



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
ICADE

# **MEJORA DE OPERACIONES: CASO DE ESTUDIO DEL RESTAURENTE VELASCOABELLÀ**

Autor: Laura González Velado  
Director: Manuel Francisco Morales Contreras

MADRID | Junio 2025

## Resumen

La filosofía *Lean* busca identificar y eliminar actividades, denominadas *mudas*, que no añaden valor desde la perspectiva del cliente. Como resultado, genera diversos beneficios que mejoran el rendimiento operativo y la calidad del producto o servicio entregado. En particular, es especialmente adecuada en el sector de la restauración donde el flujo de comensales, su satisfacción y la gestión de los recursos son factores clave. En efecto, aplicar *Lean* en esta industria permite alcanzar múltiples objetivos como minimizar errores en la preparación y entrega de los alimentos, disminuir tiempos de espera o reducir el desperdicio alimentario.

Puesto que la metodología *Lean* se ha desarrollado principalmente en la industria manufacturera, todavía existe una brecha significativa en su aplicación dentro de los servicios, conocida como *Lean Service*. La restauración, en especial, es uno de los sectores menos investigados y, por ende, donde menos literatura hay al respecto. Este trabajo tiene como objetivo llenar este vacío centrándose en cómo el *Lean Service* puede optimizar los procesos del restaurante de alta cocina VelascoAbellà, en España, al identificar los ocho tipos de *muda*, desde la gestión de su servicio habitual hasta la gestión de sus eventos o, en su defecto, identificando buenas prácticas. Se han utilizado tres métodos para recopilar datos: análisis de documentos, observación directa y entrevistas semiestructuradas. Los resultados muestran que el restaurante es propenso a la mejora continua, buscando el balance entre la eficiencia operativa y la experiencia del cliente. Asimismo, se ha encontrado que hay un mayor margen de mejora en la gestión de eventos que en su servicio regular. El objetivo de esta investigación no es detectar exhaustivamente todos los *mudas*, sino demostrar e ilustrar cómo el uso del *Lean Service* puede mejorar la operativa de los establecimientos en el sector de la restauración.

**Palabras Clave:** restaurante, *Lean Service*, *muda*, caso de estudio, alta cocina

## Abstract

The Lean philosophy seeks to identify and eliminate activities, called *mudas*, that do not add value from the customer's perspective. As a result, it generates various benefits that improve operational performance and the quality of the product or service delivered. In particular, it is especially suited to the foodservice sector where the flow of customers, their satisfaction and the management of resources are key factors. Indeed, applying Lean in this industry allows multiple objectives to be achieved, such as minimizing errors in food preparation and delivery, reducing waiting times and reducing food waste.

Since Lean methodology has been developed mainly in the manufacturing industry, there is still a significant gap in its application within services, known as Lean Service. Above all, the food service industry is one of the least researched sectors and, therefore, where there is less literature on the subject. This paper aims to fill this gap by focusing on how Lean Service can optimize the processes of the fine dining restaurant VelascoAbellà, in Spain, by identifying the eight types of *muda*, from the management of its regular service to the management of its events or, alternatively, by identifying good practices. Three methods were used to collect data: document analysis, direct observation and semi-structured interviews. The results show that the restaurant is prone to continuous improvement, seeking a balance between operational efficiency and customer experience. Likewise, it has been found that there is more room for improvement in event management than in its regular service. The objective of this research is not to exhaustively detect all the *mudas*, but to demonstrate and illustrate how the use of Lean Service can improve the operations of establishments in the restaurant sector.

**Keywords:** restaurant, Lean Service, *muda*, case study, fine dining

## Índice de figuras

<b>Figura 1.</b> Número de locales de restauración por actividad en España (2023) .....	10
<b>Figura 2.</b> Etapas de un evento .....	18
<b>Figura 3.</b> Top 10 países con más restaurantes con Estrellas Michelin .....	22
<b>Figura 4.</b> Artículos de servicios por tipo de industria.....	26
<b>Figura 5.</b> Organigrama del VelascoAbellà .....	34
<b>Figura 6.</b> Distribución de la sala y de la cocina del VelascoAbellà .....	35

## Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> La gastronomía en la economía española en 2023 .....	9
<b>Tabla 2.</b> Evolución de la clientela en el tiempo.....	11
<b>Tabla 3.</b> Evolución del sector gastronómico y de la restauración en España .....	11
<b>Tabla 4.</b> Gestión de las operaciones dentro de un restaurante .....	14
<b>Tabla 5.</b> Gestión de procesos de las elaboraciones de los platos .....	17
<b>Tabla 6.</b> Información principal en una orden de servicio.....	19
<b>Tabla 7.</b> Gestión de eventos .....	20
<b>Tabla 8.</b> Gestión de las operaciones de los restaurantes de alta cocina .....	24
<b>Tabla 9.</b> Porcentaje del sector servicios e industria en el PIB mundial por zonas geográficas en 2022 .....	27
<b>Tabla 10.</b> Beneficios de la implementación del Lean Service .....	27
<b>Tabla 11.</b> Síntesis de los posibles efectos adversos del Lean.....	28
<b>Tabla 12.</b> Lean Service y mudas .....	29
<b>Tabla 13.</b> Cronología de las visitas al restaurante VelascoAbellà.....	31
<b>Tabla 14.</b> Entrevistas semiestructuradas al personal del VelascoAbellà .....	31
<b>Tabla 15.</b> Identificación y descripción de mudas y propuestas de mejoras en el servicio habitual del VelascoAbellà .....	36
<b>Tabla 16.</b> Descripción e identificación de <i>mudas</i> en la gestión de eventos .....	42
<b>Tabla 17.</b> Resumen de los mudas y la viabilidad de sus mejoras en el servicio habitual del VelascoAbellà .....	49
<b>Tabla 18.</b> Resumen de los mudas y la viabilidad de sus mejoras en la gestión de eventos del VelascoAbellà .....	50

## Tabla de contenido

<b>1. Introducción: Contextualización e interés de la temática</b>	6
<b>2. Marco Teórico: Revisión de la literatura</b>	8
2.1 <i>El sector de la gastronomía y de la restauración en España</i>	8
2.2 <i>Gestión de las operaciones dentro de un restaurante</i>	12
2.3 <i>Gestión de procesos de las elaboraciones de los platos</i>	15
2.4 <i>Gestión de eventos</i>	17
2.5 <i>Gestión de las operaciones de los restaurantes de alta cocina</i>	21
2.6 <i>Lean Service y mudas</i>	25
<b>3. Metodología</b>	30
<b>4. Resultados del caso de estudio: Restaurante VelascoAbellà</b>	33
<b>5. Discusión y conclusiones</b>	48
5.1 <i>Discusión</i>	48
5.2 <i>Conclusiones</i>	52
5.3 <i>Limitaciones y futuras líneas de investigación</i>	53
5.4 <i>Relevancia de la investigación</i>	53
<b>6. Declaración de uso de herramientas de Inteligencia Artificial Generativa</b>	55
<b>7. Referencias</b>	56
<b>8. Anexos</b>	64
8.1 <i>Plantilla de la orden de servicio</i>	64
8.2 <i>Checklist para eventos</i>	65
8.3 <i>Memoria del evento</i>	66

## 1. Introducción: Contextualización e interés de la temática

La filosofía *Lean*, también conocida como *Lean Production*, fue creada en Japón por *Toyota Motor Company* a mediados de los años cincuenta. No obstante, fue a partir de 1990 cuando esta filosofía se extendió y comenzó a adoptarse en mayor medida en la industria de occidente (Arango & Rojas, 2018). En efecto, las técnicas *Lean* permiten mejorar significativamente la eficiencia, la capacidad de respuesta y la adaptabilidad de las empresas industriales. Esto es posible gracias a tres factores (Cuatrecasas Arbós, 2002):

- 1) La gestión basada en procesos,
- 2) La eliminación de desperdicios, o *mudas*, y
- 3) La implementación flexible de los procesos.

En este sentido, la filosofía *Lean* se ha visto extensamente aplicada y estudiada en el sector industrial. Sin embargo, su aplicación en el sector de los servicios se ha quedado rezagada provocando un déficit de investigación del *Lean Service*.

La contribución de los servicios en la economía mundial representa más del 60% del PIB en 2022 y aproximadamente el 50% del PIB español en 2024, demostrando como consecuencia la necesidad de desarrollo e implementación de las técnicas *Lean* en esta industria. Ciertamente, la metodología *Lean* puede adaptarse al sector de los servicios gracias a que ambas industrias buscan añadir valor a los procesos y optimizar el uso de los recursos (Cuatrecasas Arbós, 2002).

En particular, el sector de la restauración sobresale por su contribución en la economía mundial. Asimismo, la gastronomía española destaca por su reconocimiento internacional al encabezar rankings mundiales. A pesar de ello, la restauración es uno de los sectores menos estudiados en relación al *Lean Service*.

Por todo ello, el objetivo principal de este trabajo es:

*Estudiar la mejora de procesos de un restaurante de alta cocina abarcando desde la gestión de su operativa habitual hasta la gestión de sus eventos.*

A su vez, este objetivo se ha desglosado en objetivos secundarios para poder abordar sus diferentes facetas. Los objetivos secundarios son:

1. *Estudiar y analizar los procesos operativos de un restaurante de alta cocina que abarcan desde la gestión de su operativa habitual hasta la gestión de sus eventos.*
2. *Aplicar técnicas Lean (identificación de mudas) para mejorar los procesos de un restaurante de alta cocina.*
3. *Aportar propuestas de mejora para los mudas detectados que contribuyan al mundo académico y al mundo de la empresa.*

Para dar respuesta a los objetivos planteados se ha utilizado tanto una investigación primaria como secundaria.

En primer lugar, se ha realizado una revisión exhaustiva tanto de la literatura académica,

como de la literatura no académica, esta última permitiendo recoger la perspectiva actual de los profesionales del sector de la restauración. La información recabada a través de la revisión de la literatura ha permitido elaborar posteriormente el marco teórico. Este está estructurado en siete apartados, cada uno dedicado a un aspecto específico de la investigación.

En segundo lugar, utilizando como apoyo la información de la revisión de la literatura, se ha realizado una investigación primaria que incluye la observación directa del restaurante caso de estudio y entrevistas semiestructuradas a trabajadores de diferentes áreas y niveles jerárquicos en la empresa. Asimismo, se han analizado y estudiado las fuentes secundarias facilitadas por la empresa (documentos internos, información en la página web, etc.).

Mi motivación personal para haber escogido este tema y sector yace en mi interés por la mejora de procesos y mi voluntad de tener una experiencia profesional futura en el departamento de operaciones o de *supply chain*. Además, investigar un sector clave tanto a nivel mundial como nacional constituye una gran oportunidad desarrollar y aplicar mis conocimientos.

A continuación se expone la estructura de las secciones de este trabajo:

1. Marco Teórico: Revisión de la literatura
2. Metodología
3. Resultados del caso de estudio: Restaurante VelascoAbellà
4. Discusión y conclusiones
5. Declaración de uso de herramientas de Inteligencia Artificial Generativa
6. Referencias
7. Anexos

## 2. Marco Teórico: Revisión de la literatura

El objetivo principal de esta revisión de literatura es ofrecer una visión global sobre la gestión de los procesos internos de un restaurante, desde la gestión de su servicio o funcionamiento habitual hasta la gestión de sus eventos, además de explicar el uso del *Lean Service* para la mejora de operaciones. Para facilitar su lectura y comprensión, se ha dividido el marco teórico en seis subapartados, cada uno de ellos desarrolla un tema relacionado con la investigación. De este modo, primero se introducirá el sector de la gastronomía y de la restauración en España, para después analizar las operaciones tanto de un restaurante genérico como de alta cocina para, en último lugar, abordar el *Lean Service* y los *mudas*. La estructura de este apartado se detalla a continuación:

- 2.1 *El sector de la gastronomía y de la restauración en España*
- 2.2 *Gestión de las operaciones dentro de un restaurante*
- 2.3 *Gestión de eventos*
- 2.4 *Gestión de procesos de las elaboraciones de los platos*
- 2.5 *Gestión de las operaciones de los restaurantes de alta cocina*
- 2.6 *Lean Service y mudas*

A fin de facilitar el análisis de cada sección, se incluirá una tabla resumen al final de todas ellas.

### 2.1 *El sector de la gastronomía y de la restauración en España*

En esta sección, aportaré una visión general del sector de la gastronomía y de la restauración en España explicando ambos sectores y su alcance así como su importancia para la economía española. No obstante, realzaré la contribución de los restaurantes dentro del sector de la restauración al estar este trabajo centrado en esa industria.

Según el chef español Ferran Adrià la gastronomía lo es todo, o más específicamente, “*se puede entender como gasto en el buen comer o como todo lo relacionado con la alimentación*” (KPMG, 2019, p.7). En este sentido, se entiende la gastronomía como una cadena de valor, es decir, un amplio conjunto de actividades que comienza en la producción agrícola y agroalimentaria y que acaba en la distribución en supermercados y la comida en los hogares (KPMG, 2019). Entre estas actividades también se incluye la comida en la hostelería y, por ende, el sector de la restauración.

No obstante, aunque muchos escritores sostienen que el sector gastronómico empieza con los agricultores, la cadena agrícola comienza con la provisión de insumos (OCDE/FAO, 2017). En consecuencia, se podría afirmar que la cadena gastronómica tiene su inicio antes de la producción agrícola a través de los proveedores de semillas, fertilizantes, piensos, medicamentos o materiales, como los regadores.

Visto todo lo que comprende, la gastronomía no puede verse reducida a la búsqueda de exquisiteces. Jaime Lamo de Espinosa, antiguo ministro de Agricultura, Pesca y Alimentación, así como otros expertos, precisan que la gastronomía abarca todo tipo de establecimientos, desde los más humildes hasta los más lujosos y vanguardistas de alta cocina. Por consiguiente, al ser un concepto de tanta amplitud que engloba a su vez una

gran diversidad de sectores, no existe un consenso que delimite todas sus actividades (KPMG, 2019). En este caso, comprenderemos la gastronomía como la suma de cuatro actividades con sus respectivas contribuciones a la economía española como se muestra en la Tabla 1.

