lo que ocasiona ineficiencias y provoca una atención deficiente. Esto, a su vez, disminuye la satisfacción del cliente y genera una pérdida de

fidelización, lo que afecta directamente los ingresos recurrentes del restaurante. Para abordar esta situación, se propuso implementar la metodología 5S para optimizar los procesos internos y la capacitación del personal en esta filosofía, lo que permitió mejorar la eficiencia en la atención y fomentar una mejora continua en todos los niveles. Además, esta implementación contribuyó a mejorar la retroalimentación constructiva, creando un entorno de trabajo más organizado y orientado a la excelencia en el servicio.

Figura 14

Relación causa raíz 2 del problema de insatisfacción del cliente

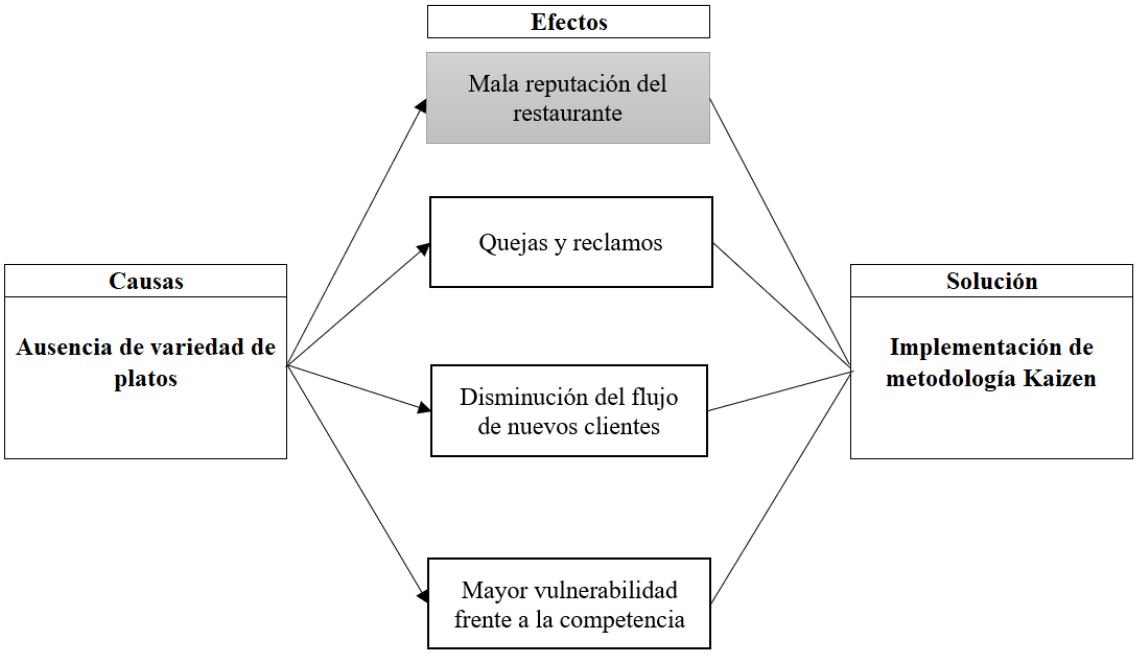


Nota. Elaboración propia

En la Figura 14, se presenta la segunda causa raíz, que identifica la demora en la entrega de pedidos como resultado de una gestión operativa desorganizada y la ausencia de estándares claros en los procesos. Esta deficiencia genera retrasos en la atención de los pedidos, lo que conlleva a devoluciones frecuentes, pérdida de ventas y un impacto directo en la rentabilidad del negocio. Asimismo, estos retrasos afectan el ritmo de toda la cadena de valor, generando insatisfacción en los clientes y afectando la percepción del servicio. Por ello, se propuso implementar la metodología 5S como solución clave para ordenar, sistematizar y estandarizar las actividades diarias, lo que permitirá optimizar los tiempos de operación, reducir errores y consolidar un sistema de mejora continua en la gestión de entregas.

Figura 15

Relación causa raíz 3 del problema de insatisfacción del cliente



Nota. Elaboración propia

En la Figura 15, se presenta la tercera causa raíz, que identifica la ausencia de variedad de platos como un factor crítico que limita la capacidad del restaurante para satisfacer las expectativas y preferencias cambiantes de los clientes. Esta carencia genera quejas, reclamos y una percepción negativa del servicio, afectando la reputación del establecimiento. Como consecuencia, se reduce el flujo de nuevos clientes y se incrementa la vulnerabilidad frente a la competencia, que puede ofrecer opciones más atractivas y diversas. Para revertir esta situación, se propuso la implementación de la metodología Kaizen, enfocada en la mejora continua a través de pequeños cambios sostenibles en el tiempo. Esta metodología permitió analizar de forma periódica la demanda del mercado, fomentar la participación del personal en la generación de ideas innovadoras y diversificar la oferta gastronómica, fortaleciendo así la competitividad del restaurante y elevando los niveles de satisfacción del cliente.

3.2 DESARROLLO DE LA SOLUCIÓN

3.2.1 VISTA PROCESO

Para nuestra propuesta de investigación, se planteó un enfoque integral destinado a comprender a fondo las necesidades y expectativas de los clientes. Se comenzó con la identificación precisa de dichas necesidades, lo que sirvió como base fundamental para el desarrollo del proyecto. Posteriormente, se procedió a establecer métricas de satisfacción mediante la ejecución de una encuesta detallada, lo que permitió recopilar datos valiosos y cuantificables sobre la percepción del cliente.

Una vez completados estos pasos iniciales, se implementaron tres herramientas clave relacionadas con el modelo de gestión basado en la filosofía Lean Service. Estas herramientas fueron: 5S y Kaizen. Finalmente, se llevó a cabo un seguimiento constante y una medición continua del proceso, con el fin de evaluar el impacto de las mejoras implementadas. Esto permitió verificar el cumplimiento de las expectativas del cliente y asegurar una mejora continua en los servicios ofrecidos.

A continuación, se detallaron los pasos seguidos para la implementación. Las etapas fueron las siguientes:

Etapa 1: Realizar una encuesta de satisfacción al cliente

Con el propósito de obtener información detallada sobre el nivel de satisfacción de los clientes, se llevó a cabo una encuesta basada en sus experiencias al visitar el restaurante y en las áreas que consideraban susceptibles de mejora. Para su ejecución, se siguieron los siguientes pasos:

- **Establecimiento de objetivos**: Se definieron con claridad los aspectos de la experiencia del cliente que se deseaba evaluar.
- **Selección de la metodología**: Se optó por una encuesta online, por considerarse la opción más conveniente y con mayor capacidad de análisis.
- **Diseño del cuestionario**: Se formularon preguntas claras y concisas, directamente relacionadas con los objetivos definidos.
- **Preguntas de seguimiento**: Se incluyeron para profundizar en las respuestas de los clientes y obtener información más detallada.

Etapa 2: Se identificaron áreas específicas de insatisfacción

Una vez analizados los resultados de la encuesta, se lograron identificar las causas fundamentales que impactaban negativamente en la experiencia del cliente. Entre las áreas críticas señaladas destacaron:

1. **Atención ineficiente**: Los clientes expresaron descontento con el servicio recibido, mencionando la falta de cordialidad del personal, desconocimiento del menú y dificultades para atender solicitudes especiales.
2. **Demoras en la entrega de pedidos**: Muchos clientes indicaron que experimentaron retrasos en la entrega de sus comidas, afectando negativamente su experiencia.
3. **Ausencia de variedad en los platos**: La limitada oferta del menú fue señalada como motivo de insatisfacción por varios clientes.

Etapa 3: Se conformó un equipo de mejora con participación del personal

La formación de un equipo de mejora fue un paso clave para la aplicación exitosa de las metodologías 5S y Kaizen. Para ello, se consideraron los siguientes puntos:

1. **Diversidad de talento**: Se integró a empleados de distintos niveles jerárquicos y funciones dentro del restaurante, aportando una amplia gama de perspectivas.
2. **Representación completa**: El equipo incluyó tanto al personal que interactúa directamente con los clientes como a quienes trabajan en cocina e inventario, garantizando una visión integral.
3. **Compromiso y motivación**: Se seleccionó a colaboradores comprometidos y motivados, dispuestos a participar activamente en el proceso de mejora continua.

Tabla 8

Formato de registro de asistencia capacitación de metodologías

LA COCINA DE XIMENA	Capacitación de Metodologías
	Registro de asistencia

Fecha	
Hora de inicio	
Hora de fin	
Tema de capacitación	

N°	Nombres y Apellidos	DNI	Puesto	Firma
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

Nota. Elaboración propia

Etapa 4: Se implementó la metodología 5S

Tras la evaluación de la situación inicial, se procedió a aplicar la primera herramienta de mejora, siguiendo estos pasos:

1. **Clasificación (Seiri)**

   Se detectó la presencia de numerosos ingredientes poco utilizados y utensilios duplicados en el inventario de cocina. Para resolver esta situación, se decidió eliminar los insumos innecesarios y donar los utensilios duplicados. Se aplicó un sistema de etiquetado por colores liderado por el jefe de cocina y su equipo:

- Rojo: elementos a eliminar.
- Amarillo: elementos a revisar.
- Verde: elementos a revisar.
  Los artículos etiquetados en rojo fueron retirados inmediatamente; los amarillos fueron reevaluados y reclasificados, mientras que los utensilios en buen estado, aunque no necesarios, se registraron en el inventario.

2. **Orden (Seiton)**

   - Se observó desorganización tanto en los ingredientes como en los utensilios, lo que generaba pérdida de tiempo. Para corregirlo, se asignaron zonas de almacenamiento específicas para los insumos de uso frecuente, se etiquetaron claramente los estantes y se definieron ubicaciones fijas para cada utensilio, asegurando el fácil acceso a los más utilizados.

3. **Limpieza (Seiso)**

   - Se identificaron las fuentes principales de suciedad y sus ubicaciones. Luego, se elaboró un plan y horario de limpieza que se ejecutaría al finalizar cada turno. El personal fue capacitado sobre la importancia de mantener la limpieza y se les proporcionaron las herramientas necesarias. También se colocaron paños estratégicamente en la zona de producción para facilitar la limpieza continua y evitar acumulación de residuos durante la jornada.

Tabla 9

Formato de registro y control de limpieza

LA COCINA DE XIMENA	REGISTRO Y CONTROL LIMPIEZA

AREAS	FECHA	HORA	RESPONSABLE	OBSERVACIONES	FIRMA
Áreas de cocina					
Áreas de almacén					
Áreas de establecimiento					
Áreas de cocina					
Áreas de almacén					
Áreas de establecimiento					
Áreas de cocina					
Áreas de almacén					
Áreas de establecimiento					
Áreas de cocina					
Áreas de almacén					
Áreas de establecimiento					
Áreas de cocina					
Áreas de almacén					
Áreas de establecimiento					
Áreas de cocina					
Áreas de almacén					
Áreas de establecimiento					
Áreas de cocina					
Áreas de almacén					
Áreas de establecimiento					

Nota. Elaboración propia

4. **Normalización (Seiketsu)**

- Se redactó un documento detallando los cambios implementados y los beneficios logrados, el cual fue entregado al equipo y colocado en un lugar visible del área de trabajo. Asimismo, se firmó un compromiso para aplicar las tres primeras “S” al menos dos veces al año. Finalmente, se programó una capacitación recurrente para nuevos colaboradores, con el objetivo de integrar la filosofía 5S en la cultura organizacional y prevenir futuras deficiencias.

5. **Disciplina (Shitsuke)**

- Se promovió la responsabilidad individual y el cumplimiento riguroso de las 5S mediante una lista de verificación (checklist), aplicada mensualmente en la primera etapa y luego con mayor frecuencia. Esta herramienta permitió monitorear el cumplimiento, identificar oportunidades de mejora y asegurar un entorno de trabajo organizado, limpio y eficiente.

Tabla 10

Formato de auditoría de metodología 5s

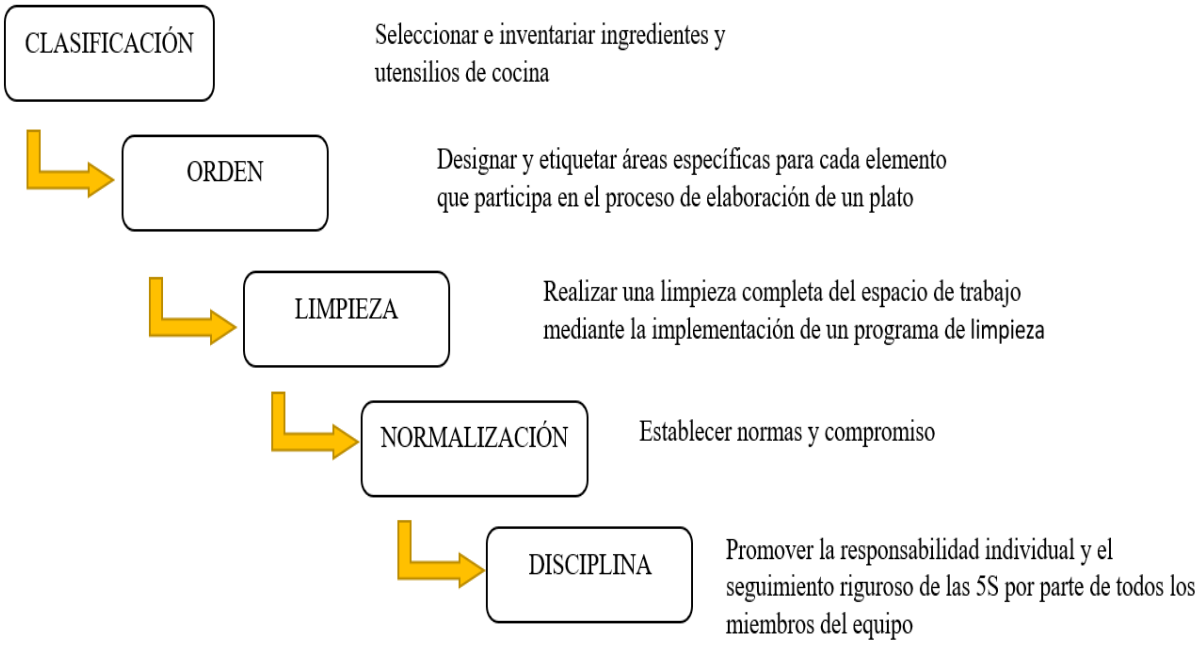
LA COCINA DE XIMENA	AUDITORIA DE 5S
MES	
ÁREA	
GERENCIA	
NOMBRE DEL AUDITOR	
FECHA	

5S	Puntos a Auditar	Resultados				Observaciones
		CUMPLE	CUMPLE PERO NO EXISTE EVIDENCIA	NO SE CUMPLE SIEMPRE	NO CUMPLE	
Clasificación	Acumulación de utensilios y equipos en la zona de trabajo que no son fundamentales para las operaciones diarias					
	Exceso de objetos en la cocina que no se utilizan regularmente en las tareas cotidianas.					
	Presencia de objetos que no son esenciales ni relevantes para las actividades habituales en este entorno laboral y salas aledañas					
Orden	Se verificó que el contenido de los cajones y armarios corresponde fielmente con las etiquetas identificativas colocadas en dichos lugares					
	Los insumos y objetos están ubicados en sus áreas designadas, mostrando un orden coherente con la organización establecida					
	Se constató que las etiquetas asociadas a los objetos, insumos y espacios asignados se encuentran en un estado óptimo, garantizando una identificación clara y legible					
Limpieza	Se ha constatado que las áreas de trabajo se mantienen libres de polvo y suciedad, mostrando un nivel de limpieza adecuado					
	Los utensilios utilizados están limpios y en condiciones óptimas para su uso, contribuyendo a un entorno de trabajo higiénico					
	Se verificó que los pasillos y salas adyacentes se encuentran limpios, sin presencia de líquidos derramados, basura u otros objetos que puedan representar riesgos o obstáculos para la seguridad y el orden en el lugar.					
Normalización	La disposición de insumos y objetos sigue fielmente los estándares designados, asegurando una correcta organización					
	Se ha llevado a cabo una documentación detallada de todos los cambios implementados, proporcionando un registro preciso y completo de las modificaciones realizadas					
	Se ha provisto capacitación a los colaboradores, garantizando que estén debidamente preparados y familiarizados con los nuevos procedimientos, promoviendo así una transición fluida y efectiva en el entorno laboral.					
Disciplina	Las auditorías se llevan a cabo con una frecuencia mínima de una vez al mes, lo que asegura una supervisión periódica de los procedimientos					
	Se está aplicando un seguimiento detallado de los principios de las 5S utilizando listas de verificación (check list)					
	Se han identificado problemas recurrentes o de naturaleza repetitiva que requieren atención y solución para mejorar la eficiencia y efectividad de las operaciones.					
Total						

Nota. Elaboración propia

Figura 16

Proceso de implementación de 5s en el restaurante



Nota. Elaboración propia

El método Kaizen se definió de dos maneras, la primera fue dar pasos pequeños y adoptarlos como un hábito o procedimiento y la segunda fueron momentos pequeños que sirvieron para la creación de productos, procesos o procedimientos (Maurer, 2015, p. 8). Kaizen fue un armonioso método de mejora continua, lo mejor de este modelo fue que resultó totalmente aplicable a las jerarquías de la empresa, por lo que involucró a todos los trabajadores.

Este método fue helicoidal, por lo que ayudó al crecimiento corporativo y personal (Moreno,2015, parr.2). La metodología Kaizen fue un enfoque de mejora continua que se centró en hacer pequeños cambios constantes para lograr mejoras sostenibles en un proceso o área específica. A continuación, se presenta una descripción detallada de cada una de las etapas de la metodología Kaizen en el contexto de mejorar la variedad del menú en un restaurante:

Etapa 5: Implementación de la metodología Kaizen

1- Formar un equipo Kaizen

Se observó que la diversidad en el menú era bastante limitada, y los clientes expresaron su deseo de contar con una gama más amplia de opciones gastronómicas. En respuesta a esta demanda, se propuso la creación de un equipo Kaizen, compuesto por representantes de diferentes áreas, incluyendo el personal de cocina, el equipo de servicio y los gerentes. Reconociendo que la diversidad de perspectivas era esencial para fomentar la generación de nuevas ideas y encontrar soluciones efectivas, este equipo se formó con el propósito de abordar este desafío.

Este equipo Kaizen asumió la responsabilidad de llevar a cabo reuniones periódicas con el objetivo de analizar tanto los problemas existentes como las oportunidades de mejora relacionadas con el menú actual. Durante estas reuniones, se fomentó un ambiente colaborativo en el que cada miembro aportó su experiencia y conocimientos específicos para identificar áreas de mejora en la variedad de platos ofrecidos. El objetivo final fue enriquecer la experiencia de los clientes al proporcionar opciones culinarias más diversas y satisfactorias.

2- Identificar áreas de mejora

Mediante la exhaustiva encuesta llevada a cabo entre los clientes del restaurante, se adquirió información valiosa que destacó la creciente demanda de diversas opciones en el menú, así como la búsqueda de una carta más actualizada y dinámica. Reconociendo la importancia de mantenerse a la vanguardia en la satisfacción de las preferencias culinarias de los comensales, se decidió que el equipo Kaizen desempeñaría un papel fundamental al enfocarse en la mejora y expansión del menú.

Este equipo, integrado por representantes de distintos sectores del restaurante, se comprometió a identificar el menú como un área prioritaria para la mejora continua. Para lograrlo, se establecieron metas concretas y alcanzables que reflejaron la aspiración de ofrecer una experiencia culinaria excepcional. Entre estas metas estuvo la adición de nuevos platos de alta calidad a la carta de manera mensual. Esto no solo enriqueció la

oferta para los clientes, sino que también permitió mantener el menú fresco y al día.

La iniciativa de incorporar nuevos platos mensualmente fue respaldada por un riguroso proceso de selección y prueba, asegurando que cada adición cumpliera con los estándares de calidad y sabor. Además, se fomentó la participación activa de todo el equipo en la identificación de tendencias culinarias y la creación de nuevos platos innovadores que reflejaron los deseos y expectativas cambiantes de los clientes.

3- Ideas de mejora

Una vez identificada la necesidad de enriquecer el menú, se dio inicio a un proceso de lluvia de ideas con el fin de ampliar y diversificar las opciones culinarias. Entre las propuestas que se plantearon destacaron las siguientes:

- *Agregar opciones de pasteles y postres especializados:* además de los ya apreciados pasteles y postres tradicionales que el restaurante ofrecía, se consideró la incorporación de alternativas más exclusivas y especializadas. Esto abarcó la inclusión de pasteles sin gluten, atendiendo así a las necesidades dietéticas de personas con restricciones alimenticias. Asimismo, se contempló la idea de presentar pasteles estacionales, como los pasteles de calabaza durante el otoño o creaciones con frutas frescas en el verano.
- *Crear opciones veganas y vegetarianas:* en respuesta a la creciente demanda de dietas veganas y vegetarianas, se decidió ampliar el menú para incluir pasteles y postres que se ajustaran a estas preferencias dietéticas. Se emplearon ingredientes como la leche de almendras, la harina de almendras y el aceite de coco en lugar de productos lácteos y huevos, garantizando así deliciosas alternativas para quienes seguían estos estilos de vida.
- *Ofrecer opciones sin azúcar agregada:* reconociendo la importancia de brindar opciones más saludables y reducidas en azúcar, se exploró la posibilidad de incorporar pasteles y postres que hicieran uso de edulcorantes naturales, como el jarabe de arce, el agave y el xilitol, en lugar del azúcar refinado. Esto permitió satisfacer a los clientes que buscaban alternativas más amigables con su salud sin renunciar al placer de un buen postre.

Tabla 11

Formato de recolección de lluvia de ideas

LA COCINA DE XIMENA

Recolección de Lluvia de Ideas

Empresa:	La Cocina de Ximena
Participación	Área de Producción y Servicio
Fecha:	1/11/2023
Responsable:	Chef Ejecutiva y Jefa de Producción
Motivo:	Actualizar los platos de la carta

Ideas	Colaborador/ Firma

Nota. Elaboración propia

4- Implantar cambio

Una vez que los nuevos platos fueron cuidadosamente concebidos y sometidos a pruebas exhaustivas, el equipo se embarcó en el proceso de implementar estas emocionantes adiciones al menú. No obstante, se valoró enormemente la retroalimentación de los clientes, lo que llevó a mantener una actitud de apertura para realizar ajustes si fuera necesario.

En este sentido, se llevó a cabo un seguimiento riguroso del desempeño de los nuevos platos, tanto en términos de su popularidad como en las opiniones expresadas por los comensales. Este proceso de escucha activa permitió comprender mejor las preferencias y expectativas de la clientela. Si en algún momento surgió la indicación de que un plato no alcanzaba las expectativas previstas o no generaba la respuesta deseada por parte de los clientes, se consideraron ajustes tanto en la receta como en la presentación.

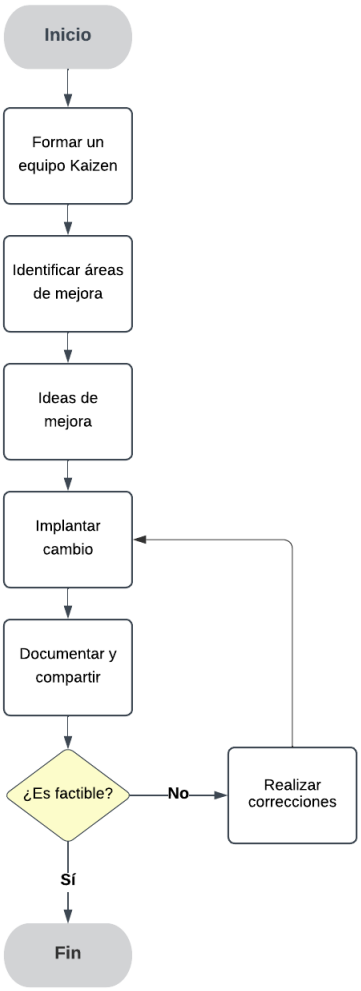
5- Documentar y compartir

Para culminar, se llevó a cabo un minucioso registro de todo el proceso de mejora, desde la fase inicial de generación de ideas hasta la completa implementación de los cambios y los subsiguientes ajustes. A medida que los nuevos platos demostraron su capacidad para elevar la satisfacción de los clientes, se documentaron y celebraron estos logros significativos.

El mantenimiento de un registro detallado permitió realizar un seguimiento preciso de la evolución del menú y la influencia positiva que estas mejoras tuvieron en la experiencia de los comensales. Asimismo, brindó una valiosa base de datos para evaluar y analizar el impacto de las innovaciones culinarias en la clientela.

Figura 17

Diagrama de flujo Metodología Kaizen



Nota. Elaboración propia

También, se establecieron criterios que permitieron evaluar si las recomendaciones de mejora presentadas por los colaboradores tenían el potencial de ser implementadas. Estos criterios incluyeron:

1. Abordar un problema previamente no identificado.
2. Resolver un problema que impactaba en el rendimiento del negocio.
3. Presentar una descripción precisa y detallada del problema.
4. Respaldar la propuesta con argumentos sólidos.
5. No estar relacionada con necesidades o deseos personales.

6. Evitar críticas con un enfoque destructivo.

Estos criterios fueron esenciales para garantizar que las sugerencias de mejora fueran pertinentes y beneficiosas para la empresa. Al seguir estos parámetros, se promovió un ambiente de colaboración constructiva donde las ideas se evaluaron de manera justa y se priorizaron en función de su potencial impacto en el negocio. Esto ayudó a impulsar la innovación y el crecimiento de la empresa al abordar eficazmente los desafíos empresariales.

Etapa 6: Seguimiento y mejora continua

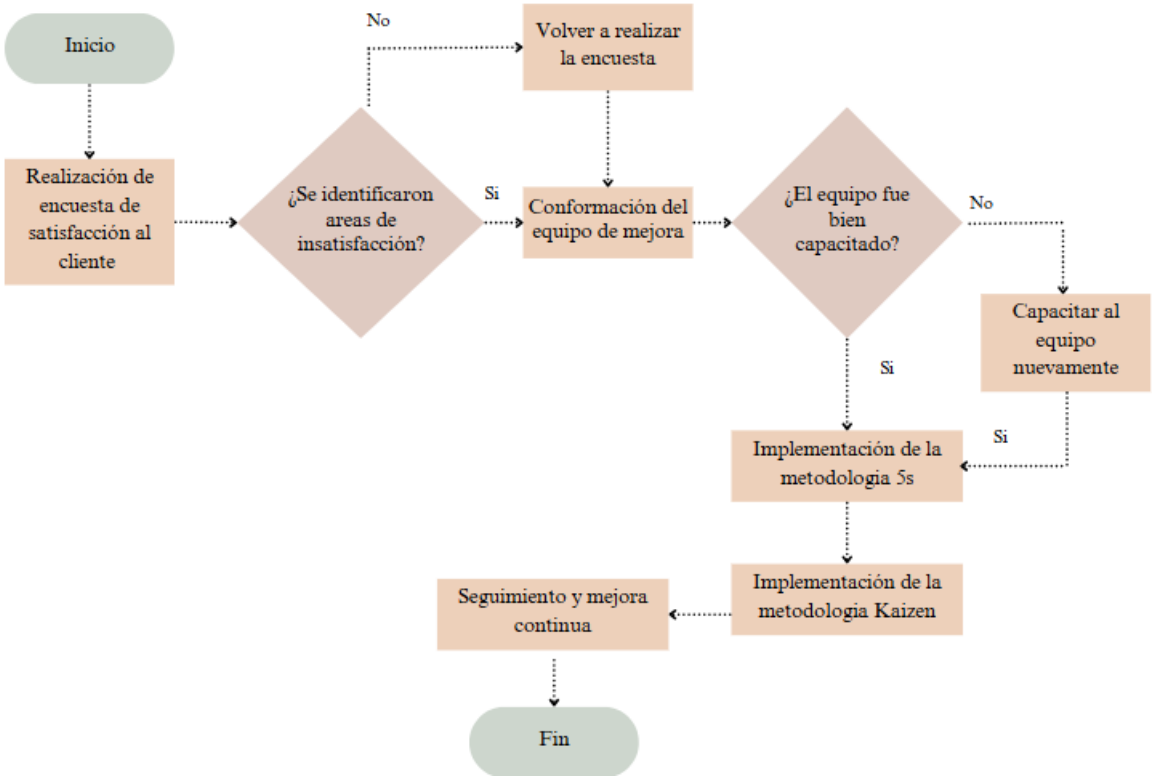
La fase de seguimiento y mejora continua desempeñó un papel fundamental en asegurar que las mejoras aplicadas en el restaurante tuvieran un impacto sostenible y positivo en la satisfacción del cliente. En este proceso, se llevó a cabo un monitoreo constante de las métricas clave y se verificó que las modificaciones realizadas estuvieran generando un efecto positivo en la satisfacción del cliente. Además, se tomaron medidas para ajustar y perfeccionar los procedimientos y prácticas en función de los resultados obtenidos y de la retroalimentación continua.

Esta fase implicó un enfoque proactivo en la búsqueda de oportunidades para optimizar la experiencia del cliente. Se realizó un seguimiento riguroso de indicadores como la puntuación de satisfacción del cliente, el tiempo de espera, la calidad de los alimentos y el servicio. A través de este monitoreo, se identificaron áreas de mejora y se tomaron decisiones informadas para abordar cualquier problema que pudiera surgir.

La retroalimentación de los clientes desempeñó un papel crucial en este proceso. Se recopilaron opiniones y comentarios de los clientes de manera constante para comprender sus necesidades y expectativas en constante evolución. Estos datos fueron analizados para identificar patrones y tendencias que pudieran requerir ajustes en los procesos operativos o en la oferta de productos y servicios.

Figura 18

Diagrama de flujo procesos de mejora



Nota. Elaboración propia

3.2.2 VISTA INDICADORES

El análisis y monitoreo de los indicadores es una práctica esencial para una correcta toma de decisiones en toda organización. En el caso de La Cocina de Ximena, los indicadores desempeñan un rol clave para evaluar la eficiencia operativa y la calidad del servicio ofrecido a los clientes. A continuación, se presentan las fichas técnicas de los principales indicadores definidos para el proyecto, los cuales son % Incremento en la capacitación del personal, % Reducción del tiempo de entrega de pedidos e Índice de variedad de platos.

Figura 19

Formato del indicador % Incremento en la capacitación del personal

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR		
DEFINICIÓN DE INDICADORES		
Nombre	**Descripción**	**Perspectiva estratégica**
Porcentaje de incremento de capacitación del personal	Indica el porcentaje de incremento de personal capacitado	Perspectiva operativa
Objetivo relacionado	**Área**	**Proceso relacionado**
Lograr que el porcentaje de personal capacitado supere el 75%	Operaciones	Atención ineficiente
MEDICIÓN DEL INDICADOR		
Fórmula de cálculo		**Frecuencia de cálculo**
Incremento (%) = ((Horas del semestre actual − Horas del semestre anterior) / Horas del semestre anterior) × 100		Semestral
Meta		**Unidad**
Incrementar el porcentaje de horas de capacitación del personal a más del 75%.		Hrs
Umbral de semáforo		
Crítico < 50%	Aceptable 50% a 75%	Satisfactorio > 75%
ANÁLISIS/ INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR		
En este apartado se presenta el análisis del resultado del indicador, y en base a ello, se determina si se requiere una acción correctiva, preventiva o de mejora.		
¿Requiere acción correctiva, preventiva o de mejora?	NO: ☐	SI: ☐
RESPONSABLES		
Responsables de medición	**Actores interesados en el resultado**	**Fuente de información/datos**
Recursos Humanos	Alta dirección / Jefe de Operaciones	Reporte anual de horas de capacitaciones al personal
Fecha: 10/2023	Fecha: 10/2023	

Nota. Los valores de referencia sirven para determinar el nivel en el que se encuentra el indicador. Información obtenida de La Cocina de Ximena (Sello SAC), 2023.

En la Figura 19, se muestra el porcentaje de incremento en la capacitación del personal, indicador que permite evaluar el compromiso del restaurante con el desarrollo continuo de su equipo humano. Para establecer los valores umbral de este indicador, se tomaron en cuenta los datos proporcionados por el restaurante “La Cocina de Ximena”. A partir de dicha información, se definió un umbral aceptable como el nivel actual de horas de capacitación, mientras que el umbral satisfactorio se estableció en un valor superior al 75% de horas de

capacitación al personal. Este objetivo representa el nivel óptimo que se busca alcanzar con la implementación de metodologías de mejora continua.

Figura 20

Formato del indicador % Reducción del tiempo de entrega de pedidos

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR		
DEFINICIÓN DE INDICADORES		
Nombre	**Descripción**	**Perspectiva estratégica**
Porcentaje de reducción de tiempo de entrega de pedidos	Indica el porcentaje de tiempo de entrega de pedidos	Perspectiva operativa
Objetivo relacionado	**Área**	**Proceso relacionado**
Obtener una reducción del tiempo de entrega de pedidos mayor al 60%	Operaciones	Proceso de entrega de pedidos
MEDICIÓN DEL INDICADOR		
Fórmula de cálculo		**Frecuencia de cálculo**
Reducción (%) = ((Tiempo Base − Tiempo Actual) / Tiempo Base) × 100		Semanal
Meta		**Unidad**
Se espera una reducción del tiempo de entrega de pedidos superior al 60%.		Porcentaje (%)
Umbral de semáforo		
Crítico < 30%	Aceptable 30% a 60%	Satisfactorio > 60%
ANÁLISIS/ INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR		
En este apartado se presenta el análisis del resultado del indicador, y en base a ello, se determina si se requiere una acción correctiva, preventiva o de mejora.		
¿Requiere acción correctiva, preventiva o de mejora?	NO: ☐	SI: ☐
RESPONSABLES		
Responsables de medición	**Actores interesados en el resultado**	**Fuente de información/datos**
Jefe de Producción	Jefe de Operaciones	Reporte diario de entrega de pedidos
Fecha: 10/2023	Fecha: 10/2023	

Nota. Los valores de referencia sirven para determinar el nivel en el que se encuentra el indicador. Información obtenida de La Cocina de Ximena (Sello SAC), 2023.

En la Figura 20, se muestra el porcentaje de reducción del tiempo de entrega de pedidos, indicador clave para evaluar la eficiencia operativa del restaurante en sus procesos de atención al cliente. Para establecer los valores umbral de este indicador, se tomaron en cuenta los datos proporcionados por el restaurante “La Cocina de Ximena”, los cuales reflejan los

tiempos promedio actuales de entrega. A partir de esta información, se definió un umbral aceptable como el desempeño actual del restaurante, mientras que el umbral satisfactorio se estableció en una reducción superior al 60% en el tiempo de entrega de pedidos**.** Este objetivo refleja el impacto esperado tras la implementación de herramientas de mejora continua, como la metodología 5S, contribuyendo a optimizar los procesos internos y a elevar los niveles de satisfacción del cliente.

Figura 21

Formato del indicador Índice de variedad de platos

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR		
DEFINICIÓN DE INDICADORES		
Nombre	**Descripción**	**Perspectiva estratégica**
Índice de variedad de platos	Indica el índice de variedad de platos	Perspectiva operativa
Objetivo relacionado	**Área**	**Proceso relacionado**
Lograr un aumento en la variedad de platos de más de 4 unidades por quincena	Operaciones	Ausencia de variedad de platos
MEDICIÓN DEL INDICADOR		
Fórmula de cálculo		**Frecuencia de cálculo**
IVP = Número total de platos diferentes / Número de días en el periodo evaluado		Quincenal
Meta		**Unidad**
Aumento de variedad de platos más de 4 unidades		Und
Umbral de semáforo		
Crítico < 2 und	Aceptable 2 a 4 und	Satisfactorio > 4 und
ANÁLISIS/ INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR		
En este apartado se presenta el análisis del resultado del indicador, y en base a ello, se determina si se requiere una acción correctiva, preventiva o de mejora.		
¿Requiere acción correctiva, preventiva o de mejora?	NO: ☐	SI: ☐
RESPONSABLES		
Responsables de medición	**Actores interesados en el resultado**	**Fuente de información/datos**
Jefe de Producción	Jefe de Operaciones	Reporte mensual de platos diferentes
Fecha: 10/2023	Fecha: 10/2023	

Nota. Los valores de referencia sirven para determinar el nivel en el que se encuentra el indicador. Información obtenida de La Cocina de Ximena (Sello SAC), 2023.

En la Figura 21, se muestra el índice de variedad de platos, indicador utilizado para medir la diversidad en la oferta gastronómica del restaurante. Para establecer los valores umbral de este indicador, se tomaron en cuenta los datos proporcionados por el restaurante "La Cocina de Ximena", los cuales reflejan el número actual de platos variados ofrecidos en el menú. A partir de esta información, se definió un umbral aceptable en base a la oferta actual de platos, mientras que el umbral satisfactorio se estableció en más de 4 unidades de variedad de platos quincenalmente. Este objetivo busca asegurar una constante innovación en la carta del restaurante, utilizando la metodología Kaizen para introducir mejoras continuas y adaptaciones en el menú, con el fin de satisfacer mejor las necesidades y expectativas de los clientes.

Figura 22

Formato de indicador Net Promoter Score (NPS)

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR		
DEFINICIÓN DE INDICADORES		
Nombre	**Descripción**	**Perspectiva estratégica**
Net Promoter Score (NPS)	Medir la satisfacción de los clientes para monitorear, a lo largo del tiempo, la capacidad de satisfacción. Determinar áreas de mejora para incrementar dicha satisfacción.	Perspectiva operativa
Objetivo relacionado	**Área**	**Proceso relacionado**
Lograr que el porcentaje de clientes satisfechos supere el 70%	Operaciones	Proceso de atención al cliente
MEDICIÓN DEL INDICADOR		
Fórmula de cálculo		**Frecuencia de cálculo**
NPS = ((Cantidad de promotores - Cantidad de detractores) / Cantidad total de calificaciones) x 100		Semanal
Meta		**Unidad**
ncrementar el porcentaje de clientes satisfechos a más del 70%		Porcentaje (%)
Umbral de semáforo		
Crítico < 30%	Aceptable 30% a 65%	Satisfactorio > 70%
ANÁLISIS/ INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR		
En este apartado se presenta el análisis del resultado del indicador, y en base a ello, se determina si se requiere una acción correctiva, preventiva o de mejora.		
¿Requiere acción correctiva, preventiva o de mejora?	NO: ☐	SI: ☐
RESPONSABLES		
Responsables de medición	**Actores interesados en el resultado**	**Fuente de información/datos**
Supervisora de Servicio	Jefe de Operaciones	Reporte semanal de calificaciones registradas
Fecha: 11/2023	Fecha: 11/2023	

Nota. *Los valores de referencia sirven para determinar el nivel en el que se encuentra el indicador. Información obtenida de La Cocina de Ximena (Sello SAC), 2023.*

En la Figura 22, se muestra el indicador Net Promoter Score (NPS), utilizado para medir la satisfacción de los clientes y monitorear, a lo largo del tiempo, la capacidad del restaurante para cumplir con sus expectativas. Este indicador se basa en una escala de 0 a 10, en la cual los clientes califican la probabilidad de recomendar el restaurante a otras personas. Según sus respuestas, se clasifican en promotores (9-10), pasivos (7-8) y detractores (0-6).

Los datos que permitieron calcular el NPS se obtuvieron a partir de la encuesta de satisfacción realizada en la etapa inicial del proyecto. Esta encuesta permitió identificar tanto el nivel general de satisfacción como las principales áreas de insatisfacción del cliente. En base a esta información, se determinó que un resultado superior al 70% sería considerado como satisfactorio, mientras que valores inferiores requerirían acciones correctivas o preventivas. Este indicador, junto con otros que abordan las causas principales de insatisfacción, permite tomar decisiones informadas para implementar mejoras continuas. Además, se alinea con metodologías como 5S y Kaizen, asegurando una gestión orientada a la excelencia operativa, la innovación constante y la fidelización de los clientes.

3.2.3 CRONOGRAMA Y COSTOS DE LA SOLUCIÓN.

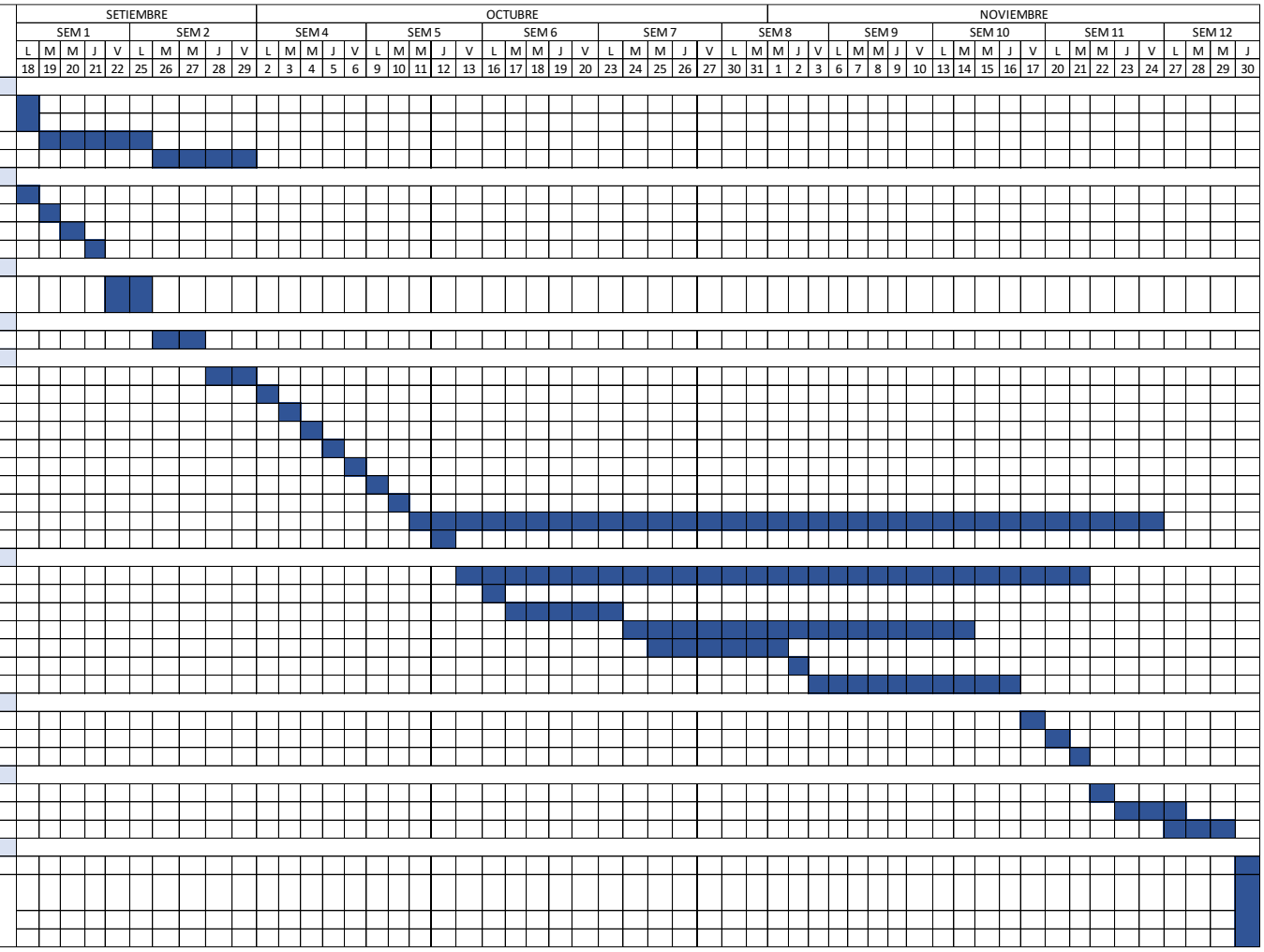
Se elaboró un cronograma detallado que contempló todas las fases del proyecto, desde el análisis y diagnóstico inicial de la situación actual de la empresa hasta la implementación y estandarización de las mejoras propuestas. Este cronograma tuvo como objetivo principal establecer una planificación estructurada del tiempo, permitiendo organizar de manera lógica y secuencial las distintas actividades del proyecto. Cada tarea fue asignada con una duración estimada, fechas de inicio y fin, así como responsables específicos, lo que facilitó la coordinación del equipo y el seguimiento de los avances.

Asimismo, el cronograma permitió identificar interdependencias entre actividades, prever posibles retrasos y tomar medidas correctivas oportunas. Su uso fue clave para asegurar el cumplimiento de los plazos establecidos y garantizar que la solución propuesta se ejecute dentro del marco temporal previsto. De esta manera, se logró una gestión eficiente del tiempo, elemento fundamental para la sostenibilidad y el éxito del proyecto.

Figura 23

Cronograma de la propuesta de solución

Incremento de la satisfacción del cliente mediante un modelo de gestión basado en la filosofía Lean Service: 5s y Kaizen en una Pyme del rubro restaurante en la ciudad de Lima	Fecha de Inicio	Fecha de Fin	Duración días
Implementación de indicadores			
Inicia implementación de indicadores iniciales	18/09/2023	18/09/2023	1
Indicador %Incremento en la capacitación del personal			
Indicador %Reducción del tiempo de entrega de pedidos	19/09/2023	25/09/2023	5
Indicador Índice de variedad de platos	26/09/2023	29/09/2023	4
Realizar una encuesta de satisfacción del cliente			
Establecimiento de los objetivos	18/09/2023	18/09/2023	1
Selección de la metodología	19/09/2023	19/09/2023	1
Diseño de la metodología	20/09/2023	20/09/2023	1
Preguntas de seguimiento	21/09/2023	21/09/2023	1
Identificación de áreas específicas donde el cliente está insatisfecho			
Identificación de las causas fundamentales que impactan negativamente en la experiencia del cliente	22/09/2023	25/09/2023	2
Formar un equipo de mejora continua donde se involucra al personal			
Creación de un equipo de mejora continua	26/09/2023	27/09/2023	2
Implementación de la metodología 5s			
Organizar y listar los ingredientes y utensilios de cocina disponibles	28/09/2023	29/09/2023	2
Eliminar cualquier elemento innecesario o no utilizado	2/10/2023	2/10/2023	1
Organizar y estructurar el espacio de trabajo de manera efectiva	3/10/2023	3/10/2023	1
Establecer áreas de almacenamiento adecuados	4/10/2023	4/10/2023	1
Asignar una ubicación específica para cada elemento utilizado	5/10/2023	5/10/2023	1
Realizar una limpieza profunda a las áreas de trabajo	6/10/2023	6/10/2023	1
Etiquetar cada zona asignada a los elementos	9/10/2023	9/10/2023	1
Definir claramente las áreas de trabajo	10/10/2023	10/10/2023	1
Mantener cada objeto en su ubicación asignada	11/10/2023	24/11/2023	33
Utilizar una lista de verificación para mantener el control de las áreas	12/10/2023	12/10/2023	1
Implementación de la metodología Kaizen			
Llevar acabo reuniones con el equipo de trabajo	13/10/2023	21/11/2023	22
Identificar las áreas que requieren mejoras	16/11/2023	16/11/2023	1
Introducir el modelo de propuestas de mejora	17/10/2023	23/10/2023	5
Implementar una hoja de registro para documentar las reuniones	24/10/2023	14/11/2023	16
Llevar acabo la implementación de los cambios necesarios	25/10/2023	1/11/2023	6
Crear un registro que documente todo el proceso de mejora	2/11/2023	2/11/2023	1
Realizar el mantenimiento y seguimiento del registro	3/11/2023	16/11/2023	10
Seguimiento y mejora continua			
Establecer métricas	17/11/2023	17/11/2023	1
Actualizar y capacitar al personal de los cambios realizados	20/11/2023	20/11/2023	1
Realizar retroalimentación a los clientes	21/11/2023	21/11/2023	1
Control de resultados de implementaciones			
Toma de muestra de %Incremento en la capacitación del personal	22/11/2023	22/11/2023	1
Toma de muestra de %Reducción del tiempo de entrega de pedidos	23/11/2023	27/11/2023	3
Toma de muestra de Índice de variedad de platos	27/11/2023	29/11/2023	3
Cierre del proyecto			
Desarrollo de gráficos de resultados de las mejoras implementadas	30/11/2023	30/11/2023	1
Realizar reuniones con el equipo para comunicar los resultados de las mejoras implementadas	30/11/2023	30/11/2023	1
Finalización de los indicadores implementados			
Conclusiones y recomendaciónes			



Nota: Este cronograma muestra las diversas actividades esquematizadas para la ejecución de la propuesta de investigación (2023)

Después de desarrollar el plan de implementación de las dos metodologías 5s y Kaizen basado en la filosofía Lean Service, es preciso investigar acerca de los costos correspondientes que incurren. Durante el transcurso de las diferentes actividades el trabajo se realiza de manera interna, el cual quiere decir que los costos son especulativos, ya que las tareas son acatadas por los mismos autores de este estudio. A continuación, se detalla los recursos necesarios para su implementación.