**Tabla 1.** La gastronomía en la economía española en 2023

Ramas de actividad	VAB (millones de €)	Puestos de trabajo a tiempo completo (miles de puestos)
Agricultura, ganadería y pesca	37.454	692
Industria de alimentación y bebidas	31.403	448
Comercio de alimentación y bebidas	51.216	1.276
Hostelería	91.053	1.299
<b>TOTAL</b>	<b>211.126</b>	<b>3.715</b>

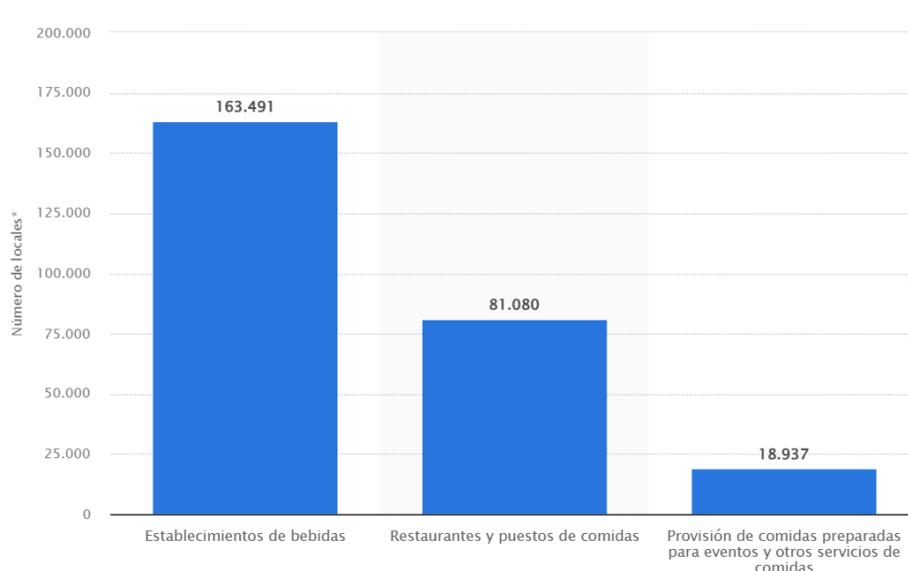
Fuente: Elaboración propia basada en KPMG (2025)

Esta información nos indica que en 2023 la aportación de la gastronomía alcanzó 211.126 millones de euros, lo que equivale aproximadamente a un 15,4% del VAB español. Además, la suma de estas cuatro ramas de actividad ofrece empleo a más de 3,70 millones de trabajadores, lo que equivale al 19% del empleo en España (KPMG, 2025). Hay que tener en cuenta que estos datos solo tienen en cuenta la aportación de la gastronomía de forma directa sin contar con su impacto impulsor en sectores complementarios que suministran bienes y servicios.

En cuanto a la restauración, se trata de un sector heterogéneo al incluir restaurantes, cafeterías, bares y empresas de catering y de colectividades que gestionan el servicio de comedor en empresas o colegios. De esta manera, existe una gran diversidad de modelos de negocio que implica diversidad en la gestión empresarial (Gallego, 2018). En su mayoría son empresas dirigidas por autónomos, por lo que se trata de una industria dominada por pequeñas empresas, con cinco o menos asalariados, aunque esto no impide que a su vez haya más de 8.700 locales franquiciados pertenecientes a 224 marcas distintas (Fernández, 2024a).

Las cifras nos indican que en 2022 la restauración representó un 4,3% del PIB español. Esto no es sorprendente al tener en cuenta que, en 2023, existían más de 263.500 establecimientos destinados a la restauración (Instituto Nacional de Estadística, 2024; Statista Research Department, 2024a) que daban empleo a más de 1,3 millones personas (Fernández, 2024a). Estos establecimientos se dividen en tres categorías según su actividad principal: establecimientos de bebidas, restaurantes y puestos de comida, y provisión de comidas preparadas para eventos y otros servicios de comida. Para un mayor detalle y representación visual, la Figura 1 muestra el número de establecimientos del sector de la restauración en España a 1 enero de 2023 según su actividad principal.

**Figura 1.** Número de locales de restauración por actividad en España (2023)



Fuente: Statista Research Department (2024b)

A esta amplia oferta, le acompaña una gran demanda ya sea local o ligada al turismo tanto nacional como internacional. Así, en 2023, los consumidores nacionales españoles gastaron aproximadamente 1.002 euros por persona en alimentos fuera del hogar (Orús, 2024). Se estima que entre el 40% - 45% de la demanda está relacionada con la actividad social (Gallego, 2018).

Asimismo, el turismo gastronómico está en auge, con un mercado global valorado en 11.500 millones de dólares en 2023 y proyecciones de crecimiento del 19,9% entre 2024 y 2030. Este crecimiento se debe al interés de los viajeros por explorar nuevas culturas a través de la comida local. De acuerdo con la WTFA, un 34% de los turistas buscan destinos culinarios (Grand View Research, 2023).

A pesar de la variedad de comensales, hay una serie de factores que generalmente influyen en la decisión de los clientes al seleccionar un restaurante. Estos factores incluyen el boca a boca, las reseñas publicadas en línea, la reputación y reconocimiento de marca, la experiencia personal previa, la oferta del menú y su precio, las estrategias de ventas y la ubicación del establecimiento (Chua *et al.*, 2020).

Sin embargo, el cliente de hoy en día difiere considerablemente del de antaño. El cliente actual, cada vez más informado y exigente debido a la era digital y al incremento de la competencia en este sector, demanda productos y servicios de mayor calidad. Esto ha supuesto a su vez una evolución de las tendencias de consumo, acercándose progresivamente a un modelo más saludable y, provocando una mayor demanda de productos orgánicos y sostenibles (Gallego, 2018). Como muestra la Tabla 2, Niembro y de Andrés Rivero (2010) constataron con anterioridad diversos cambios en la clientela.

**Tabla 2.** Evolución de la clientela en el tiempo

Los Clientes de Ayer	Los Clientes de Hoy
○ Sin formación	○ Altamente formados
○ Poco conocimiento del mercado	○ Informados del mercado y de lo que ofrece la competencia
○ Bajo nivel de exigencia, adaptables	○ Exigentes en el producto y en el servicio
○ Muy fieles	○ Poco fieles

Fuente: Niembro & de Andrés Rivero (2010)

En este proceso de adaptación, la tecnología sostiene un rol principal y pasa de verse como un aspecto de diferenciación a un elemento normalizado y prácticamente estandarizado al tener una multitud de usos como la promoción del restaurante y de sus servicios y la interacción con los clientes, ya sea para facilitar reservas u ofrecer respuestas a reclamaciones (Gallego, 2018). Por todo ello, la tecnología influye tanto en la competitividad de las empresas como en su supervivencia a largo plazo (Moheno *et al.*, 2021).

De la misma manera, los avances tecnológicos han permitido facilitar y optimizar los procesos empresariales gracias a *softwares* como el *Point of Sales* (POS) u otros modelos más avanzados como el *Restaurant Management Systems* (RMS). Por ejemplo, su uso en restaurantes permite el monitoreo de las ventas, la administración de la programación del personal, los pedidos en línea, la administración del inventario y el acceso a la información a través de varios dispositivos entre otros (Rosnan *et al.*, 2023).

Seguidamente, se presenta la Tabla 3 que resume los aspectos más importantes de esta sección.

**Tabla 3.** Evolución del sector gastronómico y de la restauración en España

<p>Sector gastronómico:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Es una cadena de valor compuesta por un amplio conjunto de actividades.</li><li>• No existe un consenso que delimite todas sus actividades, pero se puede definir como la suma de cuatro actividades:<ol style="list-style-type: none"><li>1) La agricultura, ganadería y pesca,</li><li>2) La industria de la alimentación y bebidas,</li><li>3) El comercio de la alimentación y bebidas,</li><li>4) La hostelería</li></ol></li><li>• Representa un 15,4% del VAB español.</li></ul> <p>Sector de la restauración:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sector heterogéneo que incluye restaurantes, cafeterías, bares y empresas de catering y de colectividades.</li><li>• Representa un 4,3% del PIB español.</li><li>• Hay una gran demanda gastronómica tanto local como debida al turismo</li></ul>
---

nacional e internacional.

- Factores que afectan la elección de un restaurante incluyen el boca a boca, las reseñas en línea, la reputación de la marca, la experiencia personal previa, la oferta del menú y su precio, y la ubicación del establecimiento.
- El cliente actual es más exigente que antaño y demanda productos de mayor calidad y más sostenibles.
- La tecnología impacta la competitividad y supervivencia de las empresas.

Fuente: Elaboración propia a partir del marco teórico

## 2.2 Gestión de las operaciones dentro de un restaurante

Esta sección explica el significado de gestión de operaciones y lo que implica en la organización de un restaurante. Se desarrollarán igualmente los desafíos de la gestión de las operaciones en un restaurante así como factores que contribuyen a su éxito.

Beltrán Jaramillo (1999) define la gestión como “*el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos*” (p. 24). Por otra parte, se entiende el término operaciones como la suma de procesos, que transforman los inputs en outputs utilizando los recursos disponibles, coordinados en mayor o menor medida. Entrando en mayor detalle, las tareas de una empresa se combinan en procesos, y la suma de procesos forma las operaciones de la empresa (García-Sabater, 2020).

Para mayor organización, una empresa divide las tareas entre su personal. Cada tarea se realiza siguiendo un método o modelo específico con el fin de obtener un resultado determinado. No obstante, la asignación de tareas dificulta que el trabajador tenga una visión completa de cómo estas se integran en el flujo de trabajo global. Esto limita la visión del trabajador al centrarse en sus tareas individuales y no en el proceso en su conjunto. Como consecuencia, cada individuo, basándose en su propia percepción, toma decisiones sobre su método de trabajo sin considerar necesariamente el impacto que estas puedan tener en el proceso general. Por ende, para una mejor gestión y resultados, es recomendable implicar a los empleados explicándoles no solo cómo realizar su trabajo, sino también el propósito de sus tareas y cómo estas contribuyen al objetivo final (García-Sabater, 2020).

En un restaurante, las operaciones incluyen tareas como la revisión de reservas, las comandas de productos, la gestión de inventario y del personal, la preparación de alimentos, etc. Los manuales de operaciones ayudan a la organización del restaurante al incluir todas las tareas y procesos que conlleva, desde cómo tomar reservas y realizar compras, hasta cómo manejar los procesos creativos (CaixaBank & elBullifoundation, 2020).

Toda esta gestión y coordinación de los procesos en un restaurante es esencial para garantizar su rentabilidad (La Menorquina, 2017). No obstante, a día de hoy se constata una falta de gestión y de conocimientos de gestión en el sector que contribuye a que más del

50% de los restaurantes cierran en su primer año de vida y otro 22% en su segundo año (Correa, 2020). Se estima que en general los restaurantes necesitan uno, dos o más años para ser rentables (Walker, 2013). En este sentido, a pesar de la vitalidad de la gestión en la restauración, esta permanece deficiente. Esto puede deberse a que los responsables de la gestión necesitan poseer habilidades altamente exigentes para enfrentar las responsabilidades y desafíos cotidianos que se obtienen a través de una sólida formación académica complementada con experiencia práctica (La Menorquina, 2017).

Para una mejor comprensión del funcionamiento de un restaurante es necesario entender la organización de sus procesos. Un método ampliamente empleado por negocios que ofrecen servicios es el *front office* y *back office* desarrollado por Chase (1978), el cual propone una clasificación basada en el grado de contacto con el cliente. También se pueden emplear otros términos, como *front stage* y *back stage* o *front line* y *back room* (Zomerdijs & de Vries, 2007).

Tal clasificación se debe a que Chase (1978) destaca que la eficiencia depende del grado de contacto con el cliente. Los sistemas de bajo contacto con el cliente y personalización en el servicio (*back office*) permiten mayor eficiencia operativa, mientras que los de alto contacto con el cliente y personalización (*front office*) enfrentan mayores desafíos por la influencia directa del cliente en el proceso. Bajo esta perspectiva, ambas actividades deben de desvincularse para maximizar la eficacia de prestación de servicios.

Procesos *front office* en un restaurante incluyen la recepción de los clientes o el servicio en sala, y los *back office* la gestión del inventario o el proceso estrictamente culinario (Krajewski & Malhotra, 2022).

En este marco, la responsabilidad principal del *front office* es la satisfacción de los comensales gracias, en parte, al servicio personalizado. El servicio ofrecido está estrechamente ligado a las expectativas del cliente. Así, según el tipo de restaurante, el cliente esperará mayor o menor rapidez en el servicio o profesionalismo. Asimismo, cuanto mayor sea el precio que el cliente pague, mayor serán sus expectativas sobre el servicio. No obstante, a pesar de poner más exigencia en unos u otros aspectos, el comensal tiene unas expectativas mínimas ya sea en el trato cordial, precisión en el pedido o servicio al cliente. Además del servicio prestado, el *front office* tiene que asegurarse de ofrecer elaboraciones de calidad asegurándose de transmitir correctamente los pedidos a la cocina y de mantener las elaboraciones en la temperatura adecuada al no demorarse en recoger las elaboraciones en cocina (Bon Appétit Management Company, 2019).

Por otro lado, la responsabilidad principal del *back office* es garantizar la calidad de la comida dirigida al cliente asegurando, entre otros, la seguridad alimentaria y la higiene (Bon Appétit Management Company, 2019).

Asimismo, el sector de la restauración tiene características particulares que hacen que la gestión de sus operaciones sea compleja. Estas resultan en dificultades a la hora de programar la producción y gestión del personal lo que puede conllevar mayores costes laborales y alimenticios. Estas características son (Kanyan *et al.*, 2016):

- 1) La demanda experimenta picos en tres momentos diferentes, estos siendo el desayuno, la comida y la cena. Fuera de estos horarios, el consumo es menor.
- 2) La producción debe de ser flexible y adaptable ya que se puede ver afectada por la época del año y las acciones de la competencia.
- 3) La naturaleza perecedera de los alimentos implica un mayor cuidado en su conservación y manipulación.
- 4) Los menús pueden verse modificados con frecuencia lo que dificulta la organización de la producción.
- 5) A pesar de la necesidad de personal cualificado se constata una escasez de personal competente y con la educación adecuada en el sector (Gadelrab & Ekiz, 2019).

Otros autores mencionan a su vez diferentes retos de la restauración como son las largas jornadas de trabajo de hasta más de 50 horas semanales. En especial, las vacaciones, las noches y los fines de semana suelen ser periodos de mayor actividad, estos últimos representando a veces el 40% de las ganancias. Esta carga de trabajo podría reducir la eficacia del trabajador, su equilibrio entre la vida profesional y personal y podría volverle más propenso a desarrollar problemas de salud, como infecciones víricas (Walker, 2013).

Igualmente, debido a que los restaurantes son establecimientos que ofrecen servicios, el trato con el cliente tiene una gran relevancia. En el caso de que el cliente llegue a expresar una queja, el restaurante debe de escuchar activamente al comensal y gestionar su queja con prontitud y respeto. En su defecto, un cliente insatisfecho podría afectar a la reputación de la empresa y a la demanda futura al disuadir a otros clientes potenciales (Bon Appétit Management Company, 2019).

De manera generalizada se puede considerar que para que un restaurante tenga éxito en el medio y largo plazo tiene que integrar una gestión eficiente con la calidad de sus productos y servicios (La Menorquina, 2017). Analizando más a fondo, esto implica varios factores: la limpieza y el ambiente del negocio, la hospitalidad del personal, la precisión en los pedidos, la calidad y disponibilidad de los productos y la rapidez del servicio (Preza, 2010). En esta línea, hay otros autores que destacan la importancia de una estrategia clara que resalte la unicidad del servicio prestado, un personal competente y la fidelización y satisfacción de los clientes a través de una oferta gastronómica de calidad y de un servicio al cliente adecuado al detectar sus necesidades (Gadelrab & Ekiz, 2019).

A continuación, la Tabla 4 adjunta sintetiza la información principal de este subapartado.

**Tabla 4.** Gestión de las operaciones dentro de un restaurante

<p>Conceptos básicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las tareas se agrupan en procesos y la suma de procesos forma las operaciones de la empresa.</li> <li>• La asignación de tareas dificulta la visión global del flujo de trabajo. Es necesario explicar a los empleados el propósito de sus tareas y cómo contribuyen al objetivo final.</li> <li>• Organización de los procesos en un restaurante:</li> </ul>
--

- *Front office*: Actividades con alto contacto con el cliente.
- *Back office*: Actividades de bajo contacto con el cliente.

Desafíos en la gestión de los restaurantes:

- La falta de conocimientos de gestión que provoca un alto índice de cierres.
- Los picos de demanda en horarios clave (desayuno, comida, cena).
- La estacionalidad y la competencia.
- La perecibilidad de los alimentos.
- La escasez de personal cualificado.
- Los cambios frecuentes en los menús.
- Las largas jornadas laborales.

Factores para el éxito de los restaurantes:

- La limpieza y el ambiente del negocio.
- La hospitalidad y competencia del personal.
- Un servicio al cliente de calidad y rápido.
- La calidad y disponibilidad de los productos y la precisión en los pedidos.
- Una estrategia clara que destaque la unicidad del servicio.

Fuente: Elaboración propia a partir del marco teórico

### 2.3 Gestión de procesos de las elaboraciones de los platos

En esta sección se desarrollarán el conjunto de procesos que se dan desde la confección de una elaboración culinaria hasta su degustación por el cliente. Se pondrá un mayor énfasis en el proceso culinario.

Formando parte de los procesos de un restaurante se encuentra el proceso de reproducción artesanal. Gracias a este proceso, se posibilita que el cliente tenga acceso a una amplia variedad de elaboraciones que han sido diseñadas previamente, incluyendo tanto innovaciones originales como adaptaciones de diseños existentes o de la tradición (CaixaBank & elBullifoundation, 2020). Este proceso se compone por varios procesos interconectados, estos siendo el proceso culinario y el de traslado y servicio, que posibilitan que el cliente reciba en su mesa las elaboraciones que ha solicitado previamente. Todo ello posibilita en último lugar el proceso de degustación por parte del cliente (elBullifoundation, 2019).

Nosotros nos vamos a centrar en el proceso culinario que se define como el conjunto de fases que se llevan a cabo para cocinar. Estas fases tienen requerimientos específicos en términos de tiempo, recursos y procedimientos y siguen unas reglas específicas. Según elBullifoundation (2019), el proceso culinario consta de cinco fases:

- 1) **La mise en place (preparar)**: Preelaboración y elaboración de las elaboraciones intermedias que se utilizan en el momento o que se conservan para su posterior uso. Se entiende por elaboraciones intermedias aquellas que aún no han sido

emplatadas.

- 2) **El servicio o pase (elaborar):** Comprende el tiempo de apertura del restaurante. Durante esta fase los cocineros se dedican a preparar las elaboraciones que los clientes han elegido de la oferta gastronómica del restaurante.
- 3) **El servicio o pase (emplatar):** Emplatado de las elaboraciones intermedias, ya sea en recipientes individuales (plato, bol) o colectivos (fuente, bandeja), pasando a ser elaboraciones emplatadas.

Si después de emplatar no se realizan más transformaciones y la elaboración se lleva al cliente para que este pueda degustarla, entonces, el proceso de elaboración terminaría aquí. Si no, el proceso culinario puede continuar con dos etapas suplementarias:

- 4) **En la sala (elaborar y/o emplatar):** El personal de sala o el cocinero se posicionan delante del cliente y finalizan la transformación del producto aplicando diferentes técnicas. Esta fase también comprende los emplatados en sala, y no en cocina como en el caso anterior. En el caso de que haya un emplatado colectivo, el servicio de sala puede dividir la elaboración en porciones individuales y servir las a cada comensal. La elaboración puede ser presentada en sala en una herramienta de traslado o de emplatado.
- 5) **En la mesa (elaborar y/o emplatar):** El cliente realiza una parte o todo el proceso de elaboración.

A fin de que el proceso de reproducción sea fácilmente comprensible, existe la posibilidad de representarlo con un diagrama de flujo o flujograma que simplifica y compacta la información. Un diagrama de flujo es una representación gráfica de un proceso, donde las diferentes etapas se ilustran mediante distintos tipos de cajas conectadas por flechas que indican la secuencia del flujo (Azahari & Ali, 2022).

Además de facilitar la comprensión y comunicación del proceso, el diagrama de flujo es una herramienta eficaz para estandarizar procedimientos e identificar posibles problemas o ineficiencias en estos. Asimismo, favorece la transferencia de conocimientos, ayuda a los nuevos empleados a adaptarse rápidamente a los procesos y previene la pérdida de conocimientos cuando un trabajador deja la empresa. En general, cuando se gestionan múltiples tareas interrelacionadas se necesita una visión clara del flujo de trabajo para evitar dificultades en la coordinación de los procesos cuando una persona clave se marcha (Summers *et al.*, 2012).

En el contexto de un restaurante, el diagrama de flujo recoge el conjunto de fases que lo componen desde la preelaboración de las elaboraciones intermedias hasta la degustación. El cocinero, podría utilizar el diagrama de flujo como un complemento a la receta. Por un lado, la receta le aporta información más precisa sobre las etapas de cada elaboración y, por otro lado, el diagrama de flujo le permite identificar más rápidamente las tareas pendientes y sus respectivas duraciones (elBullifoundation, 2019).

Seguidamente, la Tabla 5 presenta los aspectos más relevantes de esta sección.

**Tabla 5.** Gestión de procesos de las elaboraciones de los platos

<p>El proceso de reproducción artesanal:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Permite replicar elaboraciones que han sido diseñadas previamente.</li><li>• Se compone del proceso culinario y del proceso de traslado y servicio de las elaboraciones y permite la degustación del cliente.</li></ul> <p>El proceso culinario:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Consta de tres etapas recurrentes y dos últimas suplementarias según el tipo de proceso:<ul style="list-style-type: none"><li>○ La <i>mise en place</i></li><li>○ El pase: Elaborar en cocina</li><li>○ El pase: Emplatar en cocina</li><li>○ Elaborar y emplatar en sala por el personal de sala o cocinero</li><li>○ Elaborar y emplatar en la mesa por el cliente</li></ul></li></ul> <p>El diagrama de flujo:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Representa visualmente las fases del proceso, facilitando su comprensión y comunicación.</li><li>• Permite estandarizar procedimientos e identificar problemas o ineficiencias.</li><li>• Facilita la transferencia de conocimientos, la adaptación de los nuevos empleados y previene la pérdida de conocimientos cuando un trabajador se va.</li></ul>
--

Fuente: Elaboración propia a partir del marco teórico

#### 2.4 Gestión de eventos

En esta sección se precisarán las diversas fases de la preparación y gestión de un evento. Asimismo, se detallarán los diferentes departamentos internos de un restaurante y la dificultad en su coordinación interna, así como una posible solución gracias al documento *Banquet Event Order* (BEO) u orden de servicio.

Comprenderemos evento como cualquier reunión o actividad especial que requiera cierta atención y planificación. En este sentido, la comida y la bebida se solicitan de forma anticipada, ajustándose a un presupuesto establecido y adaptándose a la oferta disponible. Generalmente, todo ello supone a su vez la coordinación entre diferentes departamentos. Ejemplos de eventos son congresos, convenciones y celebraciones familiares o de amigos como bodas, cumpleaños y comuniones (CaixaBank & elBullifoundation, 2020).

En la organización de eventos, el restaurante seguirá normas preestablecidas, pero manteniendo a la vez la flexibilidad necesaria para ajustarse a las preferencias del cliente ya que su principal objetivo es el éxito del evento a través de su satisfacción, la cual permitirá en una última instancia la ampliación de su clientela (García Diez, 2014).

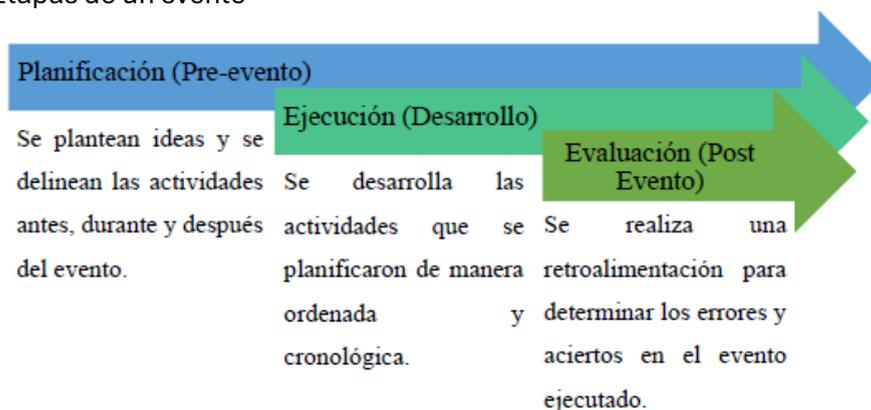
A pesar de la gran variedad de eventos podemos establecer un proceso generalizado para

su gestión. La organización de un evento consta de tres fases que a su vez integran diversas tareas esenciales para garantizar su adecuado desarrollo (Oña Izurieta *et al.*, 2024). Las etapas de la organización de un evento son las enumeradas a continuación:

- 1) **Planificación** (Previo al evento): El propósito de esta fase es recopilar la información necesaria para diseñar un producto que cumpla plenamente con las expectativas del cliente (Navarro Almuedo, 2018).
- 2) **Ejecución** (Desarrollo): En esta fase se refleja la calidad de la planificación realizada, dando un resultado positivo si esta fue adecuada (Oña Izurieta *et al.*, 2024). Puesto que pueden surgir contratiempos, debe de haber siempre una persona con la autoridad y capacidad de respuesta necesarias para resolver los imprevistos de manera rápida y efectiva (García Díez, 2014).
- 3) **Evaluación** (Posterior al evento): La evaluación brinda la oportunidad de implementar mejoras además de servir como un medio para mantener contacto con los clientes. La evaluación posibilita recopilar la opinión de los clientes así como evaluar el desempeño de los organizadores y la calidad de los proveedores (Oña Izurieta *et al.*, 2024).

Seguidamente, la Figura 2 ilustra de manera sintetizada las tres etapas mencionadas previamente.

**Figura 2.** Etapas de un evento



Fuente: Oña Izurieta *et al.* (2024)

Igualmente, hay autores que abogan por una división más detallada de las etapas de un proyecto, u evento en este caso, y recomiendan dividir la planificación en tres fases (Ferrando Zamora, 2020):

- a) **Planificación:** Se estudian y describen las diferentes tareas que se deben de llevar a cabo en términos de duración, recursos, mano de obra, relevancia, etc.
- b) **Programación:** Realización del calendario de ejecución del proyecto.
- c) **Control:** Se verifica que todas las actividades se están realizando según lo previsto o, en su debido caso, reconduce las actividades que se retrasan o desvían de su objetivo.

Uno de los principales desafíos en la preparación de eventos en restaurantes, u otro tipo de empresas, es lograr una adecuada coordinación entre los distintos departamentos involucrados (Rad, 2017).