Tabla 12

Estructura de costos del proyecto

Fase	Proceso	Recursos	Cantidad	Precio Unitario (S/.)	Total (S/.)
Implementación de Indicadores de Gestión	Inicio implementación de indicadores de gestión	Movilidad para visitar a la empresa, observar el problema y realizar la toma de información para	S/8.00	S/15.00	S/120.00
	% Incremento en la capacitación del personal				
	% Reducción del tiempo de entrega de pedidos				
	Índice de variedad de platos				
Realizar una encuesta de satisfacción del cliente	Establecimiento de los objetivo	Útiles de oficina (folders, cuadernos, lapiceros, hojas bond, impresiones)	S/10.00	S/9.00	S/90.00
	Selección de la metodología				
	Diseño del cuestionario				
	Preguntas de seguimiento				
Identificación de áreas específicas	Identificación de las causas fundamentales que impactan negativamente en la experiencia del cliente	Visita al establecimiento, para observar como se encuentran sus áreas de trabajo, entrevistar a los clientes y trabajadores	S/6.00	S/15.00	S/90.00
Formar un equipo de mejora	Crear un equipo de mejora	Selección de trabajadores sobresalientes y compormetidos, para luego organizar una reunión con ellos.	S/2.00	S/15.00	S/30.00
Implementación metodología 5 s	Organizar y estructurar el espacio de trabajo de manera efectiva.	Carteles de señalización, Rótulos de productos, Fechadores de productos	S/25.00	S/10.00	S/250.00
	Ordenar las áreas de trabajo				
	Limpiar, desechar todo aquello que no se utiliza y genera espacio.	Contenedores para separar los productos del almacén	S/25.00	S/15.00	S/375.00
	Estandarizar las áreas de trabajo (rotular los espacios)	Personal para limpiar y ordenar las áreas de trabajo.	S/4.00	S/60.00	S/240.00
	Mantener, las 4 primeras S aplicadas para llevar a cabo la implementación 5 s.				
Implementación metodología Kaizen	Llevar a cabo encuentros regulares con el equipo Kaizen.	Asesoría del Jefe de operaciónes del resturante	S/4.00	S/50.00	S/200.00
	Identificar las áreas que requieran mejoras.				
	Introducir el modelo de propuestas de mejora.				
	Implementar una hoja de registro para documentar las reuniones.				
	Llevar a cabo la implementación de los cambios necesarios.				
	Crear un registro que documente todo el proceso de mejora.				
	Realizar el mantenimiento y seguimiento del registro.				
Seguimiento y mejora continua	Establecer métricas	Asesoría de los supervisores y encargados del restaurante	S/2.00	S/50.00	S/100.00
	Actualizar y capacitar al personal de los cambio realizados				
	Realizar retroalimentación a los clientes				
Control de resultados de implementación	Toma de muestra de porcentaje de ventas con éxito	Asesoría especialista en indicadores de gestión	S/2.00	S/100.00	S/200.00
	Toma de muestra de porcentaje de pedidos entregados a tiempo				
	Toma de muestra de Net Promoter Score				
Cierre del Proyecto	Desarrollo de gráficos de resultados de las mejoras implementadas	Visita al establecimiento, para observar como se encuentran sus áreas de trabajo, entrevistar a los clientes y trabajadores	S/4.00	S/15.00	S/60.00
	Realizar reuniones para comunicar los resultados de las mejoras implementadas				
	Finalización de Indicadores Implementados				
	Conclusiones y Recomendaciones				
				Total del Presupuesto (S/.)	**S/1,755.00**

Nota. Elaboración propia

3.3 VALIDACION DE LA SOLUCIÓN

Para dar inicio al proceso de validación de la mejora propuesta en nuestro trabajo de investigación decidimos escoger la validación de resultados por implementación por tres motivos que serán mencionados a continuación:

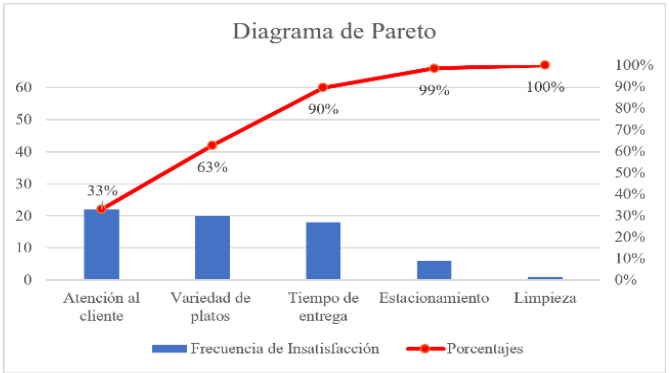
- Consiste en la intervención del proceso real y modificarlo de acuerdo a lo propuesto.
- Requiere de la colaboración total de todo el equipo que conforma la empresa en estudio para ejecutar la validación.
- Permite obtener los resultados luego del cambio propuesto y comparar los resultados actuales con los anteriores.

Se realizó una encuesta dirigida a los clientes con el fin de recopilar información detallada acerca de su grado de satisfacción. Las preguntas estarán centradas en su vivencia al visitar el restaurante y en las áreas que considerarían adecuadas para realizar mejoras. En este estudio, se lograron identificar varios aspectos de alto interés que evidenciaron una frecuencia significativa de insatisfacción. Por esta razón, se implementó un diagrama de Pareto con el objetivo de discernir cuáles de estos puntos de interés eran los más relevantes, permitiendo así una acción inmediata para abordarlos. A continuación, se presentará un análisis de Pareto de forma detallado.

Figura 24

Análisis de Pareto

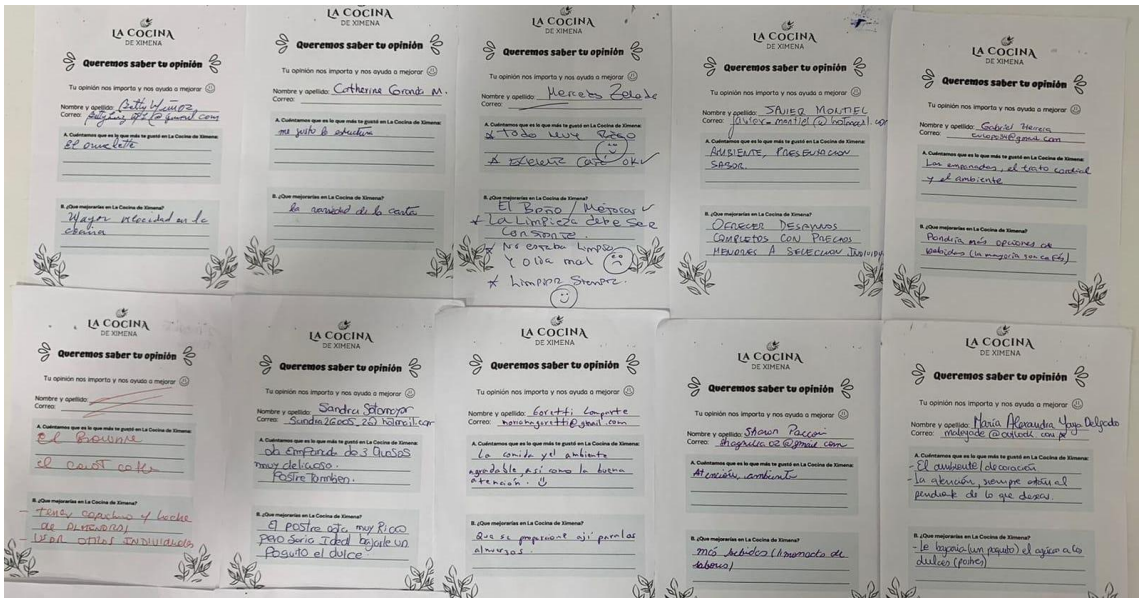
Problemas de Interés	Frecuencia de Insatisfacción	%	Acumulado (%)
Atención al cliente	22	33%	33%
Variedad de platos	20	30%	63%
Tiempo de entrega	18	27%	90%
Estacionamiento	6	9%	99%
Limpieza	1	1%	100%
Total	67	100%	

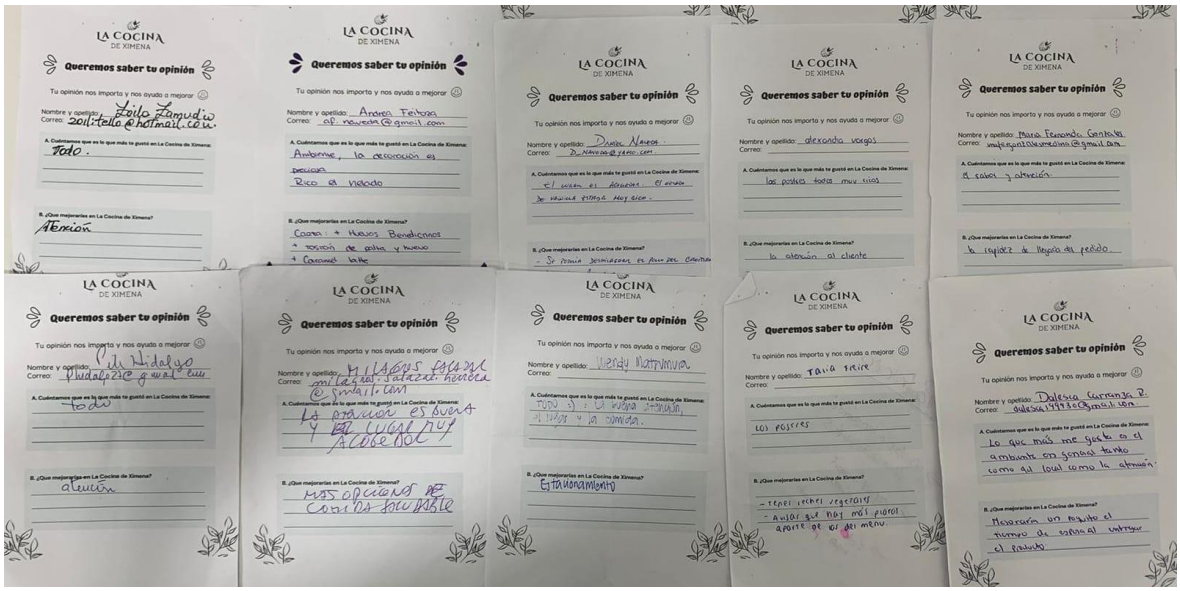


Nota. Elaboración propia

- Atención al cliente (33% - Frecuencia de Insatisfacción 22): Aunque la atención al cliente tiene una contribución del 33% al total acumulado, su frecuencia de insatisfacción (22) indica que es un factor significativo en términos de la cantidad de clientes insatisfechos. Se considera importante abordar este aspecto para mejorar la satisfacción del cliente.
- Variedad de platos (63% - Frecuencia de Insatisfacción 20): La variedad de platos también tiene una contribución significativa al total acumulado (63%). La frecuencia de insatisfacción (20). Es indispensable mejorar la variedad de platos para poder tener un impacto positivo en la satisfacción del cliente.
- Tiempo de entrega (90% - Frecuencia de Insatisfacción 18): Aunque el tiempo de entrega contribuye en gran medida al total acumulado (90%), su frecuencia de insatisfacción (18) indica que es preocupación importante. Se puede decir que mejorar el tiempo de entrega es una prioridad clave.

Evidencia - Encuesta Inicial





En primera instancia se elaboró una encuesta inicial a los comensales que visitaban el establecimiento, con el propósito de poder evaluar y conocer cuáles eran los aspectos que ello consideraban que debían mejorar para así poder alcanzar su máxima satisfacción. Para ello, se emplearon dos preguntas puntuales ¿Cuéntanos que es más lo que te gustó en La Cocina de Ximena? ¿Qué mejorarías en La Cocina de Ximena? En el cual se, evidenció que era la atención ineficiente, la demora de entrega de pedidos, la ausencia de variedad de platos, estacionamiento, ubicación, entre otros aspectos. Y es así como empezamos, la implementación de las metodologías en mención.

Implementación de un equipo de mejora donde se involucra al personal

- Inclusión de Roles claves: Se valido que el equipo formado incluya tanto a empleados que interactúan directamente con los clientes como a aquellos que trabajan en áreas más internas del restaurante.
- Clarificación de Expectativas: Se aseguro de que los miembros comprendan claramente su papel en la búsqueda de la mejora continua.
- Retroalimentación de los Gerentes: Se ha recabado la retroalimentación de los gerentes y supervisores acerca de su capacidad para aportar al proceso de mejora. En el **ANEXO 05**, se ha elaborado una hoja de evaluación personal que detalla los nombres de los trabajadores, sus habilidades respectivas y su idoneidad para participar en el proceso de mejora.

A continuación, se mostrará el indicador propuesto para medir las horas capacitadas del personal para mejorar la atención deficiente al cliente.

Figura 25

Indicador final – Porcentaje de incremento de capacitación al personal

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR		
DEFINICIÓN DE INDICADORES		
Nombre	**Descripción**	**Perspectiva estratégica**
Porcentaje de incremento de capacitación del personal	Indica el porcentaje de incremento de personal capacitado	Perspectiva operativa
Objetivo relacionado	**Área**	**Proceso relacionado**
Lograr que el porcentaje de personal capacitado supere el 75%	Operaciones	Atención ineficiente
MEDICIÓN DEL INDICADOR		
Fórmula de cálculo		**Frecuencia de cálculo**
Incremento (%) = ((Horas del semestre actual − Horas del semestre anterior) / Horas del semestre anterior) × 100		Semestral
Meta		**Unidad**
Incrementar el porcentaje de horas de capacitación del personal a más del 75%		Hrs
Umbral de semáforo		
Crítico < 50%	Aceptable 50% a 75%	Satisfactorio > 75%
ANÁLISIS/ INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR		
En este apartado se presenta el análisis del resultado del indicador, y en base a ello, se determina si se requiere una acción correctiva, preventiva o de mejora.		
¿Requiere acción correctiva, preventiva o de mejora?	NO: [X]	SI: [ ]
RESPONSABLES		
Responsables de medición	**Actores interesados en el resultado**	**Fuente de información/datos**
Recursos Humanos	Alta dirección / Jefe de Operaciones	Reporte anual de horas de capacitaciones al personal
Fecha: 11/2023	Fecha: 11/2023	
Cálculo del indicador	Hrs semestre actual: 88 hrs Hrs semestre anterior: 50 hrs $\text{Incremento (\%)} = \frac{88-50}{50} x100 = 76\%$ **Resultados:** El porcentaje de incremento en la capacitación del personal durante el semestre actual, en comparación con el semestre anterior, fue del 76%, lo que refleja un avance significativo y un resultado satisfactorio para la empresa mencionada.	

Nota. Datos proporcionados por la plataforma Software de La Cocina de Ximena (Sello SAC), 2023

En la Figura 25, se desarrolló un indicador clave orientado a mejorar la eficiencia del personal mediante la capacitación continua. Uno de los factores identificados como causa de la insatisfacción de los clientes fue la atención ineficiente, por lo que se estableció como

meta incrementar el porcentaje de horas de capacitación del personal en más del 75%. Para ello, se aplicó la formula donde se obtuvo un resultado del 76%, al pasar de 50 horas a 88 horas de capacitación en el semestre. Este incremento refleja el compromiso de la organización con el desarrollo del talento humano y su alineación con los principios de orden, disciplina y mejora continua de las 5S. El fortalecimiento de las competencias del equipo ha contribuido directamente a una atención más eficaz, elevando la calidad del servicio y generando un impacto positivo tanto en la experiencia del cliente como en la eficiencia interna del restaurante.

Implementación de la Metodología 5S

Una vez que ha evaluado la situación inicial, se procedió con la aplicación de la primera herramienta para la mejora continua, de la siguiente manera:

Antes de adentrarnos en la explicación detallada de la validación de los cinco pasos de la metodología 5S, llevamos a cabo una capacitación exhaustiva para los empleados del restaurante. Durante esta sesión formativa, se proporcionó una descripción detallada de los principios fundamentales de la metodología 5S y se destacaron las formas específicas en que puede implementarse para generar beneficios a largo plazo. Además, se realizó una auditaría inicial y final de las 5S. Con el objetivo de documentar la participación de los empleados, se adjunta en el **ANEXO 06** un registro detallado de asistencia correspondiente a la capacitación realizada. Este registro servirá como un respaldo tangible de la formación impartida, facilitando el seguimiento y evaluación del proceso de implementación de la metodología 5S en nuestro entorno laboral.

1. *Clasificación (Seiri)*

En primer lugar, se llevó a cabo una meticulosa identificación y separación de los materiales, insumos y utensilios necesarios, en contraste con aquellos innecesarios que ocupaban espacio sin brindar utilidad alguna. Este proceso incluyó la disposición de elementos que habían estado acumulados durante años en el almacén, así como la donación de utensilios duplicados que se encontraban sin uso, con el fin de liberar espacio y eliminar el desorden tanto en la cocina como en el almacén.

Este esfuerzo de organización y optimización se realizó de manera colaborativa, en estrecha coordinación con el Jefe de Producción y el Equipo de Producción. Esta colaboración resultó fundamental en la identificación de insumos necesarios y en la clasificación y etiquetado de utensilios para una diferenciación más clara. Se optó por desechar etiquetas rojas, someter a revisión aquellas de color amarillo y conservar las etiquetas verdes, que indican que los elementos se encuentran en buen estado y serán utilizados en el futuro.

2. Orden (Seiton)

En segundo lugar, se decidió reestructurar la disposición de todos los utensilios, materiales e insumos con uso frecuente para agilizar la búsqueda y reducir significativamente los tiempos de espera de pedidos, garantizando así una entrega más rápida y eficiente. Esta decisión surgió a raíz de la observación de que los insumos se hallaban dispersos y carecían de una ubicación clara y específica.

A continuación, se implementarán estrategias en tres áreas específicas que contribuirán a mejorar la eficiencia, reducir el desorden y optimizar el flujo de trabajo.

<u>Área de Cocina</u>

- En esta área se agrupo los utensilios y equipos según su función, almacenando los elementos de preparación cerca de las estaciones de trabajo relevantes (por ejemplo, cuchillos, tablas de cortar y utensilios para preparar vegetales).
- También se aplicó un almacenamiento ergonómico que mantiene los utensilios más utilizados a mano y a la altura de los ojos para un acceso rápido.

<u>Área de Almacenamiento</u>

- En esta área se etiqueto todos los estantes, cajas o áreas de almacenamiento con nombres claros y visibles para identificar fácilmente el contenido. Además, se organiza los productos por fechas de vencimiento para asegurar que los más antiguos se utilicen primero, evitando desperdicios.
- También se separó los productos por categorías (por ejemplo, cárnicos, verduras, enlatados, productos secos) para facilitar la identificación y la reposición.

<u>Área de establecimiento</u>

- En esta área se estableció zonas claras para diferentes actividades: área de atención al cliente, espacio de preparación, zona de empaque, etc.
- Se mantuvo un sistema para reponer constantemente los productos en exhibición y retira aquellos que estén dañados o próximos a vencer.

3. Limpieza (Seiso)

En tercer lugar, se ejecutó una exhaustiva limpieza de las áreas de cocina, almacén y del establecimiento con el fin de preservar entornos laborales impecables y erradicar cualquier fuente de suciedad. Este proceso garantizó que todos los espacios se mantuvieran en condiciones óptimas. En colaboración con el equipo de la organización, se llevó a cabo la limpieza integral de todas las zonas pertinentes. Además, se implementó un cronograma de control de limpieza, como se muestra en el **ANEXO 07**, con el propósito de supervisar y dar seguimiento al estado de la empresa. Esta estrategia facilitó la detección oportuna de cualquier irregularidad en los espacios laborales.

Posteriormente, se llevó a cabo una capacitación del personal con el objetivo de promover una mayor conciencia sobre el mantenimiento y la limpieza de las áreas. Se adquirieron los suministros y productos de limpieza necesarios para agilizar y mejorar estos procedimientos. Estas acciones combinadas han resultado en la mejora significativa del ambiente laboral, permitiendo una mayor eficiencia operativa y la detección temprana de cualquier anomalía durante la jornada laboral.

4. Normalización (Seiketsu)

En cuarto lugar, se procedió a estandarizar y estructurar las distintas áreas de trabajo. Esto involucró la señalización y rotulación de los espacios dentro de la empresa, con el fin de facilitar la identificación de utensilios, insumos y materiales a través de normas visuales claras y fácilmente comprensibles para todo el personal. Esta medida permitió un control visual efectivo, asegurando la organización y eficiencia en el manejo de los recursos. Además, se elaboró un documento de auditoría, como se muestra en el **ANEXO 08**, que detalla exhaustivamente todos los cambios implementados durante las fases anteriores. Esta auditoría fue evaluada por la Supervisora de Producción y posteriormente exhibida en el

tablero de asuntos relevantes de la empresa, garantizando la transparencia y comunicación sobre las mejoras realizadas.

Otra medida clave fue la formalización de un compromiso por escrito, como se muestra en el **ANEXO 09**, el cual establece la obligatoriedad de realizar los tres pasos anteriores al menos dos veces al año. Este documento también incluye la implementación de la metodología de trabajo desarrollada, siendo ratificado mediante la firma del Gerente General para validar y respaldar las acciones llevadas a cabo. Esta estrategia no solo establece estándares claros y visibles para el personal, sino que también asegura una revisión periódica de los procesos para mantener la eficiencia y el orden en todas las áreas de la empresa. Además, la formalización de compromisos por escrito con la alta dirección consolida el compromiso de la empresa con estas prácticas y su mejora continua.

5. Disciplina (Shitsuke)

En quinto lugar, nuestro objetivo principal es fomentar una cultura de cumplimiento y compromiso continuo con las prácticas establecidas, particularmente con los estándares de las primeras 4S. Esta iniciativa es fundamental para asegurar la continuidad y eficacia de la metodología implementada. Buscamos, en esencia, que estas normas se vuelvan parte integral de las labores diarias de todos los empleados. Además, estamos enfocados en la mejora constante, brindando a los trabajadores la oportunidad de aportar sus comentarios y sugerencias para seguir perfeccionando nuestro sistema. Esto implica promover la responsabilidad individual y el estricto seguimiento de las 5S por parte de cada miembro del equipo. Es esencial destacar que estos esfuerzos tendrán como resultado la identificación continua de áreas de mejora en los espacios de trabajo y la optimización de los procesos existentes. Al realizar evaluaciones regulares y fomentar la retroalimentación, nos aseguramos de mantener un ambiente laboral eficiente y en constante evolución.

<u>Procedimiento de Preparación de un Plato a la Carta</u>

A continuación, presentamos el proceso de preparación de un plato a la carta, en el que colaboramos estrechamente con los equipos de servicio y producción para medir el tiempo desde que el cliente realiza el pedido hasta que el área de producción completa la preparación. Al analizar este procedimiento, identificamos inicialmente diversos

inconvenientes durante la fase de preparación del pedido, como la falta de ingredientes suficientes, la dificultad para localizar los utensilios necesarios y la ausencia de ingredientes previamente cocidos. Estos contratiempos contribuyeron a retrasos en el tiempo de preparación, generando inconvenientes para el cliente al recibir su plato después de 30 minutos.