Para una mejor asignación de tareas y una mayor gestión, las empresas se dividen en diferentes departamentos. Esta división está influenciada en gran parte por el tamaño, la categoría y el tipo de establecimiento. En lo que respecta los restaurantes, estos suelen estar organizados en cuatro departamentos, cada uno de los cuales está dirigido por un jefe de departamento que debe de asegurar su adecuado funcionamiento. Los cuatro departamentos se detallan a continuación (García Azcona & Martínez Vera, 2014):

- 1) **Departamento de administración** (y contabilidad): Responsable de la gestión de nóminas, impuestos, contabilidad, pago a proveedores, etc. Ocasionalmente es el propietario del restaurante quien gestiona estas tareas, en otras ocasiones se pueden externalizar ciertas actividades.
- 2) **Departamento de compras** (y almacenamiento): Responsable de la selección de proveedores, realización de pedidos, recepción y almacenamiento de mercancías y su respectiva distribución al resto de departamentos.
- 3) **Departamento de cocina**: Responsable de realizar las elaboraciones para la futura degustación de la clientela. Puede constar a su vez de varios subdepartamentos: cocina caliente, cuarto frío, pastelería y *plonge*.
- 4) **Departamento de sala o comedor**: Responsable de recibir y atender a los clientes del restaurante, además de la gestión de las reservas.

Asimismo, existen establecimientos con una mayor división interna incluyendo otros departamentos como la bodega, el de lavandería y el de mantenimiento. Además, se puede hacer la distinción entre el departamento de compras y el de almacenamiento o economato (Mercado Fuster, 2020).

Como posible solución para lograr una correcta coordinación entre los distintos departamentos, una mayoría de empresas utilizan un documento denominado orden de servicio, orden de trabajo de eventos o BEO. Se trata de la base del sistema de comunicación interna que recoge toda la información esencial para coordinar las tareas entre los diferentes departamentos implicados (Rad, 2017). Por lo general, todos los departamentos reciben una copia de la orden de servicio una semana o más antes de que se celebre el evento. Esto garantiza que todos los departamentos tengan el tiempo suficiente para realizar todas las tareas necesarias para el evento (Shock & Stefanelli, 2008).

A pesar de no tener un formato estándar ya que cada empresa crea su propio diseño, existe un conjunto de elementos que suelen ser recurrentes (Rad, 2017) y que se detallan a continuación en la Tabla 6.

**Tabla 6.** Información principal en una orden de servicio

Información del evento	Información del cliente	Precios
○ Estado y fecha de la reserva	○ Empresa organizadora	○ Precios unitarios
○ Servicios de bebida, comida y especificaciones de consumo	○ Dirección, persona y datos de contacto (teléfono, e-mail)	○ Precios totales
○ Fecha del evento		

o Tipo del evento		
o Horario		
o Número de asistentes		
o Salas reservadas y Tipo de disposición		
o Equipos técnicos		
o Decoración y Guardarropa		
o Comentarios adicionales		

Fuente: Elaboración propia basada en Rad (2017)

A fin de confeccionar el menú que se va a degustar, el restaurante debe de tener en cuenta diversos elementos, como son (García Díez, 2014):

- El presupuesto, que debe de reflejar la calidad del servicio ofrecido.
- Las preferencias y requisitos de los clientes así como sus restricciones alimentarias, ya sean por salud, alergias o creencias religiosas.
- El tipo de banquete, según sea comida o cena, y si incluye aperitivo o cóctel de bienvenida. Se optará por la opción más adecuada para cada ocasión y según la época estacional.

Como resumen, la Tabla 7 presenta las bases sobre la gestión de eventos previamente mencionadas.

**Tabla 7.** Gestión de eventos

<p>Gestión de eventos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El restaurante sigue normas preestablecidas, pero con flexibilidad para adaptarse a las preferencias del cliente.</li> <li>• Se garantiza el éxito del evento a través de la satisfacción del cliente.</li> </ul> <p>Fases de la organización de eventos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Planificación (Previo al evento): Recopilar información para diseñar un producto que cumpla las expectativas del cliente. Esta fase se puede dividir a su vez en planificación, programación y control.</li> <li>2) Ejecución (Desarrollo): Desarrollo de las actividades que se planificaron con anterioridad. Refleja la calidad de la planificación.</li> <li>3) Evaluación (Posterior al evento): Permite implementar mejoras y mantener contacto con los clientes.</li> </ol> <p>Desafío en la coordinación de los departamentos de un restaurante:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Principales departamentos: administración, compras, cocina y sala.</li> <li>2) Posible solución: Usar la orden de servicio o BEO (<i>Banque Event Order</i>), un documento entregado a los departamentos implicados que detalla toda la información necesaria para organizar el evento. Aunque no tiene un formato estándar incluye una serie de elementos recurrentes.</li> </ol>
---

Fuente: Elaboración propia a partir del marco teórico

## 2.5 Gestión de las operaciones de los restaurantes de alta cocina

Esta sección tiene como objetivo explicar el concepto de “alta cocina” para posteriormente desarrollar sus características y aportaciones, así como los retos y argumentos a favor y en contra de los restaurantes de tal categoría.

La alta cocina o *haute cuisine* se define como un arte que nace en París en el siglo XIX y que se caracteriza por sus elaboraciones creativas y cuidadosas confeccionadas a partir de productos de la mejor calidad (Cevallos Salcedo, 2021). En otras palabras, estos restaurantes priorizan la calidad de los productos ante la cantidad y buscan ofrecer al cliente una experiencia gastronómica única. Actualmente, la alta cocina está compuesta por tres estilos (elBullifoundation, 2019):

- 1) La “**cocina popular refinada**”: Cocina que transforma los platos tradicionales de origen popular en elaboraciones más sofisticadas, con ingredientes de mayor calidad y técnicas culinarias avanzadas.
- 2) El “**arte culinario**”: Se caracteriza por su enfoque artístico con intención estética. Con frecuencia, se distingue por un elevado nivel de creatividad.
- 3) La “**prêt-à-porter**”: Reproduce elaboraciones pertenecientes a los otros dos estilos de alta cocina, pero reduce el nivel de complejidad posibilitando ofrecer precios más económicos.

No obstante, la oferta de estos restaurantes no se limita a sus elaboraciones culinarias, sino que también abarca otros elementos como el ambiente y decoración de su local, el servicio del personal e incluso la participación del chef como figura central (Gomes Teixeira *et al.*, 2013).

La alta cocina ha recibido una considerable atención durante estos últimos años tanto de los profesionales culinarios como de la clientela que busca nuevas experiencias gastronómicas. Ciertamente, la alta cocina aporta innovación en sabores, texturas, técnicas, aromas, o incluso en el uso de ingredientes, redefiniendo los límites de la cocina y su creatividad (Equipo BCH, 2023).

De este modo, no es sorprendente saber que estudios han demostrado que los restaurantes de alta cocina ofrecen una mayor satisfacción y experiencia gastronómica que otros restaurantes de menor gama (Rozekhi *et al.*, 2016). Así, considerables clientes acuden a estos restaurantes en ocasiones u eventos especiales ya sean personales, como bodas, o profesionales, como reuniones de negocios (Walker, 2013).

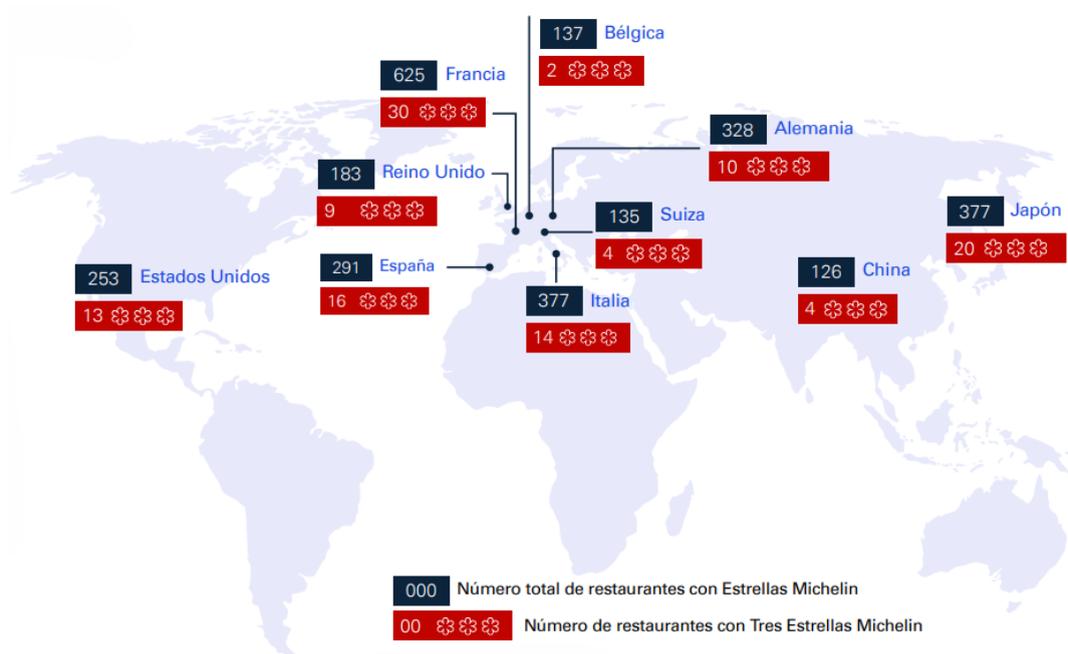
Por lo general, los restaurantes de alta cocina disponen de locales elegantes y pequeños, donde el precio del servicio es elevado y el comensal busca disfrutar tranquilamente del servicio ofrecido (Walker, 2013). Según la Federación Española de Hostelería (2014), estos restaurantes se pueden clasificar en “Gama Alta” al tener un precio por encima de 35-40€ por comensal.

Según los datos del informe de Círculo Fortuny “Perspectiva de la alta gastronomía y hostelería de España” (2023), la alta gastronomía y la hostelería facturaron 1.700 millones de euros en 2022, un crecimiento del 13% con respecto a 2019. Esto se debe a que el

mercado de la alta gama en España está creciendo impulsado por las experiencias que aporta no solo la alta gastronomía y hostelería, sino también otros sectores como la cultura, movilidad de alta gama o los eventos y festivales.

Asimismo, el informe destaca la presencia de los restaurantes españoles en la élite gastronómica mundial. En efecto, España ocupa el quinto lugar a nivel global en cuanto a restaurantes con estrellas Michelin (Álvarez, 2024) englobando un total de 291 establecimientos a finales de 2024: 16 con tres estrellas, 33 con dos y 242 con una estrella Michelin (Guía Michelin, 2024), y el tercer país con más restaurantes con tres estrellas Michelin, por detrás de Francia y Japón (KPMG, 2025). La Figura 3 presentada a continuación muestra los diez países con más restaurantes con Estrellas Michelin.

**Figura 3.** Top 10 países con más restaurantes con Estrellas Michelin



Fuente: KPMG (2025)

La Guía Michelin es una prestigiosa publicación anual que evalúa y clasifica principalmente restaurantes a nivel internacional (Solla Falcón, 2014). Se trata de un sistema de calificación por estrellas altamente reconocido y aceptado internacionalmente que permite clasificar los restaurantes según su cocina (Bouty *et al.*, 2013). Los criterios que tiene en cuenta son: la calidad de los ingredientes, la combinación de sabores, el manejo de las técnicas culinarias, la expresión del chef reflejada en sus creaciones y la consistencia de la propuesta global (The MICHELIN Guide UK Editorial Team, 2022). Según la integración de estas características se otorgan desde una estrella (restaurante muy bueno en su categoría), hasta tres estrellas Michelin (cocina excepcional que merece un viaje). Las estrellas Michelin representan excelencia y creatividad en la gastronomía, siendo uno de los mayores reconocimientos que un restaurante puede alcanzar (Di Stefano *et al.*, 2014).

Además de la Guía Michelin, existen otros métodos de clasificación de restaurantes como la Guía Repsol y su clasificación por Soles Repsol de los restaurantes en España. En 2024

existían un total de 764 restaurantes galardonados con estos Soles (Redacción Guía Repsol, 2024). No obstante, a pesar de que estas guías puedan ofrecer una idea sobre la cantidad de restaurantes de alta gama en España, no existe un consenso del número de restaurantes de alta gama, ya sea en España o a nivel mundial. Esto se debe a que existe cierta subjetividad en cuanto a la definición de alta gama debido a la gran diversidad de elementos que comprende su oferta. En efecto, dado que la Guía Michelin y la Guía Repsol se basan esencialmente en la oferta culinaria para su clasificación, dejan de lado otros elementos como la decoración, el ambiente o el precio de los restaurantes (Di Stefano et al., 2014) que impactan a su vez tanto la oferta global como la experiencia.

Por otra parte, también hay quienes ponen en duda el modelo de los restaurantes de esta categoría y lo consideran insostenible por sus jornadas extenuantes y su intensa cultura laboral. René Redzepi, uno de los chefs más prestigiosos internacionalmente expresa: “*Es insostenible. Económica y emocionalmente, como empleador y como ser humano, simplemente no funciona*” (Redacción BCC, 2023 & Moskin, 2023). En esta misma línea, Genevieve Yam coincide en que los restaurantes de alta cocina no deberían existir si no logran implementar un modelo de negocio que garantice un trato y una remuneración justa para su equipo (Yam, 2023).

Reconocidos cocineros españoles como Jesús Sánchez sostienen, a pesar de las críticas, que la alta cocina mantiene su transcendencia debido a su repercusión económica en el entorno, su papel como referente para otros restaurantes, sus innovaciones y estudio de técnicas e ingredientes, su énfasis en brindar experiencias únicas y su aporte al reconocimiento del oficio de cocinero. Al mismo tiempo, reconoce la esencialidad del bienestar en el trabajo y por ello ha reducido los horarios de sus empleados y de apertura de su negocio, con lo que consigue atraer y mantener el talento tan demandado en su sector (Sánchez, 2023).

Con respecto al aspecto económico de los restaurantes de alta cocina, diversos chefs argumentan que parte de su baja rentabilidad yace en que la mayoría de la sociedad considera los altos precios de los restaurantes como elitistas a pesar de permitirse otros lujos como viajes costosos o partidos de fútbol (Redacción BCC, 2023 & Sánchez, 2023). Asimismo, se resalta que la rentabilidad, aunque sea importante, no es la prioridad de los restaurantes de alta cocina, siendo su objetivo principal el placer guiado por la vocación. Citando a Jesús Sánchez “*Si pensamos en la dedicación que requiere [un restaurante de alta cocina], en las horas que se invierten, en las preocupaciones que genera... son factores que te indican que si tuvieses un restaurante de fast food o un asador de pollos seguramente sería mucho más rentable. ¿Pero me generaría la misma satisfacción? Probablemente no*” (Sánchez, 2023).

Además de los desafíos ligados a la restauración mencionados anteriormente, los restaurantes de alta cocina conllevan sus propios retos (EUHT StPOL, 2024):

- 1) El coste elevado de los ingredientes de alta calidad y de la mano de obra altamente capacitada pueden limitar la rentabilidad de la empresa y el margen de beneficio. Ocasionalmente, estos establecimientos disponen de un equipo de cocina que elabora los platos de la carta, y un equipo de Investigación y Desarrollo que elabora

la futura carta.

- 2) Dado un entorno altamente competitivo donde los gustos de los consumidores y las tendencias gastronómicas están en constante evolución, resulta crucial fomentar la innovación. Esta depende principalmente de la actitud de los integrantes y no del nivel de conocimientos y habilidades técnicas (Galindo Reyes & De la Varga Salto, 2015).
- 3) Además de la alta competencia, hay una clientela limitada que acude generalmente una o dos veces al año al restaurante, en contraposición a otro tipo de restaurantes donde la clientela es más recurrente.
- 4) Por último, la exigencia del cliente aumenta en comparación a otro tipo de restaurantes esperando un personal más atento, capacitado e informado capaz de ofrecerle recomendaciones personalizadas (Shivekar *et al.*, 2024).

Seguidamente se expone la Tabla 8 que resume los puntos críticos de este subapartado.

**Tabla 8.** Gestión de las operaciones de los restaurantes de alta cocina

<p>La alta cocina:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Caracterizada por productos de máxima calidad y una experiencia gastronómica única.</li><li>• Hay tres estilos de alta cocina: “cocina popular refinada”, “arte culinario” y “<i>prêt-à-porter</i>”.</li><li>• Redefine la cocina y su creatividad gracias a sus aportaciones en innovación de sabores, texturas, técnicas y uso de ingredientes.</li><li>• Su oferta incluye sus elaboraciones culinarias, el ambiente y la decoración del local, el servicio del personal y la participación del chef como figura central.</li><li>• A pesar de la existencia de clasificaciones como la Guía Michelin, existe cierta subjetividad en cuanto a la definición de alta gama dada la gran diversidad de elementos que comprende su oferta.</li></ul> <p>Características de los restaurantes de alta cocina:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Locales elegantes, pequeños y con precios elevados.</li><li>• Ofrecen una elevada satisfacción y experiencia gastronómica.</li><li>• Clasificados como "Gama Alta" si superan los 35-40€ por comensal.</li></ul> <p>Críticas al modelo de alta cocina:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Jornadas largas y cultura laboral intensa.</li><li>• Posible insostenibilidad económica y emocional.</li><li>• Debate sobre la justicia en la remuneración y trato al equipo.</li></ul> <p>Defensa de la alta cocina:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Impacto económico y liderazgo en el sector.</li><li>• Aportaciones al oficio culinario y experiencias únicas para los clientes.</li><li>• Existe una percepción de precios elitistas pese a que otras actividades costosas son socialmente aceptadas.</li><li>• Aunque la rentabilidad es importante, la prioridad es la realización de la vocación culinaria.</li></ul> <p>Desafíos de los restaurantes de alta cocina:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Los costes elevados: productos premium y personal altamente capacitado.</li></ul>
---

- El entorno competitivo y la evolución constante de gustos y tendencias requiere generalmente innovación constante.
- Una clientela limitada que acude una o dos veces anualmente.

Fuente: Elaboración propia a partir del marco teórico

## 2.6 *Lean Service* y *mudas*

Esta sección explica la filosofía *Lean*, haciendo énfasis en su extensión al sector de los servicios, aplicando el *Lean Service*. Asimismo, se muestra la importancia del sector de los servicios en la economía, así como los desafíos y la falta de investigación sobre el *Lean Service* a pesar de sus múltiples beneficios.

La filosofía *Lean*, también conocida como *Lean Manufacturing* o Sistema de Producción Toyota, tuvo su origen en Japón a mediados de la década de 1950 (Leite & Vieira, 2015). Sin embargo, fue Womack *et al.* (1990) quien introdujo por primera vez el término *Lean Production* y, desde entonces, su aplicación ha crecido de manera exponencial.

Su objetivo principal es eliminar o minimizar los residuos para crear valor para el cliente final (Morales-Contreras *et al.*, 2020) y aumentar la rentabilidad del negocio. Por su parte, *muda* (palabra japonesa que significa “despilfarro”) hace referencia a lo contrario de valor. Es toda actividad humana que consume recursos sin generar valor (Womack & Jones, 1997) al emplear más materiales de los que el cliente necesita y está dispuesto a pagar. Fue Ohno (1988) quien definió los 7 tipos de *muda*:

- 1) **Sobreproducción:** Fabricar por encima de la demanda. Es la mayor fuente de desperdicio.
- 2) **Inventario:** Acumulación innecesaria de productos en proceso o terminados.
- 3) **Tiempo de espera:** Cualquier retraso en el proceso que interrumpe el flujo de trabajo.
- 4) **Sobreprocesamiento:** Realizar tareas innecesarias que no aportan valor. Estas operaciones podrían no existir.
- 5) **Defectos:** Errores en los productos que requieren corrección, lo que genera costos adicionales, desperdicio de materiales, y, ocasionalmente impide su venta.
- 6) **Transporte (de productos):** Movimientos de materiales que no generan valor al producto.
- 7) **Movimiento (de personas):** Desplazamientos innecesarios de personas.

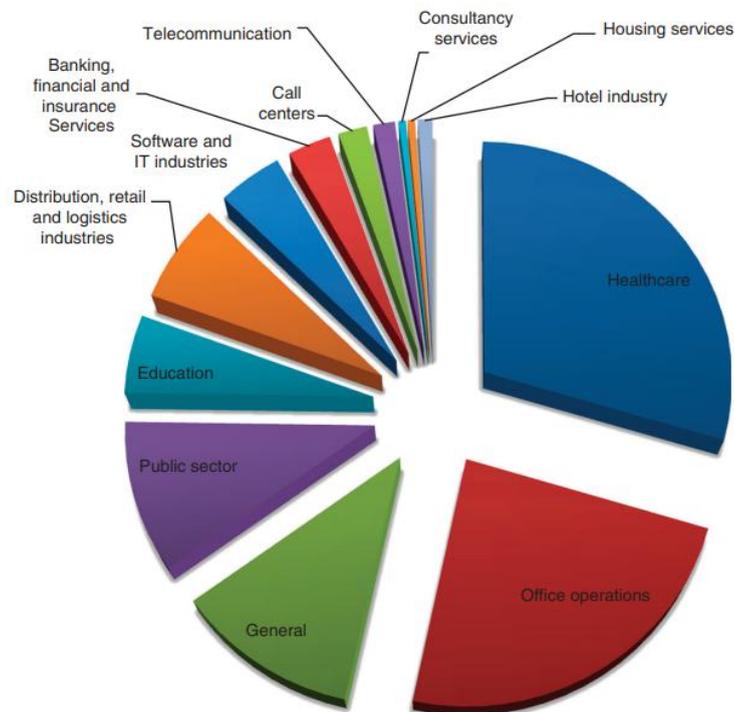
Más recientemente se ha introducido un nuevo *muda* para los servicios, el **factor humano**. No aprovechar las habilidades y el potencial de los trabajadores representa un desperdicio. Su creatividad e ideas pueden ser clave para resolver problemas y puede incluso convertirse en la herramienta más poderosa para la mejora continua (Vílchez & Prada, 2015).

Para aplicar la filosofía *Lean*, hay diferentes herramientas que se pueden emplear y que ayudan a la identificación y eliminación de *mudas*. Las cuatro herramientas más utilizadas son el Mapeo del Flujo de Valor (VSM), el equilibrado de la producción (*heijunka*), el *Just In*

*Time* (JIT) y el 5S. En especial, dado que el VCM permite tener una visión clara de todas las etapas del proceso que añaden valor, o no, es recomendable su uso en primer lugar ya que permite además sugerir mejoras (Leite & Vieira, 2015).

Inicialmente, la aplicación de los principios *Lean* se limitaba al sector manufacturero. A pesar de que su adopción se expandió progresivamente a otros ámbitos, incluyendo el de educación, salud u otro tipo de servicios (Garcés & Stecher, 2021), el *Lean Service* es aún un tema relativamente nuevo y, en consecuencia, no ha sido ampliamente estudiado. En efecto, la implementación de los métodos *Lean* en el sector de los servicios y la disponibilidad de literatura sobre el *Lean Service* siguen siendo reducidas (Piercy & Rich, 2008). A continuación la Figura 4 expone la clasificación de 214 artículos sobre el *Lean Service* por tipo de industria.

**Figura 4.** Artículos de servicios por tipo de industria



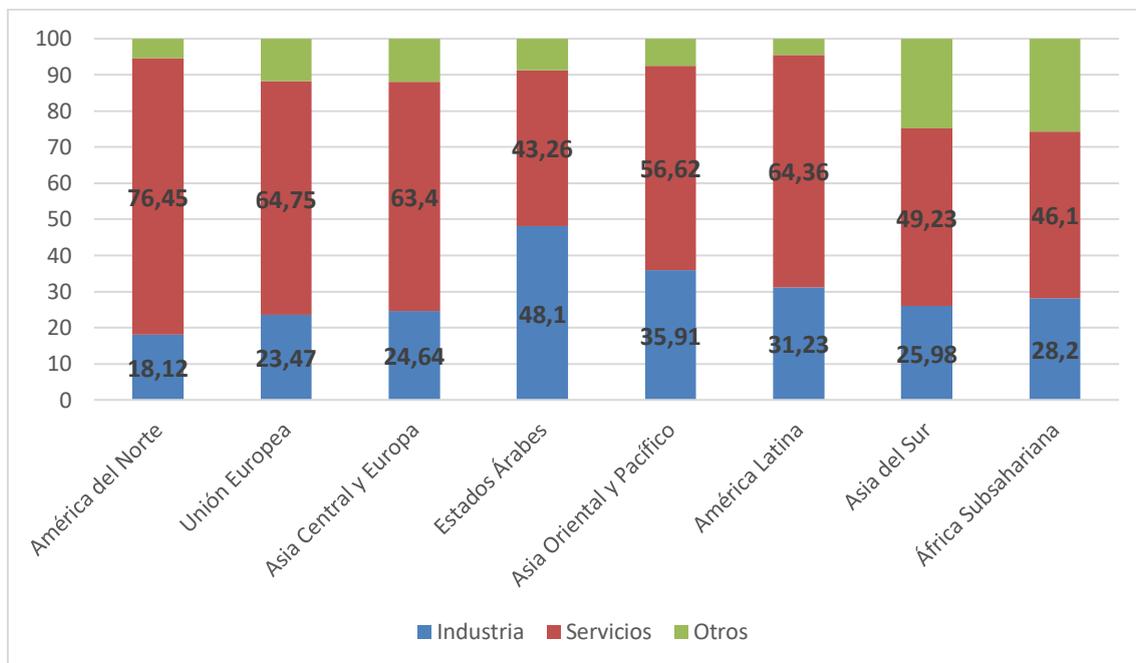
Fuente: Hadid & Mansouri (2014)

Como se puede observar, hay una distribución muy dispar con una predominancia de artículos científicos de *Lean Service* sobre el sector de la salud, las operaciones de oficina y el sector público. Por su lado, el sector de la restauración no se menciona, aunque puede encontrarse incluido dentro de la industria hotelera. Otros autores como Suárez-Barraza *et al.* (2012) confirman estos hallazgos destacando la escasa cantidad de artículos sobre la restauración.

La falta de investigación y conocimiento sobre el *Lean Service* ha sido uno de los factores causantes de que la industria de los servicios sea menos productiva que la manufacturera (Resta *et al.*, 2015) a pesar de representar aproximadamente el 61,7% del PIB mundial en 2022 (Fernández, 2024b) y emplear a una gran proporción de la fuerza laboral en la mayoría

de las economías modernas (Leite & Vieira, 2015). En España, el sector de los servicios representa el 50% del PIB y da empleo al 43% de la población activa (Instituto Nacional de Estadística, 2025). La Tabla 9 a continuación muestra la contribución de los servicios al PIB mundial en comparación a la industria por zonas geográficas en 2022.

**Tabla 9.** Porcentaje del sector servicios e industria en el PIB mundial por zonas geográficas en 2022



Fuente: Elaboración propia basada en Statista (2025)

Asimismo, esta reticencia a implementar *Lean* en el sector de los servicios se debe en parte a la falta de conocimiento sobre sus beneficios y al temor a que la detección de ineficiencias afecte paradójicamente a la calidad del servicio ofrecido (Gupta *et al.*, 2016). En este mismo sentido, el hecho de que no haya un modelo estándar que explique qué, cuándo y dónde utilizar una herramienta *Lean* en los servicios dificulta su implementación. Por ello, cada autor emplea un conjunto de herramientas que considera más adecuadas según las necesidades específicas de su empresa. A pesar de todo ello, se ha demostrado que la aplicación de prácticas del *Lean Manufacturing* en los servicios puede generar beneficios económicos, además de influir positivamente en la conducta de los empleados (Dos *et al.*, 2015). En la Tabla 10 se presentan los beneficios que se han atribuido al *Lean Service*.