Cabe destacar que, en una reunión previa con la Jefe de Producción, se estableció la meta de tener los platos listos en un tiempo máximo de 15 minutos desde la recepción de la comanda. La discrepancia entre este objetivo y la realidad observada resalta la necesidad de abordar eficazmente los desafíos identificados durante la preparación del pedido, optimizando así los procesos y mejorando la experiencia general del cliente.

Tabla 13

Procedimiento de preparación de un plato a la carta

LA COCINA DE XIMENA

Procedimiento de Preparación de un Plato a la Carta

Empresa:	La Cocina de Ximena
Área:	Producción
Fecha:	29/10/2023
Responsable:	Jefa de Producción
Equipo:	Equipo de Producción
Plato de Preparación:	Ensalada Oriental
Tipo de Producto:	Top Sellers

Persona encargada	Actividades	Tiempo	Limite del Tiempo	Observaciones
Mesero	Tomar el pedido al cliente	4 min		
Mesero	Comandar el pedido del cliente	1 min		
Barista	Recibir comanda	10 seg		
Barista	Cantar la comanda en cocina	5 seg		
Ayudante de cocina	Recibir comanda	5 seg		
Ayudante de cocina	Buscar los ingredientes para armar la ensalada oriental	2 min		
Ayudante de cocina	Escoger plato	10 seg		
Ayudante de cocina	Armar plato con lehuga morada y orgánica	8 min		No había suficiente lechuga lavada para armar el plato
Ayudante de cocina	Agregar zanahoria rallada	3 min		No había suficiente zanahoria rallada
Ayudante de cocina	Agregar pimientos morrones	10 seg		
Ayudante de cocina	Agregar champiñones cocidos	10 seg		
Ayudante de cocina	Pelar y cortar palta	2 min		No se encontraba el cuchillo
Ayudante de cocina	Agregar palta	10 seg		
Ayudante de cocina	Agregar Huevitos de codorniz	5 min		No había huevo de codorniz sancochado
Ayudante de cocina	Calentar pollito saltaeado con sillao en el microondas	2 min		
Ayudante de cocina	Agregar pollito a la ensalada	30 seg		
Ayudante de cocina	Agregar Wantan frito	10 seg		
Ayudante de cocina	Añadir ajonjolí negro y blanco	10 seg		
Ayudante de cocina	Servir en un recipiente el aliño	10 seg		
Jefa de Producción	Supervisar presentación del plato	30 seg		
Ayudante de cocina	Tocar campana de pedido listo	5 seg		
Mesero	Colocar plato en la bandeja	5 seg		
Mesero	Entregar plato al cliente final	30 seg		
Tiempo total		**30 minutos 167 seg**		**4**

Criterios de Evaluación

	Tiempo Satisfactorio
	Tiempo Alarma
	Tiempo Crítico

Finalmente, una vez concluida la implementación de la metodología 5s, decidimos volver a realizar la toma de tiempo de la preparación del mismo plato que en un primer inicio se tomó como muestra. Nuevamente trabajamos de la mano con el equipo de servicio y producción donde se puede verificar en el transcurso de la preparación del plato no surgieron inconvenientes debido a que, tenían todo a su disposición y no les falta ningún ingrediente para el plato logrando así entregar el pedido en un tiempo de 11 minutos 83 segundos, el cual refleja un impacto positivo para el cliente.

LA COCINA DE XIMENA

Procedimiento de Preparación de un Plato a la Carta

Empresa:	La Cocina de Ximena
Área:	Producción
Fecha:	5/11/2023
Responsable:	Jefa de Producción
Equipo:	Equipo de Producción
Plato de Preparación:	Ensalada Oriental
Tipo de Producto:	Top Sellers

Persona encargada	Actividades	Tiempo	Limite del Tiempo	Observaciones
Mesero	Tomar el pedido al cliente	2 min		
Mesero	Comandar el pedido del cliente	30 sg		
Barista	Recibir comanda	10 seg		
Barista	Cantar la comanda en cocina	5 seg		
Ayudante de cocina	Recibir comanda	5 seg		
Ayudante de cocina	Buscar los ingredientes para armar la ensalada oriental	1 min		
Ayudante de cocina	Escoger plato	10 seg		
Ayudante de cocina	Armar plato con lehuga morada y orgánica	1 min		
Ayudante de cocina	Agregar zanahoria rallada	1 min		
Ayudante de cocina	Agregar pimientos morrones	10 seg		
Ayudante de cocina	Agregar champiñones cocidos	10 seg		
Ayudante de cocina	Pelar y cortar palta	1 min		
Ayudante de cocina	Agregar palta	10 seg		
Ayudante de cocina	Agregar Huevitos de codorniz	1 min		
Ayudante de cocina	Calentar pollito saltaeado con sillao en el microondas	2 min		
Ayudante de cocina	Agregar pollito a la ensalada	30 seg		
Ayudante de cocina	Agregar Wantan frito	10 seg		
Ayudante de cocina	Añadir ajonjolí negro y blanco	10 seg		
Ayudante de cocina	Servir en un recipiente el aliño	10 seg		
Jefa de Producción	Supervisar presentación del plato	10 seg		
Ayudante de cocina	Tocar campana de pedido listo	5 seg		
Mesero	Colocar plato en la bandeja	5 seg		
Mesero	Entregar plato al cliente final	30 seg		
Tiempo total		**11 min 833 seg**		**0**

Criterios de Evaluación

	Tiempo Satisfactorio
	Tiempo Alarma
	Tiempo Crítico

A continuación, se mostrará el indicador propuesto para medir la viabilidad de la metodología 5s:

Figura 26

Indicador final – Porcentaje de reducción de tiempo de entrega de pedidos

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR		
DEFINICIÓN DE INDICADORES		
Nombre	**Descripción**	**Perspectiva estratégica**
Porcentaje de reducción de tiempo de entrega de pedidos	Indica el porcentaje de tiempo de entrega de pedidos	Perspectiva operativa
Objetivo relacionado	**Área**	**Proceso relacionado**
Obtener una reducción del tiempo de entrega de pedidos mayor al 60%	Operaciones	Proceso de entrega de pedidos
MEDICIÓN DEL INDICADOR		
Fórmula de cálculo		**Frecuencia de cálculo**
Reducción (%) = ((Tiempo Base − Tiempo Actual) / Tiempo Base) × 100		Semanal
Meta		**Unidad**
Se espera una reducción del tiempo de entrega de pedidos superior al 60%.		Porcentaje (%)
Umbral de semáforo		
Crítico  < 30%	Aceptable  30% a 55%	Satisfactorio  > 60%
ANÁLISIS/ INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR		
En este apartado se presenta el análisis del resultado del indicador, y en base a ello, se determina si se requiere una acción correctiva, preventiva o de mejora.		
¿Requiere acción correctiva, preventiva o de mejora?	NO: X	SI:
RESPONSABLES		
Responsables de medición	**Actores interesados en el resultado**	**Fuente de información/datos**
Jefe de Producción	Jefe de Operaciones	Reporte diario de entrega de pedidos
Fecha: 11/2023	Fecha: 11/2023	
Cálculo del indicador	Tiempo Base: 30 minutos Tiempo Actual: 11 minutos $\text{Reducción (\%)} = \frac{30-11}{30} x100 = 63\%$ **Resultados:** Se logró una reducción del tiempo del del 63%, pasando de 30 minutos a 11 minutos, lo que refleja un avance significativo y un resultado satisfactorio para la empresa mencionada.	

Nota. Datos proporcionados por la plataforma Software de La Cocina de Ximena (Sello SAC), 2023

Para concluir la implementación de la metodología 5S, cabe destacar su impacto significativo en la eficiencia operativa, evidenciado por una reducción del 63% en el tiempo de atención, pasando de 30 minutos a tan solo 11 minutos. Esta mejora representa un avance sustancial en la agilidad del servicio, aspecto altamente valorado por los clientes, quienes perciben de inmediato los beneficios de una atención más rápida y eficaz.

Garantizar tiempos de respuesta reducidos no solo contribuye a una mayor satisfacción del cliente y a consolidar su confianza, sino que también impulsa mejoras dentro de la organización. La eficiencia alcanzada en los procesos permite una mejor distribución de los recursos, disminuye los cuellos de botella y fortalece la cultura de orden y disciplina promovida por las 5S.

Este enfoque meticuloso en la gestión de los tiempos y espacios operativos no solo optimiza la experiencia del cliente, sino que refuerza la estructura interna de la empresa, fomentando una cultura de mejora continua y excelencia operativa.

Implementación de la metodología Kaizen

La metodología Kaizen se basa en un enfoque de mejora continua, y en este caso, se aplicó para mejorar la variedad del menú en un restaurante. A continuación, se presentarán los pasos para validar y seguir la implementación de esta metodología:

1. Formar un equipo Kaizen:
    - Se llevo a cabo una capacitación de la metodología Kaizen exhaustiva para los empleados del restaurante y con el objetivo de documentar la participación de los empleados, se adjunta en el **ANEXO 10** un registro detallado de asistencia correspondiente a la capacitación realizada.
    - Se verifico la formación del equipo Kaizen con representantes de diferentes áreas
    - Se aseguro que se realicen reuniones periódicas para analizar los problemas y oportunidades de mejora.
2. Identificar áreas de mejoras:
    - Se reviso la información recopilada mediante encuestas a los clientes que destaca la demanda de opciones variadas en el menú.
    - Se establecieron metas concretas y alcanzables para mejorar la oferta del menú.

3. Ideas de mejora
    - Se llevaron a cabo sesiones de lluvia de ideas con el objetivo de diversificar las opciones culinarias. Se recopiló un conjunto de ideas provenientes de todos los empleados que se encuentran en el **ANEXO 11**.
    - Se procedió a la adaptación a las tendencias, es decir, se incluyeron platillos diferentes a la carta del restaurante según las preferencias del consumidor
4. Implementar cambios
    - Se verifico que los nuevos platos hayan pasado por un riguroso proceso de selección y prueba
    - Si realizo un seguimiento del desempeño de los nuevos platos y la disposición para realizar ajustes según sea necesario.
5. Documentar y Compartir
    - Se confirmo el registro detallado de todo el proceso de mejora, desde la generación de ideas hasta la implementación y ajustes.

En el **ANEXO 12** se puede evidenciar las fotos tomadas al equipo de liderazgo que lo conforma la Gerencia, equipo de producción y servicio que fueron claves para la implementación de la metodología Kaizen, capacitación de todo el personal, premiación a los colaboradores por la exigencia y compromiso mostrado, reuniones del equipo. En el **ANEXO 13** evidenciamos la carta antigua el cual se manejaba y la carta nueva implementada gracias a la lluvia de ideas y participación de todo el equipo.

Figura 27

Indicador final – Índice de Variedad de Platos

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR		
DEFINICIÓN DE INDICADORES		
Nombre	**Descripción**	**Perspectiva estratégica**
Índice de variedad de platos	Indica el índice de variedad de platos	Perspectiva operativa
Objetivo relacionado	**Área**	**Proceso relacionado**
Lograr un aumento en la variedad de platos de más de 4 unidades por quincena	Operaciones	Ausencia de variedad de platos
MEDICIÓN DEL INDICADOR		
Fórmula de cálculo		**Frecuencia de cálculo**
IVP = Número total de platos diferentes / Número de días en el periodo evaluado		Quicenal
Meta		**Unidad**
Aumento de variedad de platos más de 4 unidades		Und
Umbral de semáforo		
Crítico < 2 und	Aceptable 2 a 4 und	Satisfactorio ≥ 4 und
ANÁLISIS/ INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR		
En este apartado se presenta el análisis del resultado del indicador, y en base a ello, se determina si se requiere una acción correctiva, preventiva o de mejora.		
¿Requiere acción correctiva, preventiva o de mejora?	NO [X]	SI: [ ]
RESPONSABLES		
Responsables de medición	**Actores interesados en el resultado**	**Fuente de información/datos**
Jefe de Producción	Jefe de Operaciones	Reporte mensual de platos diferentes
Fecha: 11/2023	Fecha: 11/2023	
Cálculo del indicador	Número inicial de platos diferentes: 60 Número de días en el periodo de tiempo: 15 $IVP = \left(\frac{60}{15}\right) = 4\ (aproximadamente)$ Resultado: Al realizar el cálculo correspondiente se logró aumentar el índice de variedad de platos a 4 platos diferentes de manera quincenal, el cual evidenció un estado satosfactorio para la empresa en mención y clientes.	

Nota. Datos proporcionados por la plataforma Software de La Cocina de Ximena (Sello SAC), 2023

Para concluir la implementación exitosa de la metodología Kaizen, es importante resaltar su efectividad, evidenciada por la mejora en el Índice de Variedad de Platos (IVP), que alcanzó un valor de 4 unidades quincenales, calculado como el cociente entre 60 platos diferentes ofrecidos y los 15 días del periodo evaluado. Este resultado refleja un estado satisfactorio

tanto para la empresa como para sus clientes, quienes valoran positivamente la diversidad gastronómica.

Este incremento en la variedad se logró gracias a la colaboración activa del equipo de producción durante la aplicación del enfoque Kaizen, permitiendo una planificación más flexible y creativa en la elaboración del menú. La mejora continúa promovida por esta metodología no solo permite responder con mayor agilidad a las preferencias del consumidor, sino que fortalece la capacidad de innovación interna del restaurante.

En definitiva, la implementación de Kaizen ha demostrado ser una herramienta eficaz para alinear la oferta con las demandas cambiantes del mercado, fomentando la fidelización de los clientes actuales y atrayendo nuevos segmentos mediante una propuesta más variada, dinámica y competitiva.

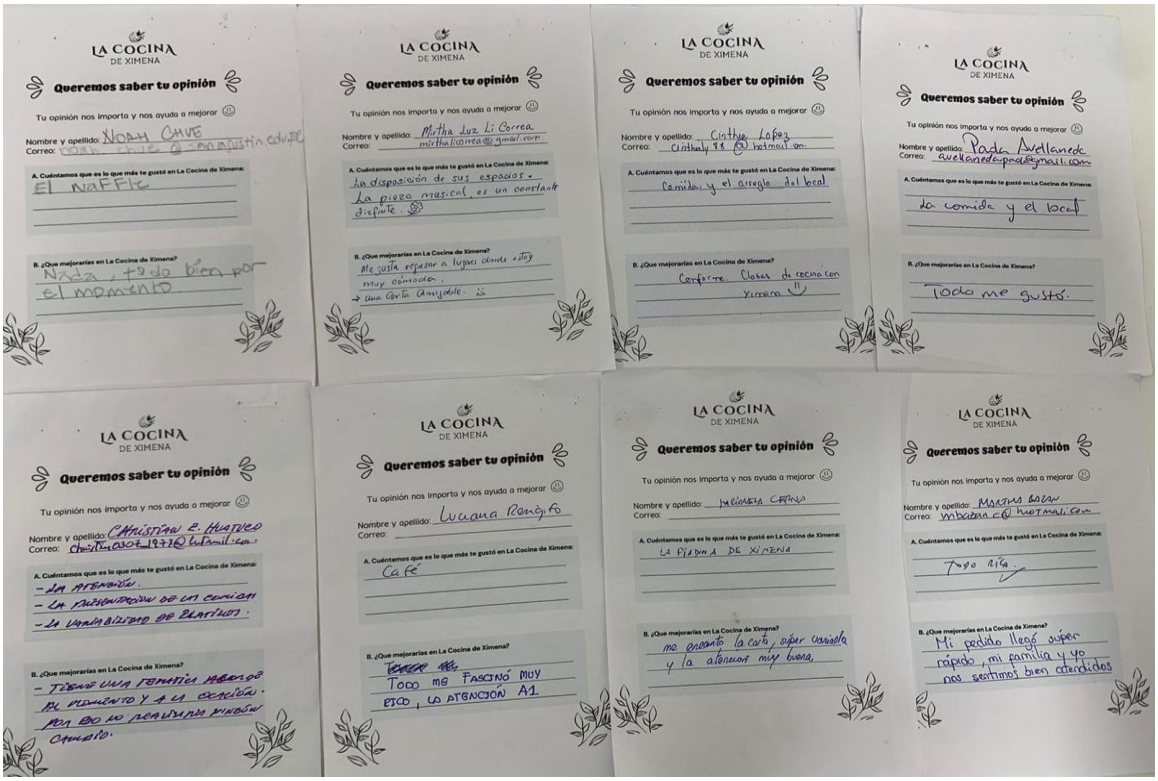
Seguimiento y mejora continua

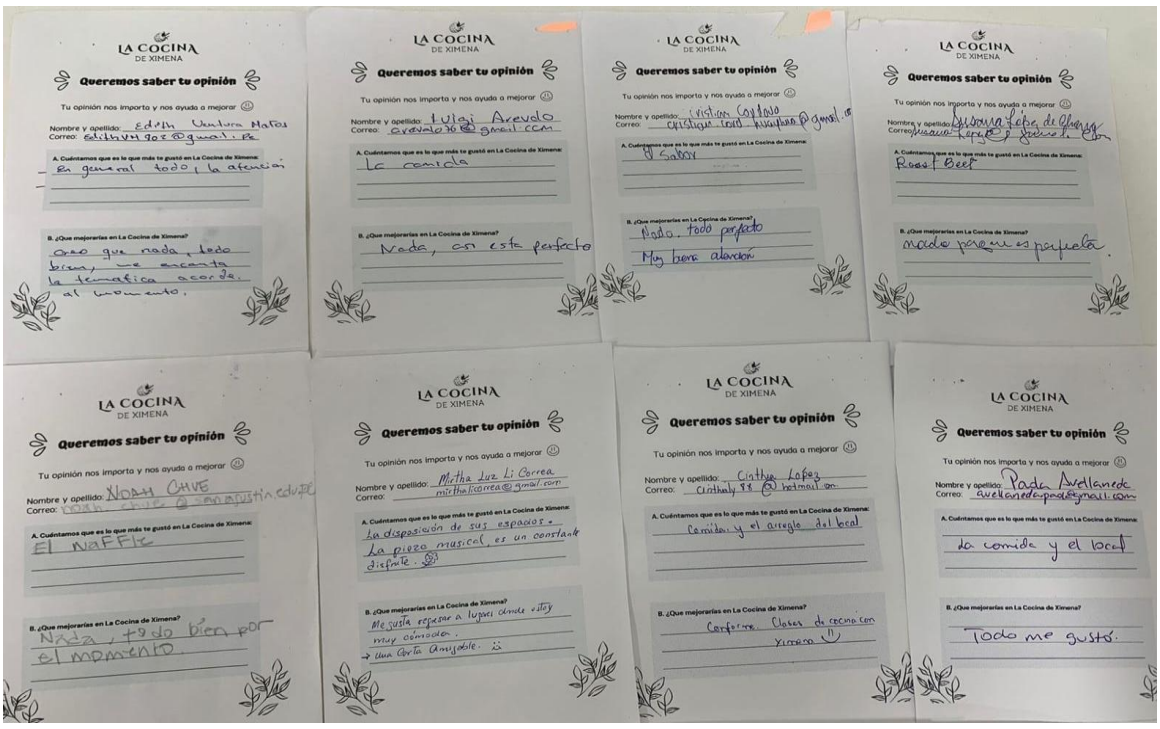
La fase de seguimiento y mejora continua es esencial para garantizar que las mejoras implementadas en el restaurante tengan un impacto sostenible y positivo en la satisfacción del cliente. Esto se logra a través de un proceso continuo que implica:

- Se estableció un sistema de vigilancia constante para evaluar indicadores críticos como la puntuación de satisfacción del cliente, el tiempo de espera, la calidad de los alimentos y el servicio.
- Se aseguro que las modificaciones realizadas se traduzcan en un efecto positivo en la satisfacción del cliente, verificando de manera continua la relación entre las mejoras implementadas y los resultados obtenidos.
- Se tomaron medidas proactivas para ajustar y perfeccionar los procedimientos y prácticas en función de los resultados obtenidos y de la retroalimentación continua.
- Se busco establecer un seguimiento riguroso de indicadores clave, como la puntuación de satisfacción del cliente, el tiempo de espera, la calidad de los alimentos y el servicio, para identificar áreas de mejora de manera sistemática.
- Finalmente, para evidenciar la mejora continua realizamos una encuesta final a 100 comensales que visitaron el establecimiento, en el cual se realizaron las mismas preguntas ¿Cuéntanos que es lo que más te gustó de La Cocina de Ximena? ¿Qué mejorarías en La Cocina de Ximena? esto nos ayudó a validar y comprobar una vez

más la viabilidad de las implementaciones de metodologías, así como también, de nuestro trabajo de investigación pues creemos en todo el esfuerzo y perseverancia estamos haciendo para cumplir con las expectativas y lineamientos asignados en nuestro Trabajo de suficiencia profesional.

Evidencia - Encuesta Final





Tras la aplicación de la encuesta final y la implementación de las metodologías de mejora continua, se procedió a calcular el indicador final del Net Promoter Score (NPS)

Figura 28

Indicador final – Net Promoter Score (NPS)

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR		
DEFINICIÓN DE INDICADORES		
Nombre	**Descripción**	**Perspectiva estratégica**
Net Promoter Score (NPS)	Medir la satisfacción de los clientes para monitorear, a lo largo del tiempo, la capacidad de satisfacción. Determinar áreas de mejora para incrementar dicha satisfacción.	Perspectiva operativa
Objetivo relacionado	**Área**	**Proceso relacionado**
Lograr que el porcentaje de clientes satisfechos supere el 70%	Operaciones	Proceso de atención al cliente
MEDICIÓN DEL INDICADOR		
Fórmula de cálculo		**Frecuencia de cálculo**
NPS = ((Cantidades promotores - Cantidades de detractores)/Cantidad total de calificaciones)) x 100		Semanal
Meta		**Unidad**
ncrementar el porcentaje de clientes satisfechos a más del 70%		Porcentaje (%)
Umbral de semáforo		
Crítico  < 30%	Aceptable  30% a 65%	Satisfactorio  > 70%
ANÁLISIS/ INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR		
En este apartado se presenta el análisis del resultado del indicador, y en base a ello, se determina si se requiere una acción correctiva, preventiva o de mejora.		
¿Requiere acción correctiva, preventiva o de mejora?	NO: X	SI:
RESPONSABLES		
Responsables de medición	**Actores interesados en el resultado**	**Fuente de información/datos**
Supervisora de Servicio	Jefe de Operaciones	Reporte semanal de calificaciones registradas
Fecha: 11/2023	Fecha: 11/2023	
Cálculo del indicador	Promotores: 85 Pasivos: 5 Detractores: 10 Total de calificaciones: 100 $NPS = \frac{85 - 10}{100} x\ 100 = 75\%$ **Resultados:** Se obtuvo que el 75% de los clientes se encuentran satisfechos con la compra de productos y la atención recibida, lo cual refleja un estado satisfactorio para la empresa La Cocina de Ximana.	

Nota. Datos proporcionados por la plataforma Software de La Cocina de Ximena (Sello SAC), 2023

En la Figura 28, se presenta el indicador Net Promoter Score (NPS), utilizado para medir la satisfacción de los clientes y monitorear, a lo largo del tiempo, la capacidad del restaurante para cumplir con sus expectativas. Los datos utilizados para calcular este indicador provienen de la encuesta de satisfacción final realizada tras la implementación de las mejoras propuestas. Esta evaluación permitió verificar los resultados alcanzados y medir el impacto real de las acciones tomadas en función de la experiencia del cliente. Para el cálculo del indicador, se aplicó la fórmula del NPS, en la cual se consideraron 85 clientes promotores, 5 pasivos y 10 detractores, sobre un total de 100 calificaciones. Como resultado, se obtuvo un 75% de satisfacción, lo cual indica que una mayoría significativa de clientes se encuentra satisfecha con los productos y servicios ofrecidos, superando el umbral establecido del 70%.