**Tabla 10.** Beneficios de la implementación del *Lean Service*

Nº	Beneficios del <i>Lean Service</i>	Nº	Beneficios del <i>Lean Service</i>
1	Liberación de tiempo del personal	11	Reducción de costos
2	Identificación y eliminación de desperdicios	12	Mayor organización de las áreas de trabajo
3	Mejora en la capacidad	13	Reducción de inventario
4	Mejora en la percepción del servicio o producto por parte del cliente	14	Mejora de la comprensión del proceso por parte de los empleados

<b>5</b>	Mejora de la satisfacción del cliente	<b>15</b>	Reducción de reprocesos
<b>6</b>	Mejora de la satisfacción y del rendimiento de los empleados	<b>16</b>	Disminución en rotación de personal y ausentismo
<b>7</b>	Reducción de tiempo de ciclo	<b>17</b>	Reducción en errores humanos
<b>8</b>	Mejora de la eficiencia operacional	<b>18</b>	Reducción de trabajo en proceso
<b>9</b>	Mayor flexibilidad en los procesos	<b>19</b>	Ahorro de espacio
<b>10</b>	Mayor productividad	<b>20</b>	Mayor rentabilidad

Fuente: Elaboración propia basada en Hadid & Mansouri (2014)

Además, hay una necesidad creciente de aplicar el enfoque *Lean* en las empresas debido al incremento de las expectativas de los clientes, la intensa competencia, el aumento de los costos operativos, la presión interna para aumentar los ingresos y la presión externa de las nuevas regulaciones (Allway & Corbett, 2002).

Por su parte, las organizaciones que tienen éxito empleando *Lean* se caracterizan por una alta colaboración institucional, una visión orientada al futuro, un enfoque en el bienestar y las relaciones humanas y un liderazgo participativo. Del mismo modo, aplican prácticas *Lean* "suaves" centradas en las personas, como son la resolución de problemas en equipo y la capacitación de los empleados para desempeñar múltiples tareas. En contraste, no se observan diferencias significativas en la aplicación de prácticas *Lean* "duras", relacionadas con el uso de herramientas (Bortolotti *et al.*, 2015).

Al igual que en cualquier cambio, la implementación del *Lean Service* conlleva una fuerte resistencia a su aplicación. Lograr que aquellos que se oponen al enfoque *Lean* se unan al proceso es un factor clave para facilitar futuras implementaciones. Asimismo, si no se maneja adecuadamente podría afectar negativamente al proceso (Leite & Vieira, 2015). De hecho, Garcés & Stecher (2021) hicieron una síntesis de los posibles efectos negativos del *Lean* sobre los trabajadores insistiendo en la relevancia del bienestar y no solo de la rentabilidad de la empresa. Sus principales hallazgos se enumeran en la Tabla 11.

**Tabla 11.** Síntesis de los posibles efectos adversos del *Lean*

<b>Dimensiones</b>	<b>Principales efectos adversos</b>
<b>Bienestar laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Intensificación del trabajo</li> <li>○ Presión laboral</li> <li>○ Desgaste físico y psíquico</li> <li>○ Trastornos del ánimo y ansiedad</li> </ul>
<b>Proceso de trabajo y tareas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Estandarización</li> <li>○ Pérdida autonomía</li> <li>○ Descualificación</li> </ul>
<b>Relaciones sociales y colectivos de trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tensión entre pares y/o jefaturas</li> <li>○ Hostilidad y competencia</li> <li>○ Falta de cohesión</li> <li>○ Individualismo</li> <li>○ Formas de poder autoritarias</li> </ul>
<b>Vivencias subjetivas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Malestar y sufrimiento</li> <li>○ Dilemas éticos y tensiones</li> <li>○ Pérdida límites entre vida personal y trabajo</li> </ul>
<b>Relaciones laborales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Precarización del empleo</li> <li>○ Debilitamiento negociación colectiva y organización</li> </ul>

	sindical ○ Incremento desempleo, precarización trabajo
--	---

Fuentes: Garcés & Stecher (2021)

A continuación, la Tabla 12 resume la información principal de este subapartado.

**Tabla 12.** *Lean Service y mudas*

<p>Filosofía <i>Lean</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empezó en el sector manufacturero, pero se expandió a otras áreas como los servicios.</li> <li>• Su objetivo principal es eliminar o minimizar los desperdicios para crear valor para el cliente final.</li> <li>• <i>Muda</i> es toda actividad humana que consume recursos sin generar valor. Hay 8 tipos de <i>muda</i>: sobreproducción, inventario, tiempo de espera, sobreprocesamiento, defectos, transporte (de productos), movimiento (de personas) y el factor humano.</li> </ul> <p><i>Lean Service</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A pesar de la relevancia del sector de los servicios a nivel mundial al representar el 58% del PIB mundo, el <i>Lean Service</i> es un tema relativamente nuevo y poco estudiado.</li> <li>• La mayoría de los estudios sobre <i>Lean Service</i> se han enfocado en los sectores de la salud y la educación, dejando rezagada su aplicación en la restauración.</li> <li>• Obstáculos: resistencia a la implementación debido a la falta de conocimiento sobre sus beneficios, el temor de que afecte la calidad del servicio y la falta de un modelo estándar. Si no se aplica correctamente la metodología <i>Lean</i> puede tener diversos efectos adversos.</li> <li>• Beneficios: reduce costos y desperdicios, aumenta la productividad, mejora la satisfacción de clientes y empleados, etc.</li> <li>• Características de organizaciones exitosas: alta colaboración institucional, visión a futuro, enfoque en relaciones humanas, liderazgo participativo y uso de prácticas <i>Lean</i> suaves.</li> </ul>
--

Fuente: Elaboración propia a partir del marco teórico

### 3. Metodología

Este apartado de metodología explica en profundidad los procesos empleados para realizar este trabajo centrándose especialmente en el método para recopilar y analizar los datos del restaurante VelascoAbellà.

En primer lugar, efectué una investigación secundaria que me permitió elaborar el marco teórico e informarme sobre el restaurante VelascoAbellà y sobre las metodologías para llevar a cabo casos de estudio. Para ello, realicé una revisión exhaustiva de la literatura académica gracias a la base de datos Google Scholar y a la plataforma de búsqueda Ebsco Discovery Search. Asimismo, hice una revisión de la literatura no académica, a través de páginas webs, periódicos, informes e incluso blogs.

Por un lado, la literatura académica me permitió comprender las brechas de investigación de mi campo de estudio así como tener acceso a recursos rigurosos y confiables que sustentan mi trabajo. Dada la gran diversidad de documentos en los medios de búsqueda empleados, utilicé palabras clave como “alta cocina”, “gastronomía” o “*Lean Service*”. El hecho de buscar tanto en español como en inglés me permitió ampliar los resultados obtenidos y tener acceso a información más relevante con respecto a mis objetivos de estudio. La literatura académica empleada incluye principalmente artículos científicos, trabajos de fin de grado o tesis doctorales y libros.

Por otro lado, la literatura no académica permite recabar la visión actual de los expertos en la industria de la restauración al tratarse de un sector en constante innovación donde no hay mucha literatura académica y donde la parte divulgativa tiene un papel fundamental. De este modo, he podido recabar información actual sobre la gastronomía y restauración en España a través de diversos informes o portales de estadísticas como la INE o Statista, comprender la visión de expertos culinarios sobre la alta cocina a través de artículos de periódicos, y recabar información sobre aspectos más específicos de eventos o alta cocina a través de blogs de reconocidas escuelas de gastronomía.

En ambos tipos de literatura he empleado el método de la bola de nieve, una técnica que se basa en examinar las citas bibliográficas de fuentes clave para descubrir más información sobre un tema específico.

En cuanto al caso de estudio, me decanté por esta metodología ya que además de reducir la falta de estudio sobre el *Lean Service* en la restauración, permite comprender el funcionamiento de un restaurante al responder a las preguntas “cómo” y “por qué” (Yin, 2003). De este modo, utilicé tres métodos para recopilar datos sobre la empresa: análisis de documentos, observación directa y entrevistas semiestructuradas. Para el análisis de la documentación, estudié diversas fuentes secundarias como la página web del restaurante, noticias periodísticas y documentos internos.

La Tabla 13 a continuación explica los diferentes encuentros tenidos con el restaurante de estudio y la Tabla 14 las diferentes entrevistas llevadas a cabo durante estos encuentros. El tener contacto regular con el restaurante vía Whatsapp me permitió organizar las visitas, realizar consultas o informar al restaurante sobre mis avances más fácilmente.

**Tabla 13.** Cronología de las visitas al restaurante VelascoAbellà

Nº	Fecha	Objetivos
1	Noviembre 2024	Toma de contacto para conocer al restaurante y determinar mis objetivos de estudio y los futuros pasos a seguir.
2	Enero 2025	Acceso a documentación interna, reunión sobre la mejora de procesos para la gestión de eventos y realización de una entrevista semiestructurada centrada en el funcionamiento del restaurante.
3	Marzo 2025	Observación directa del restaurante y cuatro entrevistas semiestructuradas centradas en la detección de <i>mudas</i> y mejoras operativas. Ambas fuentes de información son complementarias entre sí.

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 14.** Entrevistas semiestructuradas al personal del VelascoAbellà

Nº	Cargo profesional	Formato	Fecha	Duración
1	Camarero	Presencial	Enero y marzo 2025	45 min. y 50 min.
2	Propietario	Presencial	Marzo 2025	45 min.
3	Cocinero	Presencial	Marzo 2025	15 min.
4	Cocinero	Presencial	Marzo 2025	5 min.

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la Tabla 13, la investigación primaria incluye la observación directa del restaurante caso de estudio y entrevistas semiestructuradas con diversas personas de distintos niveles de la empresa con el fin de obtener una mayor diversidad de información que aporta una mayor objetividad y exactitud a mi estudio.

La importancia de la entrevista para la investigación cualitativa ha sido resaltada por numerosos autores (Ibarra-Sáiz, 2023). El propósito central de una entrevista es recopilar información acerca de vivencias y opiniones personales. En este proceso participan mínimo dos individuos: el entrevistador y el entrevistado, estableciendo así una interacción centrada en el tema de estudio (Folgueiras Bertomeu, 2016).

En mi caso, un enfoque cualitativo era necesario para llevar a cabo el caso de estudio. Consideré pertinente la entrevista semiestructurada ya que permite que las entrevistas se mantengan centradas gracias a su guion de preguntas previamente elaborado al mismo tiempo que ofrece al entrevistador la libertad de explorar ideas relevantes que puedan surgir a lo largo de la entrevista (Adeoye-Olatunde & Olenik, 2021).

Así, con el fin de realizar correctamente las entrevistas, me informé previamente sobre los métodos para su realización. Según Folgueiras Bertomeu (2016), es necesario elegir en primer lugar el tema de la entrevista, para después obtener un mayor entendimiento sobre el área de estudio mediante el marco teórico, y, por último, formular los objetivos de la entrevista en base a los objetivos específicos del estudio. De igual manera, es importante crear un ambiente de confianza que favorezca que el entrevistado se exprese libremente así como las estrategias para redirigir la entrevista en caso de que se desvíe del objetivo principal, como son insistir en un tema específico recurriendo a preguntas ya sean directas

o indirectas (Ibarra-Sáiz, 2023).

Por mi parte, elaboré los guiones utilizando el método del embudo y ordené las preguntas según diferentes temas que abarcan desde la gestión del restaurante hasta la mejora de operaciones. Asimismo, me basé en la información recopilada para el marco teórico, la información que me había facilitado en el primer encuentro con la empresa y los objetivos de mi trabajo a los que me faltaba dar respuesta. Antes de cada entrevista revisé el guion para así evitar depender constantemente de mis apuntes.

Grabé las entrevistas utilizando mi teléfono móvil mientras que seguía el guion en mi *tablet*. Una vez las entrevistas finalizaron, utilicé la herramienta de transcripción de Microsoft Word para transcribir cada una, agilizando así la redacción y el análisis de los resultados. Seguidamente, revisé las transcripciones para familiarizarme con la información recopilada y proceder posteriormente al análisis correspondiente.

Con respecto a la observación directa que realicé en mi tercera visita, esta ofrece una información sobre el comportamiento humano que otros métodos podrían pasar por alto. Mientras que la entrevista solo refleja lo que los participantes expresan, la observación permite profundizar en fenómenos relevantes para mi investigación, como la detección de *mudas*, proporcionando información más específica y contextualizada (Fix *et al.*, 2022). No obstante, dado que el comportamiento es a menudo inconsciente o susceptible a sesgos su análisis puede resultar complejo, en especial ciertos comportamientos considerados tabú o eventos poco frecuentes pueden ser particularmente difíciles de registrar. Para garantizar el rigor del estudio es fundamental realizar una selección cuidadosa de lo que se observa (Fix *et al.*, 2022).

La observación directa consistió en observar media jornada laboral, desde que se preparan las elaboraciones medias hasta que se sirve la comida al cliente. Se prestó atención a los detalles, apuntando las observaciones y sacando fotos. Al solo presenciar media jornada laboral es posible que haya *mudas* que falten o que existan *mudas* en otros departamentos a los que no he tenido acceso, como contabilidad o bodega. El objetivo no es detectar todos los *mudas*, sino observar el proceso y detectar los principales *mudas* existentes en el restaurante.

Opté por realizar menos visitas, pero de mayor duración y calidad en lugar de múltiples visitas, pero menos extensas. Esta estrategia me permitió recopilar una variedad de datos en una misma jornada al combinar diferentes métodos de recolección de información. Asimismo facilitó la planificación de las visitas al restaurante, minimizando cualquier interrupción en sus jornadas laborales.

#### 4. Resultados del caso de estudio: Restaurante VelascoAbellà

En este apartado aplicaré la teoría explicada anteriormente para analizar la gestión del servicio habitual y de los eventos del restaurante VelascoAbellà. Con este fin, introduciré en un primer lugar los aspectos básicos del restaurante de estudio para después analizar los *mudas* presentes en este y proponer mejoras. La estructura de esta sección es la siguiente:

4.1 *Presentación de la empresa*

4.2 *Gestión del servicio habitual*

4.3 *Gestión de eventos*

4.1 *Presentación de la empresa*

Esta sección ofrece una breve descripción de la cultura y del funcionamiento del restaurante VelascoAbellà lo que facilitará posteriormente la comprensión del análisis de sus procesos.

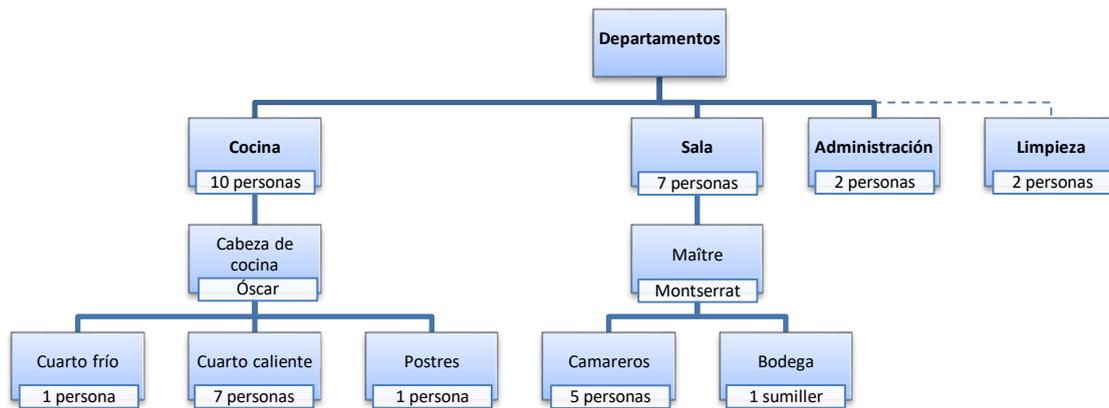
La inauguración del local VelascoAbellà tuvo lugar el 12 de junio de 2023 en Madrid. Sus fundadores, Montserrat Abellà y Óscar Velasco, decidieron abrir este restaurante tras el cierre del Santceloni, restaurante de dos estrellas Michelin que dirigieron durante 20 años (Poncini, 2023). Ambos profesionales se distinguen por su trayectoria y sus éxitos gastronómicos que incluyen el Premio Nacional de Gastronomía al Mejor Jefe de Cocina en 2007 a Óscar Velasco y el *Gran Prix au Chef Pâtissier* en 2016 a Montserrat Abellà (VelascoAbellà, 2024).

Por su parte, VelascoAbellà destaca por ser un restaurante de alta cocina que emplea la cocina de autor al haber sido concebido como un proyecto de vida. De esta manera, sus fundadores reflejan su propio estilo de cocina descrito como personal, creativo, y donde la propuesta gastronómica gira en torno al producto. En este sentido, su propuesta culinaria se centra en la cocina de mercado y en los productos frescos y de temporada. Asimismo, además de resaltar la relevancia de la creatividad culinaria y del cuidado del producto, también se enfatiza la importancia de la atención al cliente y del cuidado de sus empleados (VelascoAbellà, 2024).

A pesar de que el objetivo del restaurante es “*lograr que el cliente se levante de la mesa tras una comida y reserve para otro día*” y no el de obtener estrellas Michelin u otros galardones (González, 2023), VelascoAbellà ha obtenido el 26 de noviembre de 2024 su primera estrella Michelin (León, 2024).

Con el fin de comprender con mayor claridad la gestión del VelascoAbellà, la Figura 5 ilustra la organización de sus distintos departamentos: cocina, sala y administración, además del departamento de limpieza que se encuentra externalizado.

**Figura 5.** Organigrama del VelascoAbellà



Fuente: Elaboración propia

Dado que se trata de un restaurante de pequeño tamaño con menos de 20 empleados, su estructura organizativa se limita a tres departamentos, los cuales asumen diversas funciones para cubrir todas las áreas de gestión.

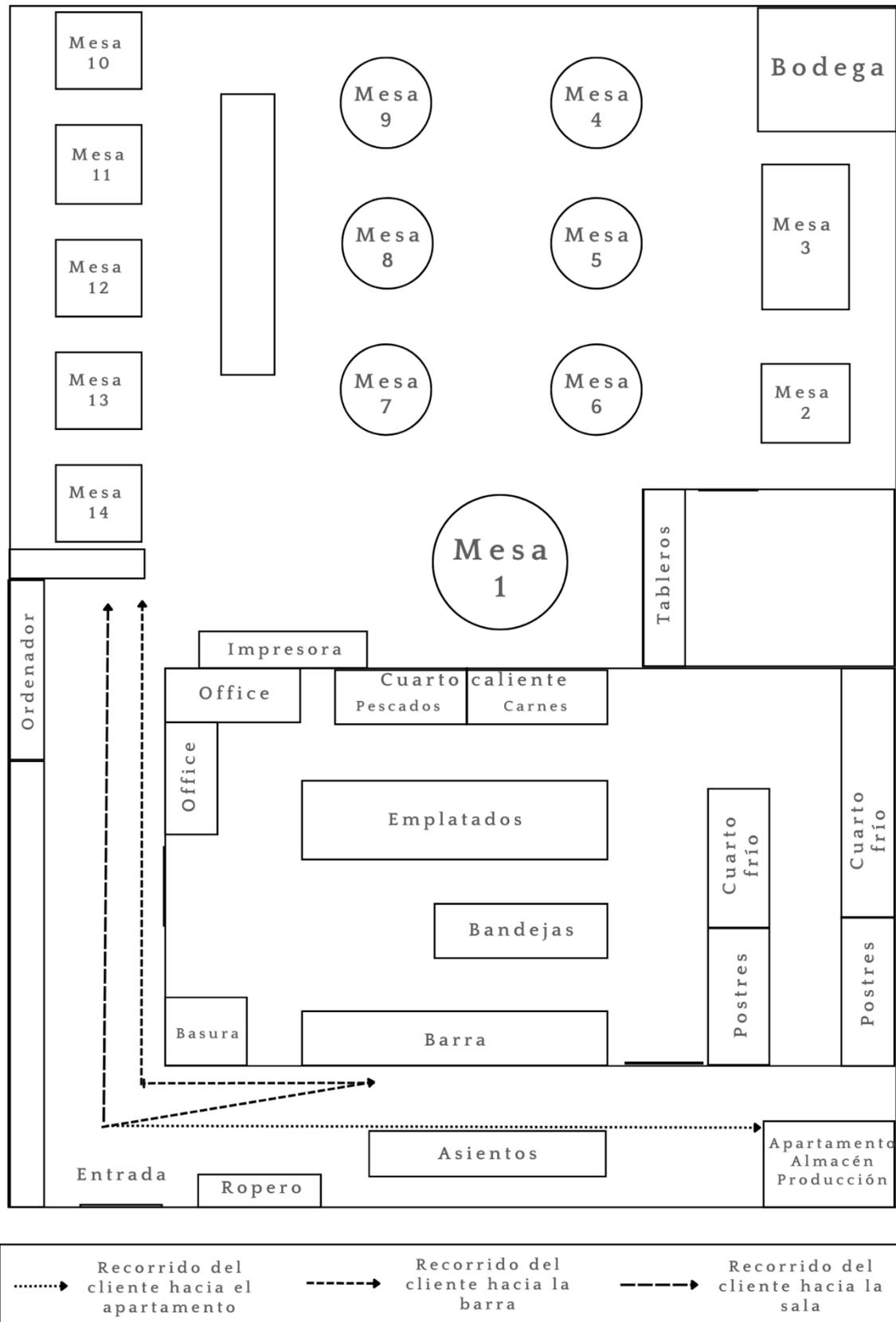
Por un lado, el departamento de compras se encuentra incluido tanto en el departamento de sala como en el de cocina. Esto se debe a que el departamento de cocina se encarga de gestionar los pedidos de alimentos mientras que el de sala realiza los pedidos de las bebidas y de la vajilla.

Por otro lado, el departamento de sala es igualmente responsable de la lavandería de los manteles y servilletas así como de la gestión de las órdenes de servicio para la planificación de los eventos. Normalmente, los eventos suelen tener lugar en el restaurante, ya sea en la sala principal, que tiene una capacidad para aproximadamente 40 personas sentadas o 80 de pie, o bien en el apartamento, un espacio independiente que se encuentra en la planta baja del restaurante y con capacidad para hasta 20 personas.

Por último, como se observa en la Figura 5, el departamento de sala incluye asimismo la bodega formada solamente por el sumiller.

Para una mejor visualización y comprensión de los procesos internos del restaurante de estudio, la Figura 6 a continuación muestra la distribución de la sala y de la cocina. Esto facilita la identificación de ineficiencias al ofrecer una representación visual de las áreas principales del restaurante. Asimismo, muestra los diferentes recorridos que pueden realizar los clientes al entrar en el restaurante.

**Figura 6.** Distribución de la sala y de la cocina del VelascoAbellà



Fuente: Elaboración propia

## 4.2 Gestión del servicio habitual

En esta sección, compuesta por la Tabla 15, describiré los *mudas* detectados en el restaurante, o en su caso contrario, las buenas prácticas detectadas, para después introducir las propuestas de mejora implementadas o sugeridas para la eliminación de tales *mudas*. Por cada mejora propuesta se menciona la viabilidad de la solución, siendo baja, media o alta. Factibilidad baja significa que a causa de la capacidad o estructura del restaurante la mejora no es viable actualmente, factibilidad media son los casos donde el restaurante necesita hacer cierta inversión de dinero para implementar la mejora, y factibilidad alta cuando la solución no requiere inversión de dinero.

A pesar de que este subapartado se centre en la aplicación de técnicas *Lean*, las entrevistas realizadas a cuatro miembros del personal del VelascoAbellà evidencian un desconocimiento generalizado tanto de la filosofía *Lean* como de otras metodologías como el 5S. No obstante, se constató una cultura proclive a la mejora continua. Según el entrevistado 2: “*Vivimos de eso, de intentar mejorar y que todo sea más fácil. Por eso tanta documentación, tanto todo, porque realmente creo que es importante*”. Además, como se puede apreciar en la Tabla 15, el VelascoAbellà implementa activamente mejoras en el restaurante.

**Tabla 15.** Identificación y descripción de *mudas* y propuestas de mejoras en el servicio habitual del VelascoAbellà

<b>Mudas</b>	<b>Descripción Mudar</b>	<b>Factibilidad de la solución</b>
<b>Sobreproducción</b>	<p><u>Preelaboración y elaboraciones intermedias:</u> Preparación previa a la llegada del cliente. No hay desperdicio ya que se preparan según la previsión de demanda diaria gracias al historial y al número de reservas. La gran mayoría de los comensales acude con reserva. Si hubiera excedente la mayoría de estas elaboraciones se pueden envasar al vacío y congelar. Se utiliza FIFO lo que reduce el riesgo de sobreproducción.</p> <p><u>Prácticas para minimizar el desperdicio alimenticio:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los huesos de carne y las espinas y raspas de pescados se utilizan para hacer los fondos.</li> <li>• Partes de productos que no se pueden aprovechar para el cliente, por ciertos criterios, se aprovechan para la comida del personal, como son ciertas partes del pulpo o la cabeza y cola del rape.</li> <li>• Si hubiera alimentos o elaboraciones que no se han consumido durante la semana y su calidad pelagra de verse afectada los propietarios lo consumen en su casa.</li> </ul>	No se han detectado <i>mudas</i> , sino buenas prácticas.