3.4 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La propuesta de mejora a través de un modelo de gestión basado en la filosofía Lean Service es viable porque se orienta fundamentalmente hacia el diseño y mejoramiento de los procesos, enfocados a la satisfacción de las expectativas del cliente interno y externo, mediante el servicio ofrecido y al ser nuestro caso de estudio una Pyme se tiene mayor oportunidad de implementar las metodologías 5s y Kaizen porque son herramientas de gestión empresarial que se enfocan en mejorar la calidad, la eficiencia y la productividad de los procesos y operaciones de una organización.

A continuación, se presenta una tabla comparativa que expone los resultados obtenidos por la empresa antes y después de la implementación de las metodologías, permitiendo visualizar de manera clara los avances logrados.

Tabla 14

Incremento de Horas de Capacitación del Personal (2019–2023)

Año	Horas de Capacitación Semestrales	Año Base Comparado	Incremento (%)	Interpretación del Resultado
2019	35	-	-	Nivel bajo de capacitación
2022	50	2019	$((50 - 35) / 35) \times 100 = 42.86\% \approx 43\%$	**Estado crítico**; aún insuficiente
2023	88	2022	$((88 - 50) / 50) \times 100 = 76\%$	**Resultado satisfactorio** tras mejoras

Nota. Elaboración propia

La Tabla 14 muestra la evolución de las horas semestrales de capacitación del personal en la empresa durante los años 2019, 2022 y 2023, así como el porcentaje de incremento entre los periodos evaluados y su respectiva interpretación.

En el año 2019 se registraron únicamente 35 horas semestrales de capacitación, lo cual evidenció un bajo nivel de inversión en el desarrollo del personal. Para el 2022, se observó un aumento a 50 horas semestrales, lo que representó un incremento del 43% respecto al 2019. Si bien este resultado demuestra una mejora, fue clasificado como un estado crítico, dado que aún no se alcanzaban los estándares esperados por la organización para fortalecer el desempeño del equipo humano.

Tras la implementación de metodologías de mejora continua, y la presentación del proyecto al área de Recursos Humanos, en el año 2023 se logró incrementar las horas de capacitación a 88 por semestre. Este resultado significó un incremento del 76% respecto al 2022, siendo considerado un resultado satisfactorio para la empresa. Este avance refleja el impacto positivo de las acciones de mejora implementadas, alineadas con el objetivo de fomentar la capacitación continua y el desarrollo profesional del personal.

Además, como consecuencia directa de este incremento en la capacitación, se observó una mejora significativa en la atención al cliente, la cual anteriormente era considerada deficiente. Gracias a una mayor preparación del personal, se logró una atención más eficiente, proactiva y orientada a la satisfacción del cliente, lo que contribuyó al fortalecimiento de la imagen de la empresa y al cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Tabla 15

Reducción del Tiempo de Preparación con Metodología 5S

Mes y Año	Tiempo de Preparación (minutos)	Tiempo Base Comparado	Reducción (%)	Interpretación del Resultado
Oct-23	30	-	-	**Estado de alarma**: tiempo excesivo para el cliente
Nov-23	11	Oct-23	$((30 - 11) / 30) \times 100 = 63\%$	**Mejora significativa** gracias a la metodología 5S

Nota. Elaboración propia

La Tabla 15 muestra los resultados del análisis del tiempo de preparación de platos a la carta antes y después de la implementación de la metodología 5S en una pyme del rubro restaurante.

En octubre de 2023, se registró un tiempo promedio de 30 minutos para la preparación de platos a la carta. Este resultado fue catalogado como un estado de alarma, ya que representaba un tiempo excesivo que afectaba directamente la experiencia del cliente, generando demoras en la entrega de los pedidos y disminuyendo la percepción de eficiencia del servicio.

Posteriormente, en noviembre de 2023, tras aplicar la metodología 5S orientada a la organización, orden y eficiencia en el área de cocina, se realizó una nueva medición. El tiempo promedio se redujo a 11 minutos, lo que representa una reducción del 63%

Este resultado demuestra una mejora significativa en el proceso, lograda gracias a la estandarización de las tareas, la eliminación de desperdicios y la optimización del entorno de trabajo. Además de acelerar la entrega de pedidos, esta mejora impactó positivamente en la satisfacción del cliente, la productividad del personal y la rotación de mesas, fortaleciendo así la eficiencia operativa del restaurante.

Tabla 16

Incremento de la Variedad de Platos con Metodología Kaizen

Periodo	N° Total de Platos Diferentes	N° de Días Evaluados	IVP = Platos / Días	Interpretación del Resultado
Antes de noviembre 2023	35	15	35 / 15 = 2.33	**Resultado aceptable**, pero insuficiente para el objetivo
Nov-23	60	15	60 / 15 = 4.00	**Resultado satisfactorio** tras aplicar metodología Kaizen

Nota. Elaboración propia

La Tabla 16 presenta la evolución del Índice de Variedad de Platos (IVP) antes y después de la implementación de la metodología Kaizen, enfocada en la mejora continua de los procesos operativos y del servicio al cliente.

Previo a noviembre de 2023, se registraba un promedio de 2.33 platos diferentes por día durante un periodo de 15 días, calculado a partir de 35 platos distintos elaborados en ese intervalo. Este resultado, si bien era aceptable, se consideraba insuficiente para alcanzar el objetivo propuesto de ofrecer una mayor variedad gastronómica que respondiera mejor a las expectativas de los clientes y fomentara su fidelización.

Luego de aplicar la metodología Kaizen, que implicó la mejora progresiva del diseño del menú, la planificación de la producción y la capacitación del personal de cocina, se logró aumentar significativamente la variedad de platos elaborados. En noviembre de 2023 se registraron 60 platos diferentes en el mismo periodo de 15 días, lo que elevó el IVP a 4.00 platos por día. Este resultado fue calificado como satisfactorio, al reflejar una mayor capacidad de innovación culinaria y adaptación a las preferencias del cliente.

Tabla 17

Evolución del Indicador Net Promoter Score (NPS) tras la Implementación de Mejoras

Periodo	Promotores	Pasivos	Detractores	Total de Clientes	Fórmula NPS	Resultado (%)	Interpretación del Resultado
Antes de la mejora (encuesta inicial)	59	11	30	100	(59 − 30) / 100 × 100	29%	**Estado crítico**; bajo nivel de satisfacción
Después de la mejora (encuesta final)	85	5	10	100	(85 − 10) / 100 × 100	75%	**Alta satisfacción**, supera el umbral del 70%

Nota. Elaboración propia

En la Tabla 17 se presenta la evolución del indicador *Net Promoter Score (NPS)* que fue utilizado para medir el nivel de satisfacción de los clientes y evaluar el impacto real de las mejoras implementadas en el restaurante. Antes de aplicar las metodologías de mejora continua (5S y Kaizen), el NPS era de 29%, lo que reflejaba un bajo nivel de satisfacción y una experiencia del cliente poco favorable.

Luego de la implementación de estas metodologías, que permitieron optimizar los procesos operativos y mejorar la calidad del servicio, el NPS aumentó significativamente a 75%, superando el umbral establecido del 70%. Este resultado indica que la mayoría de los clientes se consideran promotores del servicio, es decir, están satisfechos y dispuestos a recomendar el restaurante.

A continuación, se presenta una tabla detallada que muestra las mejoras obtenidas en cada uno de los indicadores propuestos en conjunto.

Tabla 18:

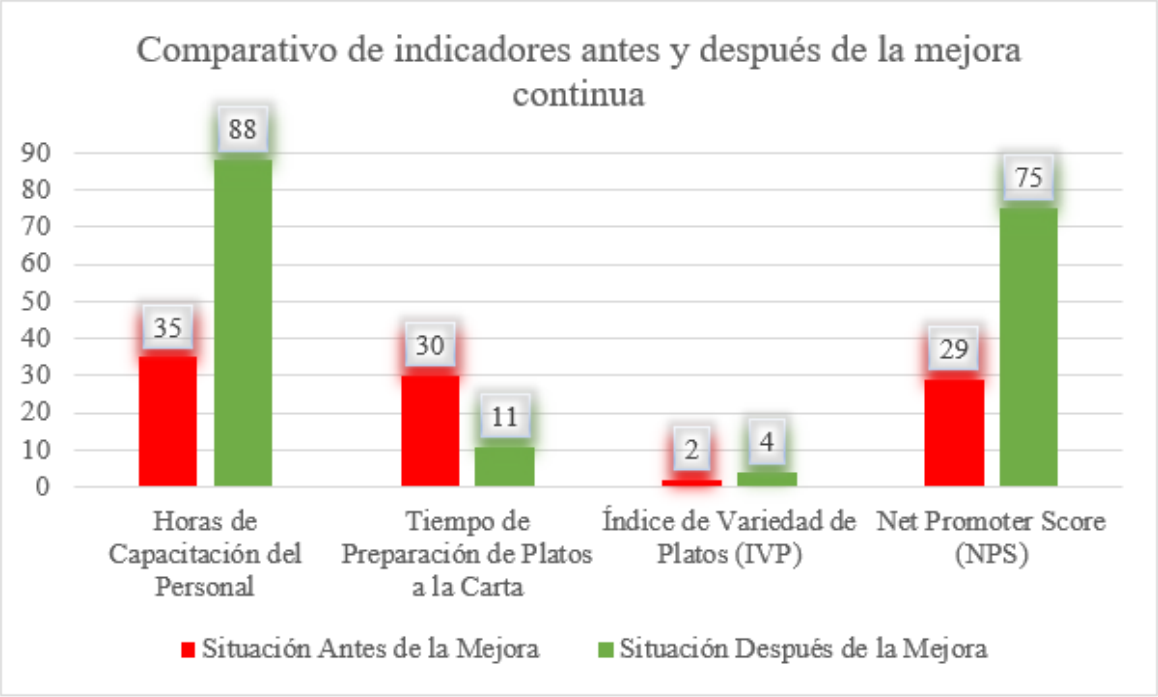
Comparativo detallado de Indicadores Antes y Después de la Implementación de Metodologías de Mejora Continua

Indicador Evaluado	Situación Antes de la Mejora	Situación Después de la Mejora	Resultado	Interpretación
Horas de Capacitación del Personal	2019: 35 horas semestrales	2023: 88 horas semestrales	76%	Resultado satisfactorio. Mejora en desempeño y atención al cliente.
Tiempo de Preparación de Platos a la Carta	Octubre 2023: 30 minutos (estado de alarma)	Noviembre 2023: 11 minutos	−63%	Reducción significativa del tiempo. Mayor eficiencia operativa.
Índice de Variedad de Platos (IVP)	Antes de noviembre 2023: 2.33 platos/día (35 platos en 15 días)	Noviembre 2023: 4.00 platos/día (60 platos en 15 días)	71%	Resultado satisfactorio. Aumento de innovación y respuesta al cliente.
Net Promoter Score (NPS)	Antes: 29% (59 promotores, 11 pasivos, 30 detractores)	Después: 75% (85 promotores, 5 pasivos, 10 detractores)	+46 puntos	Alta satisfacción del cliente. Fidelización y recomendación positiva.

Nota. Elaboración propia

Figura 29

Gráfico de los indicadores propuestos



Nota. Elaboración propia

En la figura se muestra el gráfico comparativo que muestra visualmente las mejoras alcanzadas en cada uno de los indicadores clave, antes y después de implementar las metodologías de mejora continua.

Adicional a ello, mostraremos el histórico de ventas de la empresa en mención. Inicialmente por la coyuntura social que atravesaba nuestro país las ventas eran variables e inestables, por el cual no se podía medir la satisfacción del cliente.

Tabla 19

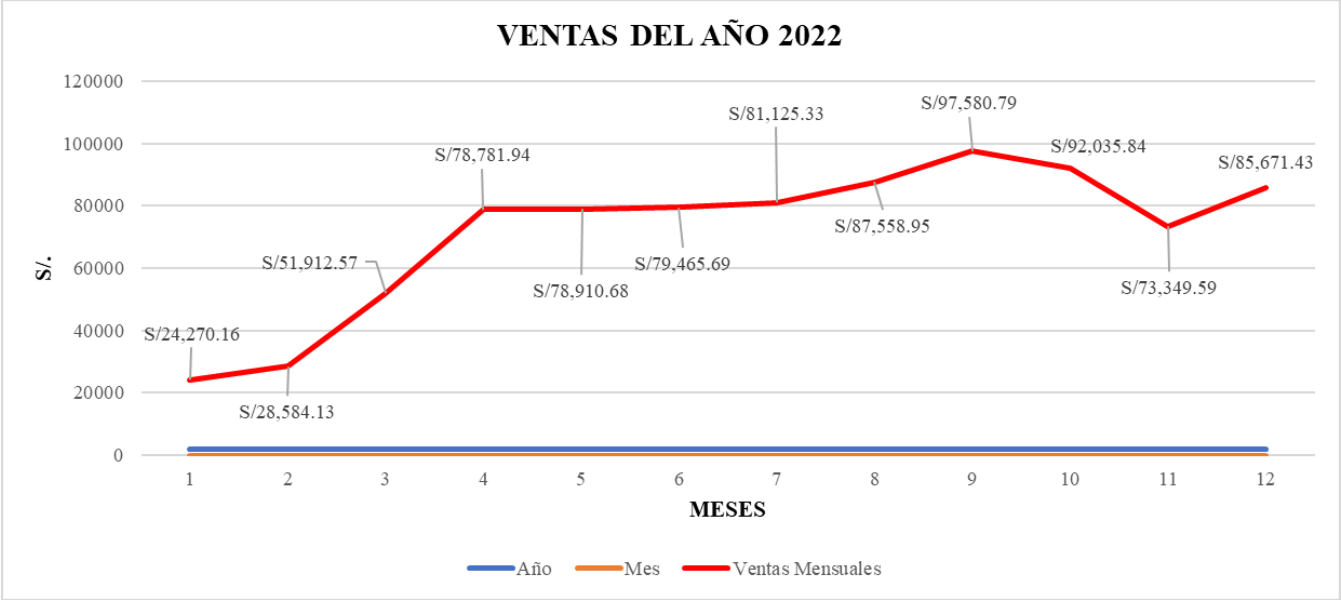
Ventas mensuales 2022

Año	Mes	Ventas Mensuales
2022	Enero	S/24,270.16
2022	Febrero	S/28,584.13
2022	Marzo	S/51,912.57
2022	Abril	S/78,781.94
2022	Mayo	S/78,910.68
2022	Junio	S/79,465.69
2022	Julio	S/81,125.33
2022	Agosto	S/87,558.95
2022	Setiembre	S/97,580.79
2022	Octubre	S/92,035.84
2022	Noviembre	S/73,349.59
2022	Diciembre	S/85,671.43

Nota. *Datos proporcionados por* la plataforma Software de *La Cocina de Ximena (Sello SAC), 2025*

Figura 30

Ventas del año 2022



Nota. *Datos proporcionados por* la plataforma Software de *La Cocina de Ximena (Sello SAC), 2022*

Inicialmente las ventas eran inestables y bajas, porque no se contaba con ninguna metodología que ayudara a la problemática de insatisfacción del cliente.

Tabla 20

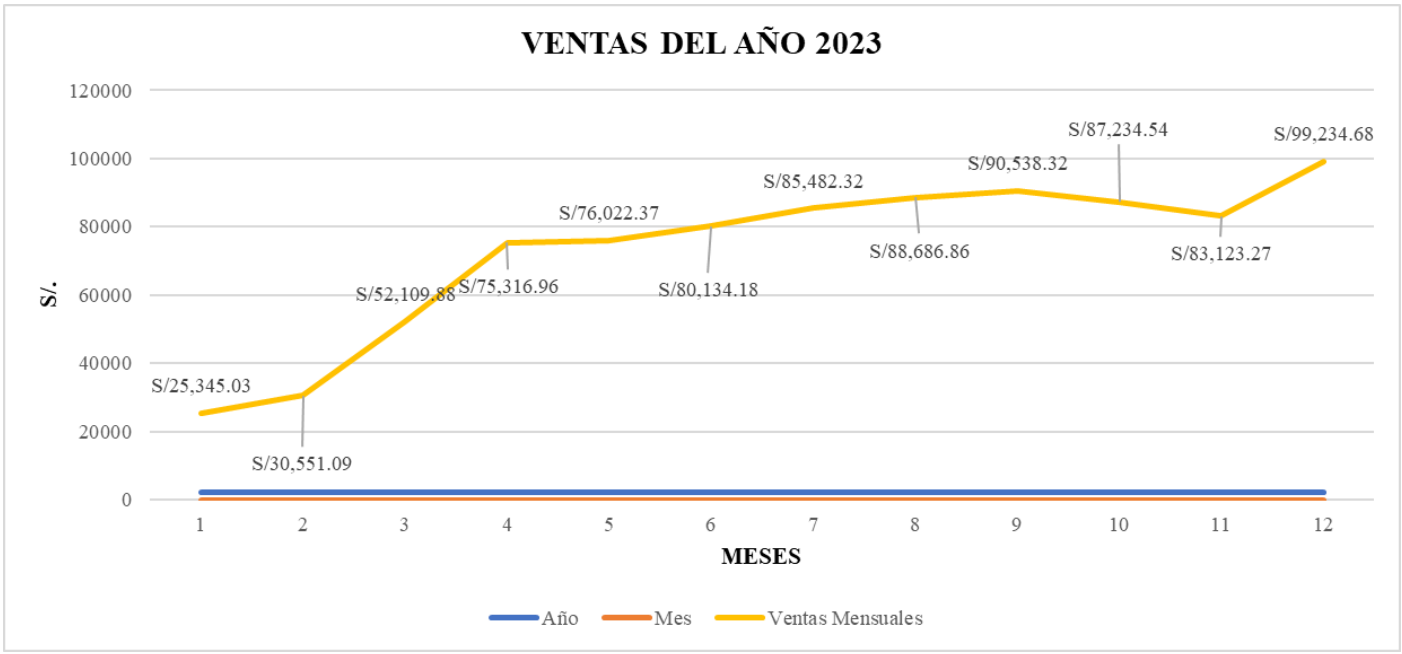
Ventas mensuales 2023

Año	Mes	Ventas Mensuales
2023	Enero	S/25,345.03
2023	Febrero	S/30,551.09
2023	Marzo	S/52,109.88
2023	Abril	S/75,316.96
2023	Mayo	S/76,022.37
2023	Junio	S/80,134.18
2023	Julio	S/85,482.32
2023	Agosto	S/88,686.86
2023	Setiembre	S/90,538.32
2023	Octubre	S/87,234.54
2023	Noviembre	S/83,123.27
2023	Diciembre	S/99,234.68

Nota. *Datos proporcionados por* la plataforma Software de *La Cocina de Ximena (Sello SAC), 2023*

Figura 31

Ventas del año 2023



Nota. *Datos proporcionados por* la plataforma Software de *La Cocina de Ximena (Sello SAC), 2023*

Al iniciar la implementación de las metodologías Lean, las ventas empezaron a mejorar y se evidenciaba en los resultados mensuales. Además, es importante mencionar que se necesitó de un gran trabajo en equipo entre las diferentes áreas de la empresa pata lograr inculcar una cultura de mejora continua entre todos los trabajadores y así poder mantener una mejora continua constante.

Tabla 21

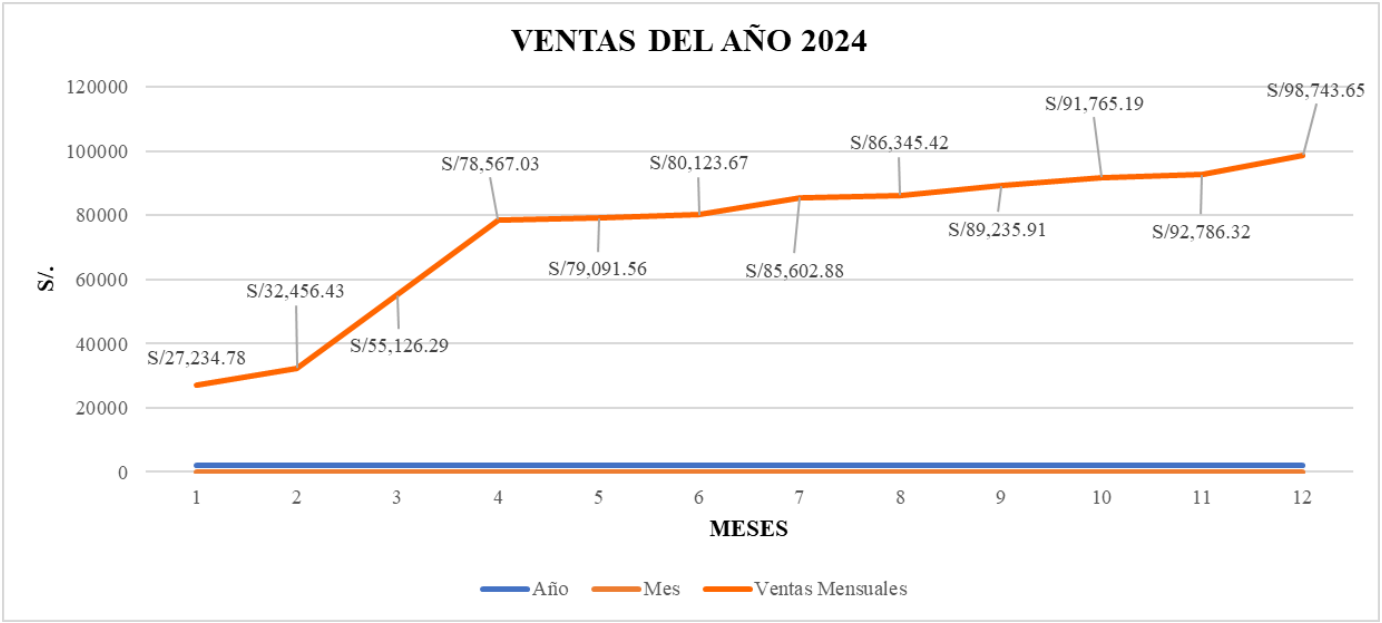
Ventas mensuales 2024

Año	Mes	Ventas Mensuales
2024	Enero	S/27,234.78
2024	Febrero	S/32,456.43
2024	Marzo	S/55,126.29
2024	Abril	S/78,567.03
2024	Mayo	S/79,091.56
2024	Junio	S/80,123.67
2024	Julio	S/85,602.88
2024	Agosto	S/86,345.42
2024	Setiembre	S/89,235.91
2024	Octubre	S/91,765.19
2024	Noviembre	S/92,786.32
2024	Diciembre	S/98,743.65

Nota. *Datos proporcionados por* la plataforma Software de *La Cocina de Ximena (Sello SAC), 2024*

Figura 32

Ventas del año 2024



Nota. *Datos proporcionados por* la plataforma Software de *La Cocina de Ximena (Sello SAC), 2024*

Finalmente, las ventas mejoraron y la curva se mantenía estable el cual evidenció que la implementación de las metodologías lea fueron eficientes y necesarias para mejorar la satisfacción del cliente y así poder generar un vínculo de fidelización y posicionamiento en la mente de los consumidores.

Tabla 22

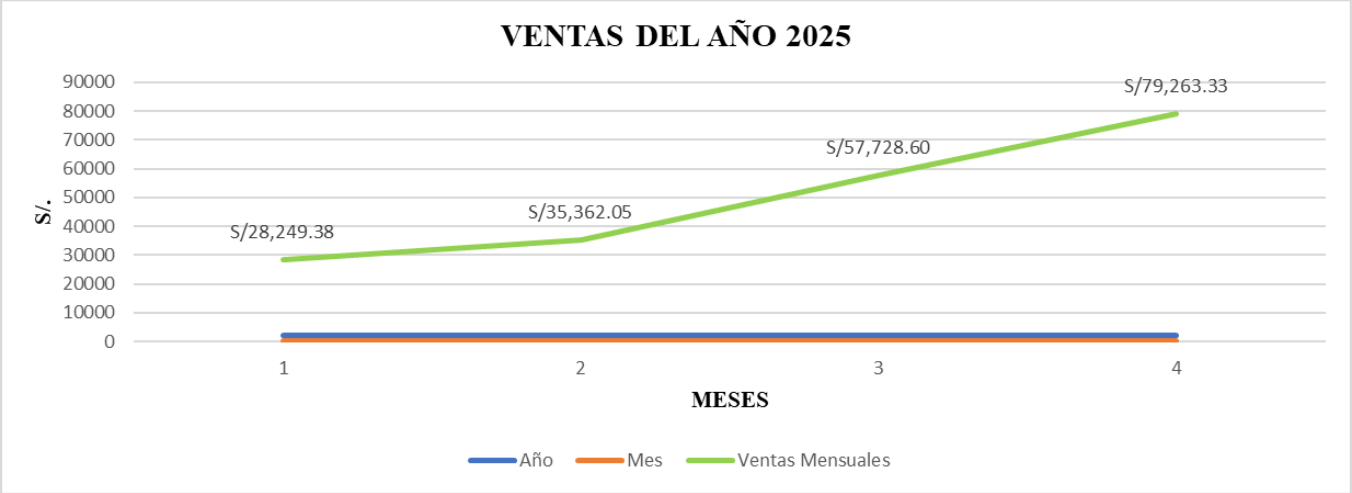
Ventas mensuales 2025

Año	Mes	Ventas Mensuales
2025	Enero	S/28,249.38
2025	Febrero	S/35,362.05
2025	Marzo	S/57,728.60
2025	Abril	S/79,263.33

Nota. *Datos proporcionados por* la plataforma Software de *La Cocina de Ximena (Sello SAC), 2025*

Figura 33

Ventas del año 2025



Nota. *Datos proporcionados por* la plataforma Software de *La Cocina de Ximena (Sello SAC), 2025*

CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

En términos generales, el modelo de mejora continúa propuesto, basado en la filosofía Lean Service e implementado mediante las metodologías 5S y Kaizen, ha demostrado ser eficaz en la optimización de procesos operativos dentro de esta empresa del sector de restaurantes. Esta propuesta permitió alcanzar resultados positivos en diversos indicadores clave, alineándose con el objetivo de incrementar la satisfacción del cliente y mejorar la eficiencia interna.

Uno de los logros más destacables fue la disminución del tiempo promedio de preparación de platos a la carta, que pasó de 30 minutos a 11 minutos, representando una mejora del 63%. Esta reducción se logró gracias a la aplicación de la metodología 5S en el área de cocina, que permitió eliminar desperdicios, organizar el entorno y estandarizar tareas, impactando directamente en la eficiencia operativa y en la experiencia del cliente.

Asimismo, la implementación de prácticas de mejora continua permitió aumentar significativamente la variedad de platos ofrecidos, pasando de un promedio de 2.33 a 4.00 platos por quince días, lo que refleja una mayor capacidad de innovación y adaptación a las preferencias de los clientes. Esta evolución fue impulsada por el uso de la metodología Kaizen, que fomentó la mejora constante del diseño del menú y de los procesos de producción.

En relación con el desarrollo del personal, se registró un aumento progresivo en las horas semestrales de capacitación: de 35 horas en 2019 a 88 en 2023, lo cual representa un incremento acumulado significativo. Este esfuerzo formativo ha generado mejoras evidentes en la calidad de la atención al cliente, haciéndola más eficiente, proactiva y centrada en la satisfacción de sus necesidades.

Otro indicador clave fue el Net Promoter Score (NPS), el cual evidenció un aumento notable tras la implementación de las mejoras, pasando de 29% a 75%, posicionando al restaurante dentro de un nivel alto de recomendación por parte de los clientes.

En términos comerciales, las ventas mensuales también reflejaron una evolución positiva. Aunque en 2022 se presentaron fluctuaciones debido a la coyuntura del país, a partir de 2023 las ventas comenzaron a estabilizarse y aumentar, demostrando que la aplicación de las metodologías Lean tuvo un impacto directo en la percepción del servicio por parte del

cliente, así como en su fidelización. Este crecimiento sostenido se mantuvo durante 2024 y lo que va del 2025, lo cual reafirma la efectividad del modelo aplicado.

En definitiva, los resultados alcanzados evidencian que el modelo de gestión propuesto, fundamentado en Lean Service mediante el uso de 5S y Kaizen, es viable, sostenible y replicable, especialmente en el contexto de las Pymes. Su implementación no solo permitió mejorar los procesos internos, sino que también fortaleció la cultura organizacional orientada a la mejora continua, impactando positivamente en la rentabilidad, productividad y satisfacción del cliente.

4.2 RECOMENDACIONES

Entre las recomendaciones más importantes podemos destacar la importancia de las constantes mejoras continuas en la implementación de las metodologías lean 5s y Kaizen para asegurar la efectividad y eficacia dentro de la organización, el cual implica un trabajo en equipo desde el área gerencial hasta el área operativo, donde las ideas innovadoras y opiniones de los trabajadores son parte fundamental del proyecto.

También, mencionar como factor clave las capacitaciones continuas a los trabajadores de la empresa, ya que eso influye en el nivel de conocimiento e involucramiento del personal con el correcto manejo y seguimiento de las metodologías.

Se recomienda que la empresa en mención continúe con la implementación de la metodología Kaizen y 5S para mantener la mejora continua en la variedad del menú, satisfacción del cliente, nivel de capacitación del personal y otros aspectos operativos que influyen en la mejora continua de la organización. Además, es fundamental mantener un sistema de vigilancia constante sobre indicadores clave %reducción del tiempo de entrega de pedidos, índice de variedad de platos, %capacitación del personal y satisfacción del cliente. La recopilación y análisis continuo de retroalimentación de los clientes permitirá ajustar y perfeccionar las prácticas del restaurante, asegurando así que se cumplan las expectativas cambiantes del mercado y se mantenga una alta fidelidad de los clientes. Además, se aconseja a la empresa que considere aplicar nuevas metodologías y herramientas similares a las exploradas en esta investigación, con el propósito de mejorar el ambiente laboral y aumentar la satisfacción de los empleados con la empresa.

REFERENCIAS

- Gestión, R. (2023, 15 octubre). Economía peruana cae 0.63% en agosto y ahonda contracción en 2023. *Gestión*. https://gestion.pe/economia/economia-peruana-cae-063-en-agosto-y-ahonda-contraccion-en-2023-economia-peruana-cae-063-en-agosto-pbi-inei-noticia/
- Cárdenas, J., I., & Cárdenas, J., I. (2023, 16 octubre). PBI cae por cuarto mes consecutivo: -0,63% en agosto. *La República.pe*. https://larepublica.pe/economia/2023/10/16/pbi-cae-por-cuarto-mes-consecutivo-063-en-agosto-inei-mef-inflacion-1340848?
- Herrada, E. S. (2024, 15 octubre). El PBI de Perú alcanza el 3,53% en agosto por el mayor dinamismo de la minería e hidrocarburos. *Infobae*. https://www.infobae.com/peru/2024/10/15/el-pbi-de-peru-alcanza-el-353-en-agosto-por-el-mayor-dinamismo-de-la-mineria-e-hidrocarburos/
- Empresa Peruana de Servicios Editoriales S. A. EDITORA PERÚ. (2025, 3 marzo). *PBI del sector alojamiento y restaurantes reportó un crecimiento de 3.7% en 2024*. https://andina.pe/agencia/noticia-pbi-del-sector-alojamiento-y-restaurantes-reporto-un-crecimiento-37-2024-1020824.aspx
- Inei. (s. f.). *Instituto Nacional de Estadistica e Informatica*. https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/actividad-de-restaurantes-se-incremento-145-en-enero-2024-15084/
- Infobae. (2017, 11 noviembre). Cómo es el método Kaizen japonés para mejorar la productividad de pymes argentinas. *Infobae*. https://www.infobae.com/tendencias/innovacion/2017/11/11/como-es-el-metodo-kaizen-japones-para-mejorar-la-productividad-de-pymes-argentinas/

- Riofrío, J., & Antonio., M. (2017). El método de las 5s: su aplicación. *7*, 167–179. https://biblat.unam.mx/hevila/ResnonverbaGuayaquil/2017/vol7/no1/10.pdf
- Georgise, F. B., & Mindaye, A. T. (2020). Kaizen implementation in industries of Southern Ethiopia: Challenges and feasibility. *Cogent Engineering*, *7*(1), 1823157. https://doi.org/10.1080/23311916.2020.1823157
- Manzanares-Cañizares, C., Sánchez-Lite, A., Rosales-Prieto, V. F., Fuentes-Bargues, J. L., & González-Gaya, C. (2022). A 5S Lean Strategy for a Sustainable Welding Process. *Sustainability*, *14*(11), 6499. https://doi.org/10.3390/su14116499
- Zelada-Muñoz, L. A., Arana-Grijalva, A. C., Quiroz-Flores, J. C., & Cabrera-Gil-Grados, E. M. (2022). Operations model based on lean manufacturing to increase the perfect order rate in SMEs in the consolidated freight distribution sector. *Proceedings of the 8th International Conference on Industrial and Business Engineering*.
- Androniceanu, A., Enache, I., Valter, E., & Raduica, F. (2023). Increasing Energy Efficiency Based on the Kaizen Approach. *Energies*, *16*(4), 1930. https://doi.org/10.3390/en16041930
- Sichinsambwe, C., Simasiku, P. L., Sikombe, S., & Nyimbili, H. (2023). Kaizen practices and performance improvement in Zambian manufacturing companies. *Cogent Engineering*, *10*(1). https://doi.org/10.1080/23311916.2023.2183590
- Indrawati, S., 'Azzam, A., Adrianto, E., Miranda, S., & Prabaswari, A. D. (2020). Lean Concept Development in Fast Food Industry Using Integration of Six Sigma and TRIZ Method. *IOP Conference Series Materials Science And Engineering*, *722*(1), 012044. https://doi.org/10.1088/1757-899x/722/1/012044
- Alosani, M. S. (2020). Case example of the use of Six Sigma and Kaizen projects in policing services. *Teaching Public Administration*, *38*(3), 333-345. https://doi.org/10.1177/0144739420921932

ANEXOS

Anexo 01

Visita al Establecimiento

<table>
<tr><th colspan="2">Instalaciones de la Empresa</th></tr>
<tr><td colspan="2"> 
</td></tr>
<tr><td>  </td><td>  </td></tr>
</table>









Anexo 02

Productos

Productos La Cocina de Ximena	
	
	

	 COFFEE Please!
 LA COCINA DE XIMENA	

	
Página web: https://lacocinadeximena.com/	

Anexo 03

Auditoría 5s – Antes de la Implementación

Área De Almacén	
	
	

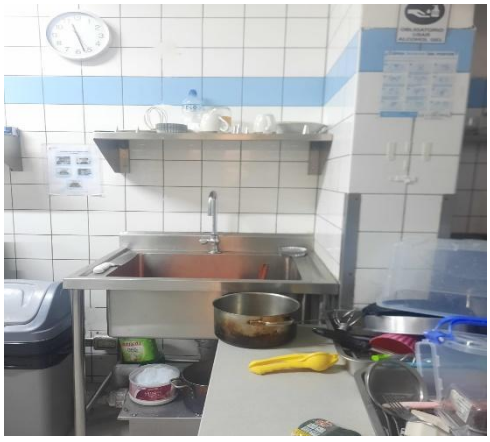




Áreas De Trabajo









	
Área De Empaquetado	
	
	
Áreas de Limpieza y Dish	

Anexo 04

Auditoría 5s – Después de la Implementación

Clasificación - Orden







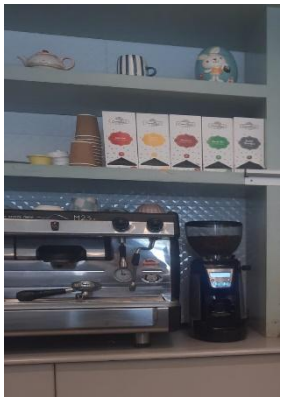










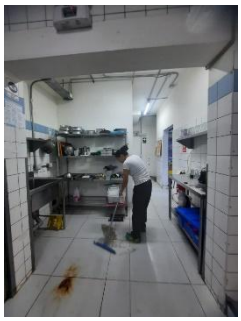







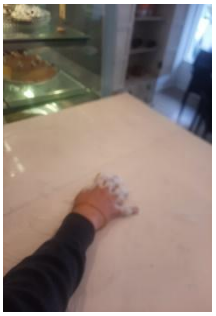


Limpieza





















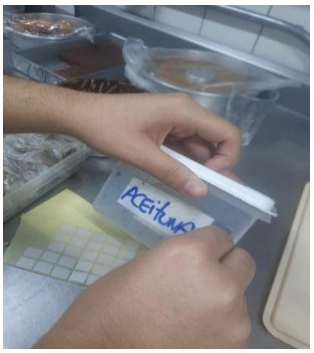




Normalización



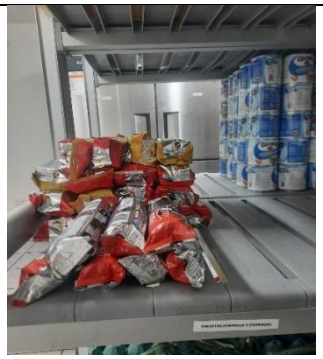









Sello Oro
Sello Oro
Sello Oro






Tomate Cherry
TOMATE
NONNA
CEBOLLA








CAJA ORGANIZADORA
solutions
LECHE FRESCA


GLORIA




AZUCAR EN POLVO
AZUCAR RUBIA




ESTIMADO CLIENTE
POR FAVOR, NO TIRAR
PAPEL AL INODORO.
¡Muchas gracias!


MUJERES

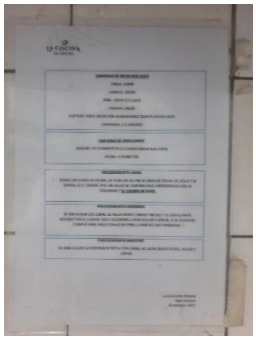

ALARMA CONTRA INCENDIOS




Producto:
Fecha Producción:
Fecha Vencimiento:
Responsable:


COCOA EN POLVO


CUARTO DE BASURAS






Producto:
Fecha Producción:
Fecha Vencimiento:
Responsable:


SALIDA
ATENCIÓN
RIESGO ELÉCTRICO
ATENCIÓN
RIESGO ELÉCTRICO


EN ESTE LOCAL
Y EN TODO EL DISTRITO
DE SAN ISIDRO
ESTÁ PROHIBIDA
AFORO
CAPACIDAD MÁXIMA
PERSONAS
"SE ENCUENTRA PROHIBIDO REALIZAR COMPORTAMIENTOS
FÍSICOS O VERBALES DE CONNOTACIÓN SEXUAL QUE
AGRAVIEN A CUALQUIER PERSONA QUE SE
ENCUENTRE Y/O TRANSITE POR ESTE ESTABLECIMIENTO
COMERCIAL Y/U OBRA EN CONSTRUCCIÓN"
ORDENANZA N° 591 - MSI
BAJO SANCIÓN DE MULTA


SALIDA


SALIDA




LA COCINA


OBLIGATORIO
USAR
ALCOHOL GEL
¿Cómo lavarse las manos?
LA COCINA

Disciplina




LA COCINA
DE ZOILA




COPPER






SALIDA
SONRIE



Anexo 05

Hoja de Evaluación del Personal

LA COCINA DE XIMENA

HOJA DE EVALUACIÓN DEL PERSONAL

Área: Servicio Fecha: 16/11/2023

NOMBRE DEL TRABAJADOR	OBSERVACIONES	CUMPLE/ NO CUMPLE
Alejandra Cortez Gomez	responsable, acomedida con inicciativa y le gusta trabajar en equipo.	Si cumple
Daniela Cortegana Navarrete	le gusta la limpieza, dispuesta a mejorar	no cumple.
Ana Cristina Hidalgo	agilidad para los procesos de bebidas, le gusta trabajar en equipo.	Si cumple.
Angelica Navarro Banda.	buena atencion al cliente, rapidez para atender pedidos.	si cumple.
Alejandro Zheng Feng	excelente atencion al cliente, responsable, puntual y le gusta ayudar a sus compañeros	si cumple.
Alejandra Alva Yunque	mantiene el orden y limpieza de su área Todo fechado, colaborativa.	si cumple.
Patricio Silva Guarniz	sigue indicaciones, ayuda a sus compañeros y es servicial.	si cumple

Carmen Castellanos Gutiérrez DNI: 73072731
supervisora servicio

LA COCINA DE XIMENA

HOJA DE EVALUACIÓN DEL PERSONAL

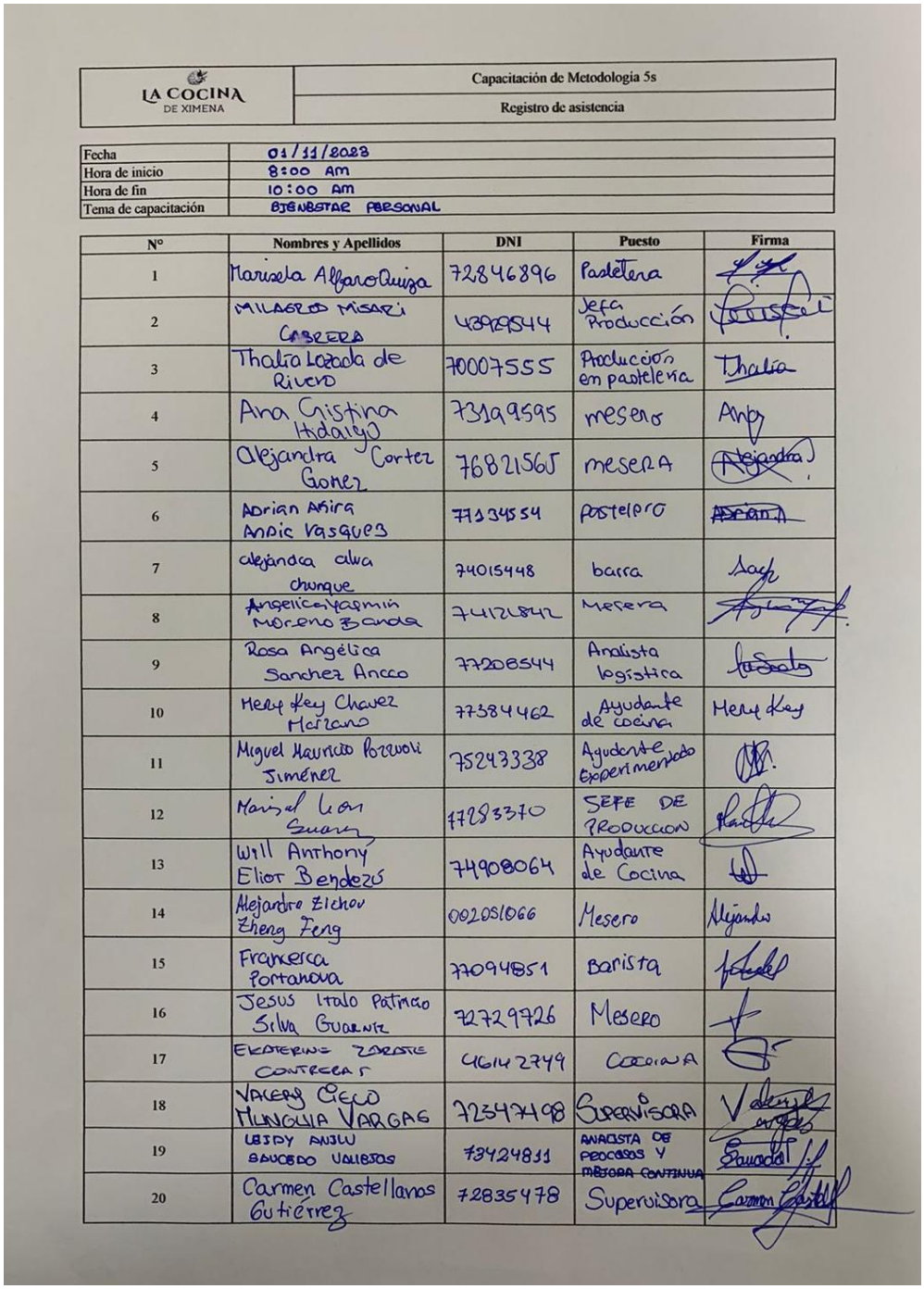
Área: Producción Fecha: 16/11/23

NOMBRE DEL TRABAJADOR	OBSERVACIONES	CUMPLE/ NO CUMPLE
Thalia Lozada de Rivero	Responsable, le gusta experimentar, disponibilidad a la mejora.	Si cumple
Adrian Alcira Vasquez	Mucha disposición al aprendizaje, ordenado y limpio	Si cumple
Meryley Chavez Marzano	Disponibilidad total, acomedida y muy proactiva, responsable	Si cumple.
Mauricio Pozzuoli Jimenez	Buen comportamiento y responsabilidad	Si cumple
Will Eliot Bendezú	Ayuda a sus compañeros, orden, limpieza	Si cumple
Marisela Alfaro Quiza	Decoradora, bonita letra, dispuesta a mejorar	Si cumple.
Diana Belén Tapia	Responsable, disposición al cambio y enseñar a los compañeros	NO cumple.

Milagros Misari Cabrera 43929544 DNI

Anexo 06

Registro de Asistencia Capacitación 5s



LA COCINA DE XIMENA	Capacitación de Metodología 5s
	Registro de asistencia

Fecha	01/11/2023
Hora de inicio	8:00 AM
Hora de fin	10:00 AM
Tema de capacitación	BIENESTAR PERSONAL

N°	Nombres y Apellidos	DNI	Puesto	Firma
1	Marisela Alfaro Quiza	72846896	Pastelera	
2	MILAGRO MISARI CABRERA	43929544	Jefa Producción	
3	Thalia Lozada de Rivero	70007555	Producción en pastelería	Thalia
4	Ana Cristina Hidalgo	73199595	mesero	Ana
5	Alejandra Cortez Gomez	76821565	mesera	Alejandra
6	Adrian Akira Andic Vasquez	77134554	pastelero	Adrian
7	alejandra alva chunque	74015448	barra	
8	Angelica Yasmin Moreno Banda	74121842	Mesera	
9	Rosa Angélica Sanchez Ancco	77208544	Analista logística	
10	Mery Key Chavez Marzano	77384462	Ayudante de cocina	Mery Key
11	Miguel Mauricio Pozzuoli Jiménez	75243338	Ayudante Experimentado	
12	Marisol Leon Suarez	77283370	JEFE DE PRODUCCION	
13	Will Anthony Eliot Bendezú	74908064	Ayudante de Cocina	
14	Alejandro Zichou Zheng Feng	002051066	Mesero	Alejandro
15	Francesca Portanova	77094851	Barista	
16	Jesus Italo Patricio Silva Guarniz	72729726	Mesero	
17	EKATERINE ZARATE CONTRERAS	46142749	COCINA	
18	VALERY CIELO MUNGUIA VARGAS	72347498	SUPERVISORA	
19	LEIDY ANJLU SAUCEDO VALLEJOS	73424811	ANALISTA DE PROCESOS Y MEJORA CONTINUA	Saucedo
20	Carmen Castellanos Gutiérrez	72835478	Supervisora	Carmen Castell

Anexo 07

Cronograma y Control de Limpieza

LA COCINA DE XIMENA

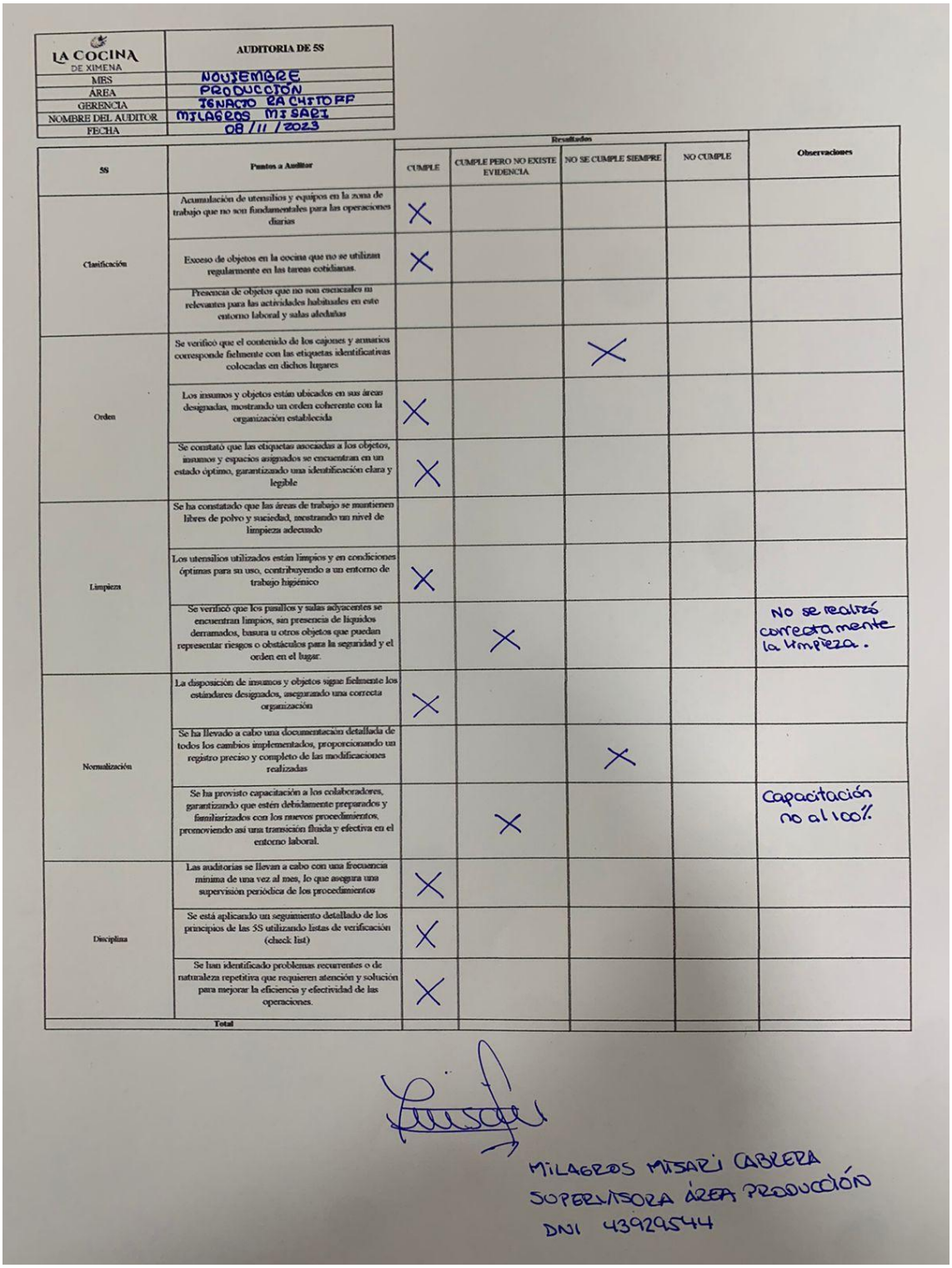
REGISTRO Y CONTROL

LIMPIEZA

AREAS	FECHA	HORA	RESPONSABLE	OBSERVACIONES	FIRMA
Áreas de cocina Áreas de almacén Áreas del establecimiento	29/10/2023	09:00 PM	MILAGROS MISARI CABRERA	NINGUNA TODO SE DEJÓ EN PERFECTO ESTADO	
Áreas de cocina Áreas de almacén Áreas del establecimiento	30/10/2023	09:00 PM	Thalía Lozada de Rivero	FALTÓ LIMPIAR ALMACEN POR FALTA DE TIEMPO	Thalía Lozada de Rivero
Áreas de cocina Áreas de almacén Áreas del establecimiento	31/10/2023	09:00 PM	Yheraldiny Mendoza Tenorio	TODO EN PERFECTO ESTADO	
Áreas de cocina Áreas de almacén Áreas del establecimiento	01/11/2023	09:00 PM	Alejandra Cortez Gomez	TODO LIMPIO	Alejandra Gomez
Áreas de cocina Áreas de almacén Áreas del establecimiento	02/11/2023	09:00 PM	Carmen Castellanos Gutierrez	NINGUNA	
Áreas de cocina Áreas de almacén Áreas del establecimiento	03/11/2023	09:00 PM	ANA CRISTINA CARRASCOSO OLCESE	FALTÓ BOTAR LA BASURA DE ALMACÉN	Ana Cristina
Áreas de cocina Áreas de almacén Áreas del establecimiento	04/11/2023	09:00 PM	Marisela Alfaro Quispe	TODO EN PERFECTO ESTADO	

Anexo 08

Tabla de primera auditoria 5s



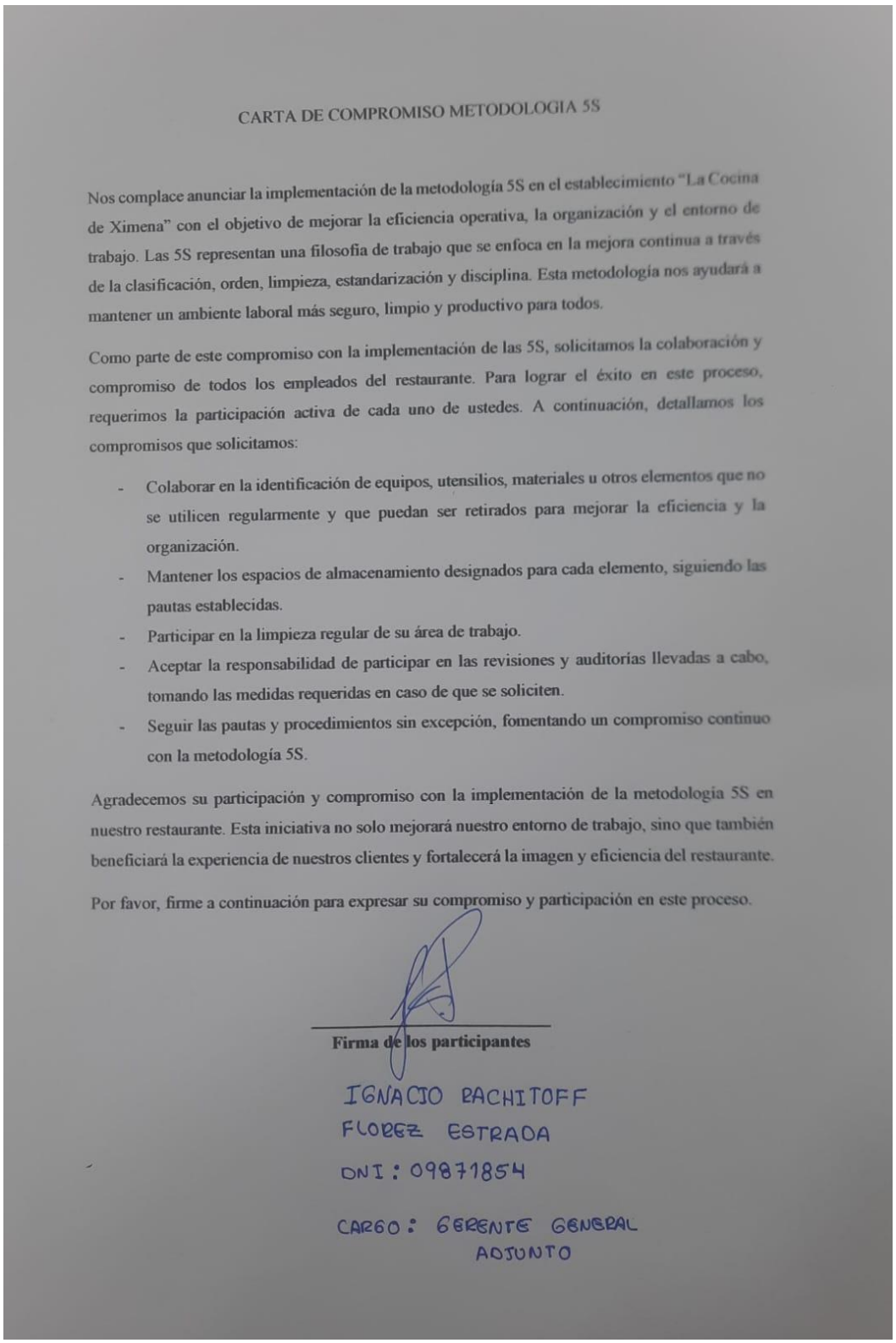
LA COCINA DE XIMENA	AUDITORIA DE 5S
MES	NOVIEMBRE
AREA	PRODUCCIÓN
GERENCIA	IGNACIO RACHITOFF
NOMBRE DEL AUDITOR	MILAGROS MISARI
FECHA	08/11/2023

5S	Puntos a Auditar	Resultados				Observaciones
		CUMPLE	CUMPLE PERO NO EXISTE EVIDENCIA	NO SE CUMPLE SIEMPRE	NO CUMPLE	
Clasificación	Acumulación de utensilios y equipos en la zona de trabajo que no son fundamentales para las operaciones diarias	X				
	Exceso de objetos en la cocina que no se utilizan regularmente en las tareas cotidianas.	X				
	Presencia de objetos que no son esenciales ni relevantes para las actividades habituales en este entorno laboral y salas aledañas					
Orden	Se verificó que el contenido de los cajones y anaqueles corresponde fielmente con las etiquetas identificativas colocadas en dichos lugares			X		
	Los insumos y objetos están ubicados en sus áreas designadas, mostrando un orden coherente con la organización establecida	X				
	Se constató que las etiquetas asociadas a los objetos, insumos y espacios asignados se encuentran en un estado óptimo, garantizando una identificación clara y legible	X				
Limpieza	Se ha constatado que las áreas de trabajo se mantienen libres de polvo y suciedad, mostrando un nivel de limpieza adecuado					
	Los utensilios utilizados están limpios y en condiciones óptimas para su uso, contribuyendo a un entorno de trabajo higiénico	X				
	Se verificó que los pasillos y salas adyacentes se encuentran limpios, sin presencia de líquidos derramados, basura u otros objetos que puedan representar riesgos o obstáculos para la seguridad y el orden en el lugar.		X			No se realizó correctamente la limpieza.
Normalización	La disposición de insumos y objetos sigue fielmente los estándares designados, asegurando una correcta organización	X				
	Se ha llevado a cabo una documentación detallada de todos los cambios implementados, proporcionando un registro preciso y completo de las modificaciones realizadas			X		
	Se ha provisto capacitación a los colaboradores, garantizando que estén debidamente preparados y familiarizados con los nuevos procedimientos, promoviendo así una transición fluida y efectiva en el entorno laboral.		X			Capacitación no al 100%
Disciplina	Las auditorías se llevan a cabo con una frecuencia mínima de una vez al mes, lo que asegura una supervisión periódica de los procedimientos	X				
	Se está aplicando un seguimiento detallado de los principios de las 5S utilizando listas de verificación (check list)	X				
	Se han identificado problemas recurrentes o de naturaleza repetitiva que requieren atención y solución para mejorar la eficiencia y efectividad de las operaciones.	X				
Total						

MILAGROS MISARI CABRERA
SUPERVISORA ÁREA PRODUCCIÓN
DNI 43929544

Anexo 09

Carta de compromiso 5s



CARTA DE COMPROMISO METODOLOGIA 5S

Nos complace anunciar la implementación de la metodología 5S en el establecimiento "La Cocina de Ximena" con el objetivo de mejorar la eficiencia operativa, la organización y el entorno de trabajo. Las 5S representan una filosofía de trabajo que se enfoca en la mejora continua a través de la clasificación, orden, limpieza, estandarización y disciplina. Esta metodología nos ayudará a mantener un ambiente laboral más seguro, limpio y productivo para todos.

Como parte de este compromiso con la implementación de las 5S, solicitamos la colaboración y compromiso de todos los empleados del restaurante. Para lograr el éxito en este proceso, requerimos la participación activa de cada uno de ustedes. A continuación, detallamos los compromisos que solicitamos:

- Colaborar en la identificación de equipos, utensilios, materiales u otros elementos que no se utilicen regularmente y que puedan ser retirados para mejorar la eficiencia y la organización.
- Mantener los espacios de almacenamiento designados para cada elemento, siguiendo las pautas establecidas.
- Participar en la limpieza regular de su área de trabajo.
- Aceptar la responsabilidad de participar en las revisiones y auditorías llevadas a cabo, tomando las medidas requeridas en caso de que se soliciten.
- Seguir las pautas y procedimientos sin excepción, fomentando un compromiso continuo con la metodología 5S.

Agradecemos su participación y compromiso con la implementación de la metodología 5S en nuestro restaurante. Esta iniciativa no solo mejorará nuestro entorno de trabajo, sino que también beneficiará la experiencia de nuestros clientes y fortalecerá la imagen y eficiencia del restaurante.

Por favor, firme a continuación para expresar su compromiso y participación en este proceso.

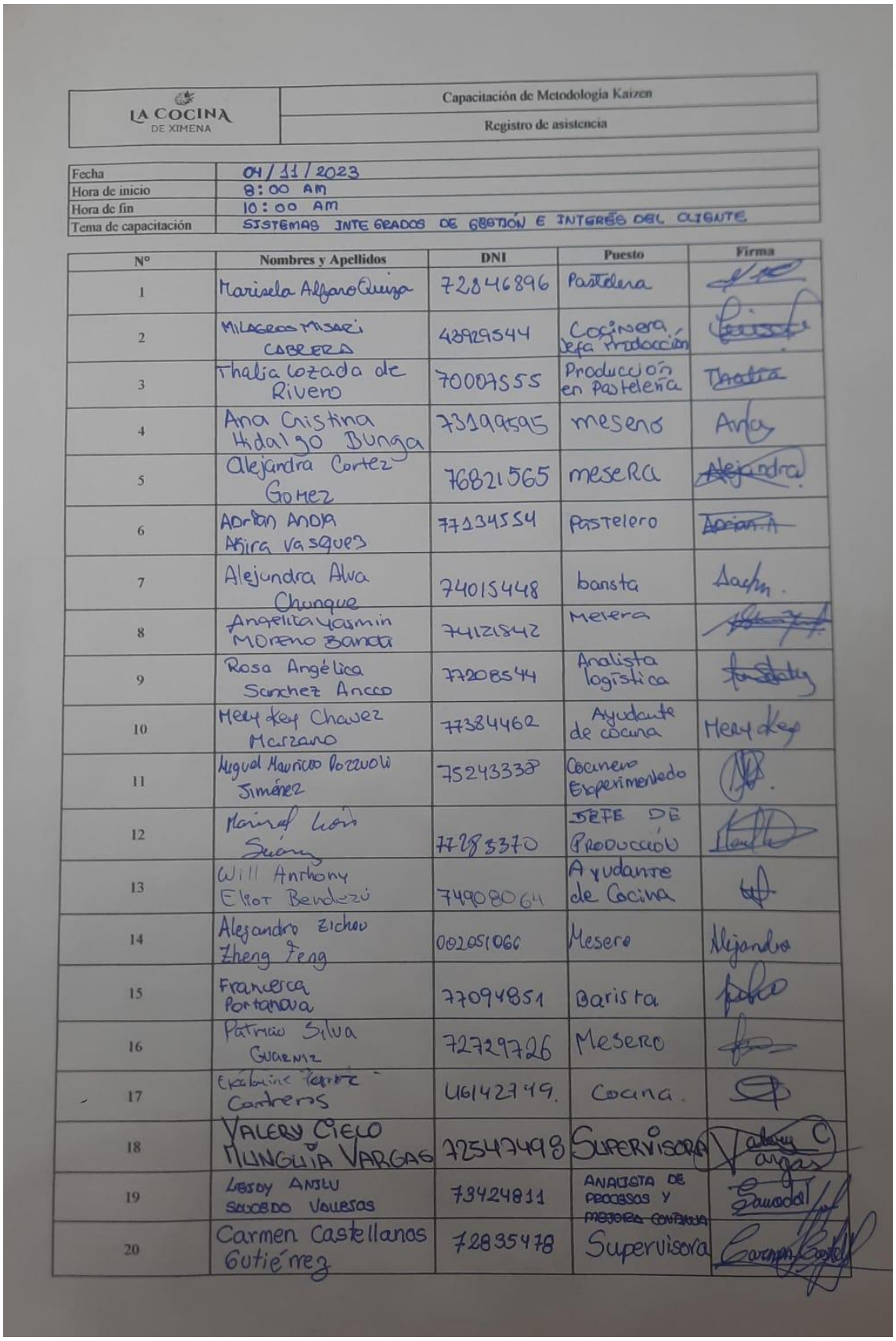
Firma de los participantes

IGNACIO BACHITOFF
FLOREZ ESTRADA
DNI: 09871854

CARGO: GERENTE GENERAL
ADJUNTO

Anexo 10

Registro de Asistencia Capacitación Kaizen



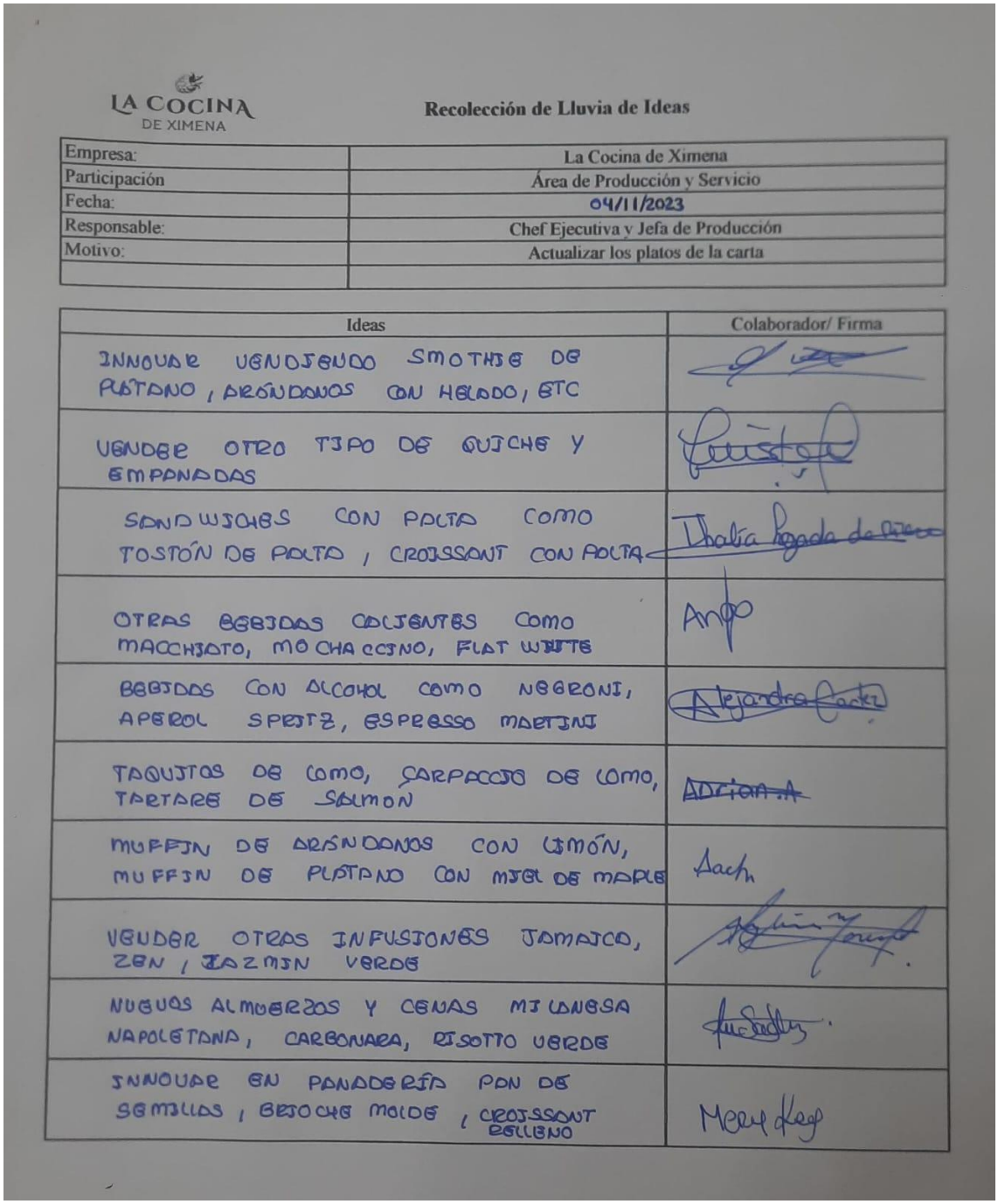
LA COCINA DE XIMENA	Capacitación de Metodología Kaizen
	Registro de asistencia

Fecha	04/11/2023
Hora de inicio	8:00 AM
Hora de fin	10:00 AM
Tema de capacitación	SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN E INTERÉS DEL CLIENTE

N°	Nombres y Apellidos	DNI	Puesto	Firma
1	Marisela Alfaro Quiza	72846896	Pastelera	
2	MILAGROS MISARI CABRERA	43929544	Cocinera, Jefa Producción	
3	Thalia Lozada de Rivero	70007555	Producción en Pastelería	Thalia
4	Ana Cristina Hidalgo Bunga	73199595	mesero	Ana
5	Alejandra Cortez Gomez	76821565	mesera	Alejandra
6	Adrian Andia Abira Vasquez	77134554	Pastelero	Adrian A
7	Alejandra Alva Chunque	74015448	barista	
8	Angelita Yasmin Moreno Banda	74121842	Mesera	
9	Rosa Angélica Sanchez Ancco	77208544	Analista logística	
10	Mery Key Chavez Marzano	77384462	Ayudante de cocina	Mery Key
11	Miguel Mauricio Pozzuoli Jiménez	75243338	Cocinero Experimentado	
12	Marisol León Suárez	77283370	JEFE DE PRODUCCIÓN	
13	Will Anthony Eliot Bendezú	74908064	Ayudante de Cocina	
14	Alejandro Zichou Zheng Feng	002051066	Mesero	Alejandro
15	Francesca Portanova	77094851	Barista	
16	Patricio Silva Guarniz	72729726	Mesero	
17	Ekaterine Perez Contreras	46142749.	Cocina.	
18	VALERY CIELO MUNGUIA VARGAS	72547498	SUPERVISORA	Valery Vargas
19	LESDY ANILU SOUOBDO VALLEJOS	73424811	ANALISTA DE PROCESOS Y MEJORA CONTINUA	
20	Carmen Castellanos Gutiérrez	72835478	Supervisora	Carmen Castell

Anexo 11

Recolección de lluvia de ideas

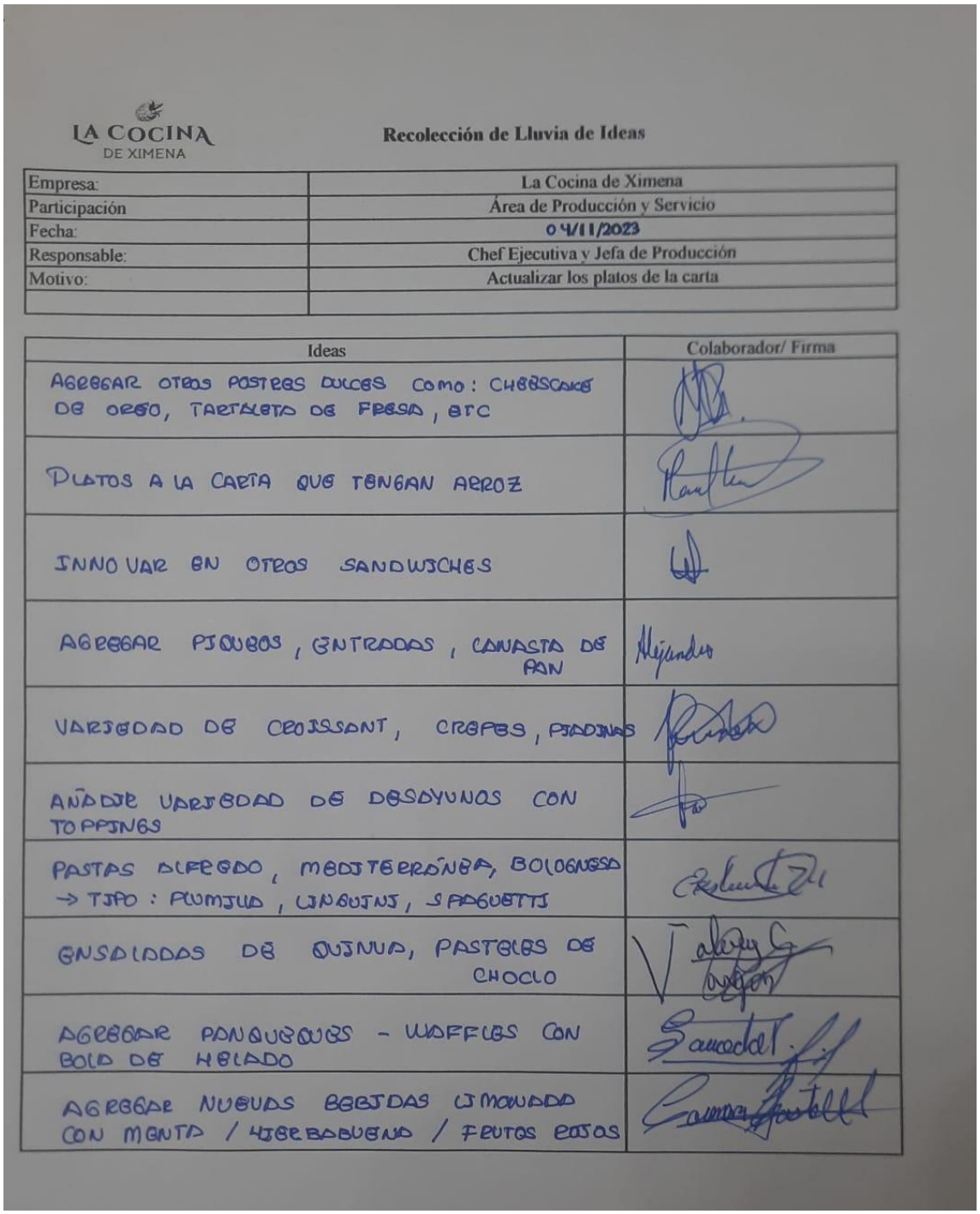


LA COCINA DE XIMENA

Recolección de Lluvia de Ideas

Empresa:	La Cocina de Ximena
Participación	Área de Producción y Servicio
Fecha:	04/11/2023
Responsable:	Chef Ejecutiva y Jefa de Producción
Motivo:	Actualizar los platos de la carta

Ideas	Colaborador/ Firma
INNOVAR VENDIENDO SMOTHIE DE PLÁTANO, ARÁNDANOS CON HELADO, ETC	
VENDER OTRO TIPO DE QUICHE Y EMPANADAS	
SANDWICHES CON PALTA COMO TOSTÓN DE PALTA, CROISSANT CON PALTA	
OTRAS BEBIDAS CALIENTES COMO MACCHIATO, MOCHACCINO, FLAT WHITE	
BEBIDAS CON ALCOHOL COMO NEGRONI, APEROL SPRITZ, ESPRESSO MARTINI	
TAQUITOS DE LOMO, CARPACCIO DE LOMO, TARTARE DE SALMÓN	
MUFFIN DE ARÁNDANOS CON LIMÓN, MUFFIN DE PLÁTANO CON MIEL DE MAPLE	
VENDER OTRAS INFUSIONES JAMAICA, ZEN, JAZMIN VERDE	
NUEVOS ALMUERZOS Y CENAS MILANESA NAPOLETANA, CARBONARA, RISOTTO VERDE	
INNOVAR EN PANADERÍA PAN DE SEMILLAS, BRIOCHE MOLDE, CROISSANT RELLENO	



LA COCINA
DE XIMENA

Recolección de Lluvia de Ideas

Empresa:	La Cocina de Ximena
Participación	Área de Producción y Servicio
Fecha:	04/11/2023
Responsable:	Chef Ejecutiva y Jefa de Producción
Motivo:	Actualizar los platos de la carta

Ideas	Colaborador/ Firma
AGREGAR OTROS POSTRES DULCES COMO: CHEESCAKE DE OREO, TARTALETA DE FRESA, ETC	
PLATOS A LA CARTA QUE TENGAN ARROZ	
INNOVAR EN OTROS SANDWICHES	
AGREGAR PICADOS, ENTRADAS, CANASTA DE PAN	
VARIEDAD DE CROISSANT, CREPES, PANCAKES	
AÑADIR VARIEDAD DE DESAYUNOS CON TOPPINGS	
PASTAS ALFREDO, MEDITERRÁNEA, BOLOGNESA → TIPO: PLUMAS, LINGUINI, SPAGUETTI	
ENSALADAS DE QUINUA, PASTELES DE CHOCLO	
AGREGAR PANQUEQUES - WAFFLES CON BOLA DE HELADO	
AGREGAR NUEVAS BEBIDAS LIMONADA CON MENTA / HIERBABUENA / FRUTOS ROJOS	

Anexo 12

Fotografías del Equipo La Cocina de Ximena



Equipo de Servicio y Producción



Equipo de Producción



Equipo de Servicio



Equipo de Liderazgo – Servicio y Producción



Premiación al Equipo



Equipo de Liderazgo



Equipo de Producción



Capacitación del Personal

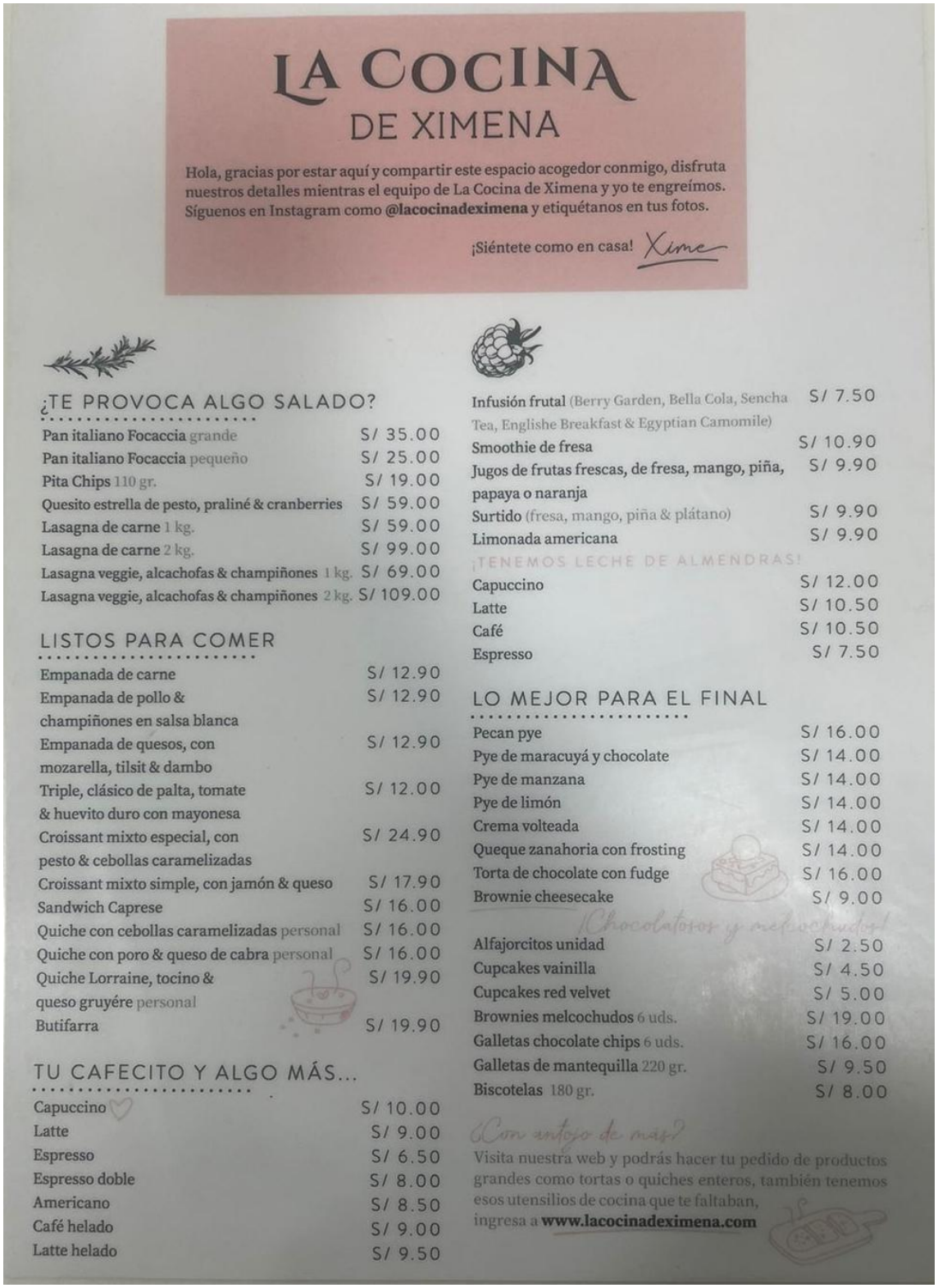


Equipo de Servicio

Anexo 13

Evidencia de la carta - La Cocina de Ximena

Carta para el cliente antes de la implementación



LA COCINA
DE XIMENA

Hola, gracias por estar aquí y compartir este espacio acogedor conmigo, disfruta nuestros detalles mientras el equipo de La Cocina de Ximena y yo te engreímos. Síguenos en Instagram como **@lacocinadeximena** y etiquétanos en tus fotos.

¡Siéntete como en casa! Xime

¿TE PROVOCA ALGO SALADO?

Pan italiano Focaccia grande	S/ 35.00
Pan italiano Focaccia pequeño	S/ 25.00
Pita Chips 110 gr.	S/ 19.00
Quesito estrella de pesto, praliné & cranberries	S/ 59.00
Lasagna de carne 1 kg.	S/ 59.00
Lasagna de carne 2 kg.	S/ 99.00
Lasagna veggie, alcachofas & champiñones 1 kg.	S/ 69.00
Lasagna veggie, alcachofas & champiñones 2 kg.	S/ 109.00

LISTOS PARA COMER

Empanada de carne	S/ 12.90
Empanada de pollo & champiñones en salsa blanca	S/ 12.90
Empanada de quesos, con mozarella, tilsit & dambo	S/ 12.90
Triple, clásico de palta, tomate & huevito duro con mayonesa	S/ 12.00
Croissant mixto especial, con pesto & cebollas caramelizadas	S/ 24.90
Croissant mixto simple, con jamón & queso	S/ 17.90
Sandwich Caprese	S/ 16.00
Quiche con cebollas caramelizadas personal	S/ 16.00
Quiche con poro & queso de cabra personal	S/ 16.00
Quiche Lorraine, tocino & queso gruyére personal	S/ 19.90
Butifarra	S/ 19.90

TU CAFECITO Y ALGO MÁS...

Capuccino	S/ 10.00
Latte	S/ 9.00
Espresso	S/ 6.50
Espresso doble	S/ 8.00
Americano	S/ 8.50
Café helado	S/ 9.00
Latte helado	S/ 9.50

Infusión frutal (Berry Garden, Bella Cola, Sencha Tea, Englishe Breakfast & Egyptian Camomile)	S/ 7.50
Smoothie de fresa	S/ 10.90
Jugos de frutas frescas, de fresa, mango, piña, papaya o naranja	S/ 9.90
Surtido (fresa, mango, piña & plátano)	S/ 9.90
Limonada americana	S/ 9.90

¡TENEMOS LECHE DE ALMENDRAS!

Capuccino	S/ 12.00
Latte	S/ 10.50
Café	S/ 10.50
Espresso	S/ 7.50

LO MEJOR PARA EL FINAL

Pecan pye	S/ 16.00
Pye de maracuyá y chocolate	S/ 14.00
Pye de manzana	S/ 14.00
Pye de limón	S/ 14.00
Crema volteada	S/ 14.00
Queque zanahoria con frosting	S/ 14.00
Torta de chocolate con fudge	S/ 16.00
Brownie cheesecake	S/ 9.00

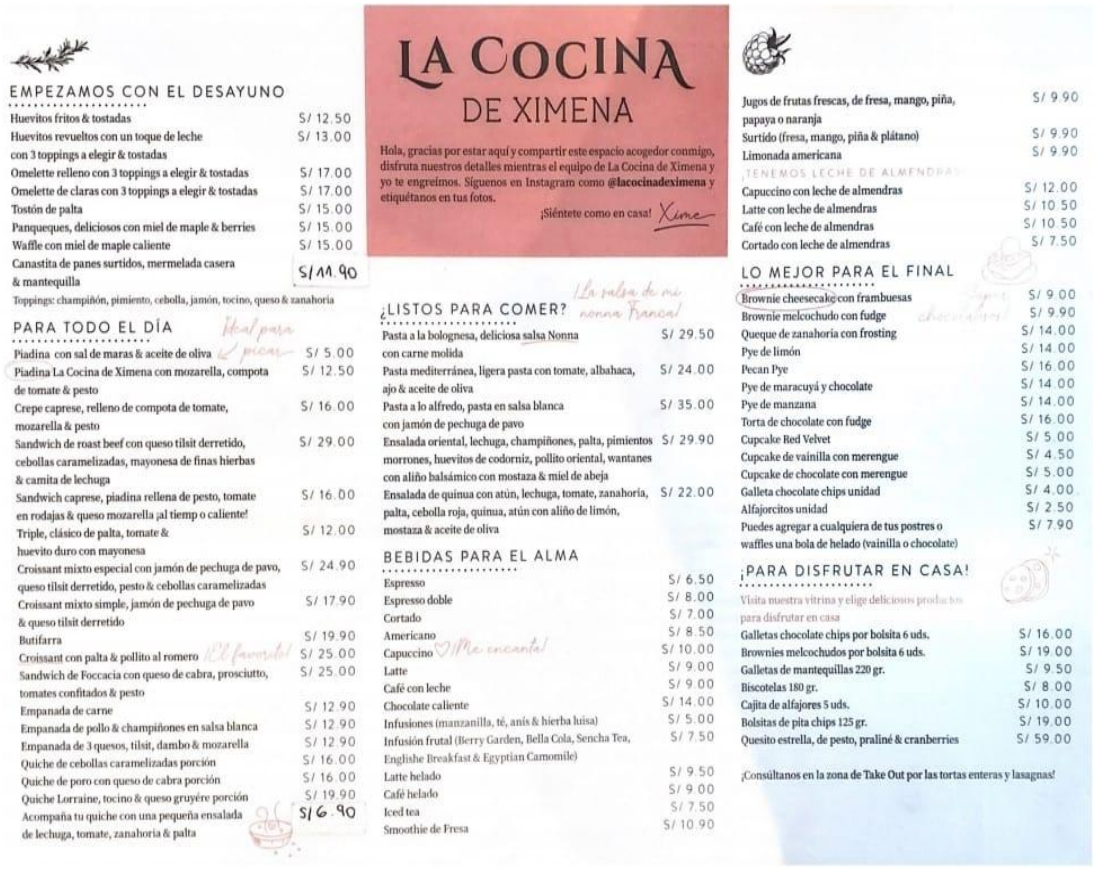
¡Chocolatosos y melcochudos!

Alfajorcitos unidad	S/ 2.50
Cupcakes vainilla	S/ 4.50
Cupcakes red velvet	S/ 5.00
Brownies melcochudos 6 uds.	S/ 19.00
Galletas chocolate chips 6 uds.	S/ 16.00
Galletas de mantequilla 220 gr.	S/ 9.50
Biscotelas 180 gr.	S/ 8.00

¿Con antojo de más?

Visita nuestra web y podrás hacer tu pedido de productos grandes como tortas o quiches enteros, también tenemos esos utensilios de cocina que te faltaban, ingresa a **www.lacocinadeximena.com**

Carta para el cliente después de la implementación



LA COCINA DE XIMENA

Hola, gracias por estar aquí y compartir este espacio acogedor conmigo, disfruta nuestros detalles mientras el equipo de La Cocina de Ximena y yo te engreímos. Síguenos en Instagram como **@lacocinadeximena** y etiquétanos en tus fotos.

¡Siéntete como en casa! Xime

EMPEZAMOS CON EL DESAYUNO

Huevitos fritos & tostadas	S/ 12.50
Huevitos revueltos con un toque de leche con 3 toppings a elegir & tostadas	S/ 13.00
Omelette relleno con 3 toppings a elegir & tostadas	S/ 17.00
Omelette de claras con 3 toppings a elegir & tostadas	S/ 17.00
Tostón de palta	S/ 15.00
Panqueques, deliciosos con miel de maple & berries	S/ 15.00
Waffle con miel de maple caliente	S/ 15.00
Canastita de panes surtidos, mermelada casera & mantequilla	S/ 11.90

Toppings: champiñón, pimiento, cebolla, jamón, tocino, queso & zanahoria

PARA TODO EL DÍA

Ideal para picar

Piadina con sal de maras & aceite de oliva	S/ 5.00
Piadina La Cocina de Ximena con mozarella, compota de tomate & pesto	S/ 12.50
Crepe caprese, relleno de compota de tomate, mozarella & pesto	S/ 16.00
Sandwich de roast beef con queso tilsit derretido, cebollas caramelizadas, mayonesa de finas hierbas & camita de lechuga	S/ 29.00
Sandwich caprese, piadina rellena de pesto, tomate en rodajas & queso mozarella ¡al tiemp o caliente!	S/ 16.00
Triple, clásico de palta, tomate & huevito duro con mayonesa	S/ 12.00
Croissant mixto especial con jamón de pechuga de pavo, queso tilsit derretido, pesto & cebollas caramelizadas	S/ 24.90
Croissant mixto simple, jamón de pechuga de pavo & queso tilsit derretido	S/ 17.90
Butifarra	S/ 19.90
Croissant con palta & pollito al romero	S/ 25.00
Sandwich de Foccacia con queso de cabra, prosciutto, tomates confitados & pesto	S/ 25.00
Empanada de carne	S/ 12.90
Empanada de pollo & champiñones en salsa blanca	S/ 12.90
Empanada de 3 quesos, tilsit, dambo & mozarella	S/ 12.90
Quiche de cebollas caramelizadas porción	S/ 16.00
Quiche de poro con queso de cabra porción	S/ 16.00
Quiche Lorraine, tocino & queso gruyére porción	S/ 19.90
Acompaña tu quiche con una pequeña ensalada de lechuga, tomate, zanahoria & palta	S/ 6.90

El favorito!

¿LISTOS PARA COMER?

La salsa de mi nonna Franca!

Pasta a la bolognesa, deliciosa salsa Nonna con carne molida	S/ 29.50
Pasta mediterránea, ligera pasta con tomate, albahaca, ajo & aceite de oliva	S/ 24.00
Pasta a lo alfredo, pasta en salsa blanca con jamón de pechuga de pavo	S/ 35.00
Ensalada oriental, lechuga, champiñones, palta, pimientos morrones, huevitos de codorniz, pollito oriental, wantanes con aliño balsámico con mostaza & miel de abeja	S/ 29.90
Ensalada de quinua con atún, lechuga, tomate, zanahoria, palta, cebolla roja, quinua, atún con aliño de limón, mostaza & aceite de oliva	S/ 22.00

BEBIDAS PARA EL ALMA

Me encanta!

Espresso	S/ 6.50
Espresso doble	S/ 8.00
Cortado	S/ 7.00
Americano	S/ 8.50
Capuccino	S/ 10.00
Latte	S/ 9.00
Café con leche	S/ 9.00
Chocolate caliente	S/ 14.00
Infusiones (manzanilla, té, anís & hierba luisa)	S/ 5.00
Infusión frutal (Berry Garden, Bella Cola, Sencha Tea, Englishe Breakfast & Egyptian Camomile)	S/ 7.50
Latte helado	S/ 9.50
Café helado	S/ 9.00
Iced tea	S/ 7.50
Smoothie de Fresa	S/ 10.90

Jugos de frutas frescas, de fresa, mango, piña, papaya o naranja	S/ 9.90
Surtido (fresa, mango, piña & plátano)	S/ 9.90
Limonada americana	S/ 9.90

¡TENEMOS LECHE DE ALMENDRAS!

Capuccino con leche de almendras	S/ 12.00
Latte con leche de almendras	S/ 10.50
Café con leche de almendras	S/ 10.50
Cortado con leche de almendras	S/ 7.50

LO MEJOR PARA EL FINAL

Brownie cheesecake con frambuesas	S/ 9.00
Brownie melcochudo con fudge	S/ 9.90
Queque de zanahoria con frosting	S/ 14.00
Pye de limón	S/ 14.00
Pecan Pye	S/ 16.00
Pye de maracuyá y chocolate	S/ 14.00
Pye de manzana	S/ 14.00
Torta de chocolate con fudge	S/ 16.00
Cupcake Red Velvet	S/ 5.00
Cupcake de vainilla con merengue	S/ 4.50
Cupcake de chocolate con merengue	S/ 5.00
Galleta chocolate chips unidad	S/ 4.00
Alfajorcitos unidad	S/ 2.50
Puedes agregar a cualquiera de tus postres o waffles una bola de helado (vainilla o chocolate)	S/ 7.90

¡PARA DISFRUTAR EN CASA!

Visita nuestra vitrina y elige deliciosos productos para disfrutar en casa

Galletas chocolate chips por bolsita 6 uds.	S/ 16.00
Brownies melcochudos por bolsita 6 uds.	S/ 19.00
Galletas de mantequillas 220 gr.	S/ 9.50
Biscotelas 180 gr.	S/ 8.00
Cajita de alfajores 5 uds.	S/ 10.00
Bolsitas de pita chips 125 gr.	S/ 19.00
Quesito estrella, de pesto, praliné & cranberries	S/ 59.00

¡Consúltanos en la zona de Take Out por las tortas enteras y lasagnas!

Innovación en la elaboración de nuevos platos después de la implementación



Plato del día en

LA COCINA DE XIMENA

Disponible solo en **Calle Manuel Bañón 215, San Isidro** de 11:30AM a 3:30PM

Precio del plato del día S/28 incluye una bebida a elección (Inca Kola, Coca Cola, chicha, limonada, o agua)



*¡Te lo llevamos a tu casa u oficina! Escribe al **946293797** para solicitar **delivery***

Lunes 05/05

Lomo strogonof - tiras de carne en salsa cremosa de champiñones, una porción de arroz y las infaltables papas coctel

Pollo a la mostaza - *jugosa* pechuga en salsa de mostaza, acompañado de *papas al ajo* y *vegetales* salteados

Martes 06/05

Tallarín saltado de pollo - fideos saltados con filete de pechuga de pollo, cebolla, ají amarillo y tomate

Chaufa con cerdito al horno - ¿qué *mejor* que el arroz chaufa que tanto *queremos* y un *jugoso* lomo de cerdo?

Miércoles 07/05

Spaghetti a la huancaína - con salsa huancaína y albóndigas *jugosas*: ¡sabemos que te van a *encantar*!

Ají de gallina - *clásico* ají de gallina, *cremoso* y lleno de *sabor*, acompañado de papa sancochada y arroz

*¡Te lo llevamos a tu casa u oficina! Escribe al **946293797** para solicitar **delivery***

Jueves 08/05

Milanesa con pesto - spaghetti con *pesto casero* acompañado de pechuga de pollo *empanizada* y *dorada!*

Lomo saltado - nuestro lomito *saltado* con cebolla y tomate, acompañado de papas fritas *crocantes* y arroz.

Viernes 09/05

Chuleta al chimichurri - *jugosa* chuleta de cerdo bañada en *chimichurri casero*, acompañada de papas *doradas* y una *fresca* ensalada.

Bistec al grill - jugoso bistec, papas fritas y ensalada fresca para una *barriga llena y un corazón contento*

Sábado 10/05

Ají de gallina - *clásico* ají de gallina, *cremoso* y lleno de *sabor*, acompañado de papa sancochada y arroz

Milanesa napolitana - *vegetales* salteados, puré de papa y una porción de milanesa de pollo con *queso* mozarella