	<p><u>Elaboraciones emplatadas:</u> Las elaboraciones comienzan a prepararse en cuanto los camareros envían la comanda a cocina, pero se terminan de cocinar y se emplatan únicamente cuando el camarero solicita el pase, por lo que no hay riesgo de sobreproducción ni de disminución de la calidad del producto debido al proceso en dos fases.</p>	
<p><b>Inventario</b></p>	<p>El tamaño reducido del restaurante y su sistema de previsión de la demanda basada en su historial y en el número de reservas permite minimizar el inventario y calcular la cantidad de alimentos de cada comanda a los proveedores. Como expresado por el entrevistado 2: “<i>Sacamos lo justo, compramos lo justo</i>”. Además, para la mayoría de los grupos de entre 6 u 8 comensales se conoce de antemano el menú o raciones que se van a degustar.</p> <p><u>Productos:</u> Todos los alimentos se dan por <i>consumidos</i> aunque aún no se hayan utilizado. Esto se debe a que los alimentos perecederos se compran para su uso diario. Algunos alimentos, aunque pueden durar más días, también se consideran como <i>consumidos</i> ya que se consumen durante la semana.</p> <p>Asimismo, hay cierta flexibilidad en las comandas de los clientes. Si se solicita un menú degustación con libertad creativa, el equipo de cocina puede elegir elaborar platos en función de la disponibilidad de ingredientes, evitando usar ingredientes escasos y priorizando aquellos con mayor <i>stock</i>. Esto permite aprovechar al máximo el <i>stock</i> sin causar rupturas.</p> <p><u>Preelaboración y elaboraciones intermedias:</u> Al hacerse previo a la demanda existe inventario, pero se considera como <i>consumido</i> al utilizarse durante la semana.</p> <p><u>Propuesta de mejora:</u> Dado el tamaño reducido del restaurante, no es imprescindible un sistema digital para el control del inventario de materia prima y de las preelaboraciones y elaboraciones intermedias. Actualmente, el restaurante compra cantidades reducidas de alimentos y los organiza en el almacén o cámara frigorífica según su fecha de caducidad, colocando al frente aquellos con vencimiento más próximo para asegurar su uso prioritario y facilitando la implementación del</p>	<p>No se han detectado <i>mudas</i>, sino buenas prácticas.</p>

	<p>método FIFO. La revisión del inventario para las bebidas y ciertos alimentos con menor rotación se hace por conteo manual y semanalmente. En el caso de que el restaurante aumente su capacidad de clientela, sería recomendable el uso de un <i>software</i> de gestión de inventario. La mayoría de estos permiten registrar las entradas y salidas de productos y consultar el inventario en tiempo real a través de códigos de barras adheridos a los productos, lo cual disminuye los errores humanos y facilita el control del <i>stock</i>.</p> <p><u>Elaboraciones emplatadas</u>: Producidos según la demanda por lo que no hay inventario.</p> <p><u>Bodega</u>: Pago a proveedor según descorche, considerándose una práctica JIT ya que el flujo de materiales y dinero está ajustado al consumo real.</p> <p><u>Vajilla</u>: Pedidos mensuales.</p> <p><u>Bebidas</u>: Pedidos semanales.</p> <p><u>Basura</u>: No generan grandes cantidades de residuos y la basura generada se segrega en orgánico, no orgánico, plástico, cartón y vidrio, disminuyendo su impacto. Los residuos se almacenan durante el día (orgánico, no orgánico, plástico) o durante la noche (cartón y vidrio). La gestión de la previsión de la demanda, la minimización del desperdicio alimentario y el uso de vajilla reutilizable contribuyen a la minimización de residuos y de desperdicios.</p>	
<p><b>Tiempo de espera</b></p>	<p><b>Clientes</b></p> <p><u>Recepción</u>: Siempre hay un empleado de sala para la recepción de los clientes.</p> <p><u>Consulta de la carta</u>: Para hacer la espera más amena se ofrece una peana (aperitivo de bienvenida) mientras que los clientes ojean la carta. A pesar de que la carta es fácilmente comprensible y concisa, los camareros ofrecen sus servicios para facilitar la elección gastronómica del consumidor.</p> <p><u>Espera entre platos</u>: Tanto en cocina como en sala se hace seguimiento de los tiempos de espera de los platos ya sea de forma digital o manual, respectivamente.</p> <p>Los camareros suelen solicitar el fin de la cocción del siguiente plato a cocina una vez el cliente ha acabado su plato anterior. No obstante, cuando hay mucha clientela y se trata de elaboraciones</p>	<p>No se han detectado <i>mudas</i>, sino buenas prácticas.</p>

	<p>calientes se procede a pedir los platos ligeramente antes de recoger el plato anterior para reducir los tiempos de espera. Al finalizar cada plato, el personal de sala realiza el cambio de cubiertos y retira la vajilla anterior.</p> <p><u>Decoración:</u> La decoración minimalista facilita y agiliza la limpieza del local debiendo de invertir menos tiempo en esta actividad.</p> <p><b>Camareros (<i>runner</i>)</b>  <u>Espera para los platos emplatados en cocina:</u>  Los <i>runners</i> suelen estar en constante movimiento ya que los pedidos de las diferentes mesas llegan de forma escalonada.</p>	
<b>Sobreprocesamiento</b>	<p><u>Tiques de comandas:</u> A pesar de tener las comandas de forma digital tanto en cocina (<i>tablet</i> y <i>Kitchen Display System (KDS)</i>) como en sala (<i>tablets</i>), imprimen a su vez las comandas en cocina, sala y barra. Esto se debe a que prefieren tenerlo en físico ya que es más accesible visualmente al tener varios pedidos simultáneos.</p> <p><u>Propuesta de mejora:</u> Incluso si imprimir los tiques en cocina y sala representa un <i>muda</i> facilita el trabajo a los empleados por lo que no existe premura a eliminarlo. No obstante, el tique impreso en barra se utiliza únicamente cuando se pide menú degustación, sirviendo como guía para imprimir al cliente un papel con el menú que ha degustado ese día como recuerdo de su experiencia. La impresión de este tique se podría eliminar y usar en su lugar el tique de sala o bien ver el tique digitalmente en la <i>tablet</i>.</p> <p><u>Toma de comandas:</u> La comanda se toma manualmente y después se envía digitalmente a cocina. Se ha establecido este proceso para mejorar la experiencia del cliente a pesar de existir procesos más eficientes.</p>	Factibilidad de la mejora alta
<b>Defectos</b>	Los errores en las comandas o en las preparaciones son inhabituales.	
<b>Transporte</b>	<p><u>Montaje de mesas:</u> Al contrario de otros establecimientos el montaje de la mesa –colación del plato y de la servilleta– se realiza una vez el cliente se ha sentado en la mesa. A pesar de exigir un mayor trabajo, mejora la atención al cliente y su experiencia ya que se transmite una sensación de limpieza y servicio</p>	No se han detectado <i>mudas</i> , sino buenas prácticas.

	personalizado. Por ende, no es considerado como un <i>muda</i> .	
<b>Movimiento</b>	<p><u>Cocina:</u> Al ser la cocina concebida por los propietarios del restaurante los espacios están bien pensados y distribuidos para agilizar el flujo de trabajo. Hay puestos de trabajo asignados reducen los movimientos innecesarios. Sin embargo, los cuchillos utilizados en el cuarto caliente se encuentran en un cajón en el cuarto frío. Esto causa movimientos innecesarios y molestias al personal del cuarto frío debido al flujo de personas. Este <i>muda</i> de movimiento también puede representar un <i>muda</i> de transporte al tener que desplazar los cuchillos.</p> <p><u>Propuesta de mejora:</u> Instalación de un cajón para los cuchillos en la zona de emplatados. De este modo además de eliminar este <i>muda</i> se estaría implementando la metodología 5S.</p> <p><u>Emplatado en mesa:</u> Hay algunas elaboraciones como el jarrete o el pescado que se trinchan o desespinan en sala. A pesar de poder ser considerado como una ineficiencia aporta valor al servicio ofrecido al crear una experiencia personalizada y mostrar profesionalismo. Como consecuencia, no es considerado un <i>muda</i>.</p> <p><u>Sala:</u> Los tiques impresos en sala se imprimen en la zona de la Figura 6 marcada con <i>impresora</i>. Sin embargo, el <i>maître</i> de sala tiene su ordenador donde inserta las comandas en la zona de la Figura 6 indicada como <i>ordenador</i>. De este modo, cada vez que necesita coger un tique tiene que hacer movimientos innecesarios. Este <i>muda</i> de movimiento también puede representar un <i>muda</i> de transporte al tener que desplazar los tiques.</p> <p><u>Propuesta de mejora implementada:</u> Se ha movido la impresora de comandas junto al <i>ordenador</i> insertando el cableado necesario para su uso y eliminando el <i>muda</i> de movimiento.</p> <p><u>Clientes:</u> El cliente está acompañado desde su llegada al restaurante por lo que sus movimientos son claros y simples, dirigiéndose en la mayoría de los casos directamente a la sala o al apartamento, en el caso de ciertos eventos.</p>	<p>Factibilidad de la mejora media</p> <p>Factibilidad de la mejora media</p>

<p><b>Factor humano</b></p>	<p><u>Cultura</u>: VelascoAbellà subraya la importancia de los empleados para el buen funcionamiento de la organización. Es por ello por lo que invierte recursos y tiempo en el cuidado de sus trabajadores a través de formaciones -ya sean propuestas por los propietarios o por los mismos empleados- y conciliaciones. Asimismo, promueven la colaboración y el intercambio de ideas de mejora implicando activamente a los trabajadores en el proceso. El entrevistado 1 mencionó: <i>“No es que ellos sean los jefes y es lo que ellos digan, y ya está, sino que muchas veces piden: ¿Esto cómo podemos mejorarlo? Si lo probamos por la mañana y vemos que no funciona, pues luego por la tarde [...] se cambia para ver cómo es mejor. A lo mejor es una idea que he dado yo.”</i></p> <p><u>Horarios</u>: Para ofrecer un mejor equilibrio de vida y proteger el bienestar de sus empleados existen tres horarios por los que los empleados rotan, siendo el horario de mañana, el de tarde y el partido. Asimismo, se procura que los trabajadores respeten sus horarios. En caso de hacer horas suplementarias se descuentan de futuras jornadas laborales.</p> <p><u>Cocina</u>: Los cocineros rotan habitualmente en todas las áreas de cocina. Se procura potenciar todas sus habilidades culinarias. La mayoría de platos tienen una gran rotación por lo que se busca que los cocineros puedan adaptarse a las diferentes elaboraciones.</p> <p><u>Sala</u>: A pesar de que todos los camareros tienen ciertos conocimientos en todas las áreas debidas, se especializan en unas tareas concretas. Se asignan las responsabilidades en función de las habilidades de cada persona, lo que permite un mejor desempeño individual y colectivo. Por ejemplo, hay un empleado formado como <i>frommelier</i> que se encarga de resolver dudas sobre esa área al cliente, hay otros más experimentados en tecnología o administración para la gestión de documentación y reservas y otros que gestionan mejor los idiomas.</p> <p><u>Distribución de tareas</u>: Todas las tareas están bien equilibradas.</p>	<p>No se han detectado <i>mudas</i>, sino buenas prácticas.</p>
-----------------------------	---	---

Fuente: Elaboración propia

### 4.3 Gestión de eventos

En esta sección introduciré brevemente los eventos del VelascoAbellà para después describir los *mudas* principales en su gestión e introducir las propuestas de mejora implementadas o sugeridas para la eliminación de tales *mudas*.

El VelascoAbellà organiza una gran variedad de eventos como comuniones, bautizos, bodas, presentaciones de vinos o reuniones familiares. Aunque la mayoría de estas celebraciones tienen lugar en el restaurante, en ocasiones especiales también ofrecen sus servicios a domicilio.

La Tabla 16 a continuación muestra cinco *mudas* detectados en la gestión de eventos así como la viabilidad para implementar las mejoras correspondientes.

**Tabla 16.** Descripción e identificación de *mudas* en la gestión de eventos

Puntos de mejora	<i>Mudas</i>	Factibilidad de la solución
1) Gestión de las órdenes de servicio	Sobrepesamiento, transporte, movimiento y defectos	Alta
2) Planificación del evento	Principalmente factor humano y sobrepesamiento	Alta
3) Reunión previa al evento	Principalmente sobrepesamiento	Alta
4) Ejecución del evento	Transporte y movimiento	Media
5) Evaluación posterior al evento	Principalmente factor humano	Alta

Fuente: Elaboración propia

Seguidamente se describen los diferentes *mudas* detectados en la gestión de eventos.

#### 1) Gestión de las órdenes de servicio: *mudas*

En VelascoAbellà hay dos personas del departamento de sala, el entrevistado 1 y el entrevistado 2, que se encargan de organizar los eventos y, para ello, usan las órdenes de servicio. El uso de las órdenes de servicio en la organización del evento es el siguiente:

- a) Se realiza varios borradores de la orden de servicio actualizando o rellenando los datos según las indicaciones del cliente. La plantilla de la orden de servicio se encuentra en el Anexo I.
- b) Se realiza la versión final de la orden de servicio con todos los datos del evento, llamada en adelante orden de servicio general.
- c) Se realiza otra orden de servicio de menor tamaño y solamente con los datos necesarios para cocina.
- d) Se transmiten por escrito los datos pertinentes sobre el evento a administración y a bodega.
- e) Se escanea la orden de servicio general y se guarda en Trello, una herramienta de gestión de proyectos y tareas, con el fin de tener un historial de las órdenes de servicio.

Seguidamente se enumeran los *mudas* encontrados:

- **Transporte y movimiento:** El departamento de sala nos transmitió la falta de eficiencia de este proceso al obligar al personal de sala a dar en mano a cada departamento la orden de servicio u hoja con la información pertinente sobre el evento. En ocasiones, el sumiller también se tiene que desplazar para ir a consultar la orden de servicio con todos los datos completos o actualizados.
- **Sobreprocesamiento:** Supone al personal de sala un trabajo suplementario al tener que realizar una multitud de hojas de servicio, ya sean en sucio o en limpio.
- **Defectos:** Dificulta la actualización de la versión final en el caso de que hubiera que hacer cambios en el evento y posibilita los errores al lidiar con diversos borrados y tener que transcribir manualmente todos los datos sobre el evento para las versiones finales.

#### 1.1) Propuestas e implementación de mejoras

El entrevistado 1 me comunicó la necesidad de digitalizar este proceso para agilizarlo: “*El tema de la digitalización, de tener un punto donde podamos mirar todos vendría bien para no tener que estar detrás de todos*”.

Para ello, y con el fin de eliminar los *mudas* mencionados previamente, se concibió la idea de usar la aplicación *My Script Nebo*. Esta aplicación permite tomar notas con un lápiz activo en una tableta, seleccionar el texto escrito a mano, y convertirlo en formato digital. Permite igualmente la importación de plantillas, como la orden de servicio, y compartir el documento creado a través de Google Drive o Gmail, por ejemplo.

Sin embargo, esta propuesta no tuvo éxito. Por una parte, el restaurante está a la espera de una tableta grande con lápiz activo, la cual facilitaría el uso de *My Script Nebo*. Por otro lado, en las entrevistas el entrevistado 1 comentó: “*Yo lo hago todo a mano, es fallo mío porque no sé escribir en tablet*”. Del mismo modo, el entrevistado 2 declaró: “*El lápiz no nos acaba de detectar, no me entiende la letra*”.

Por todas estas razones, se propuso otra idea de mejora basada en el uso de *Autocrat*, una extensión de *Google Sheets* que permite automatizar la creación de documentos, a partir de una plantilla, y su envío por correo. De esta forma, se posibilita la digitalización de las órdenes de servicio eliminando los *mudas* mencionados:

- Elimina el ***muda de desplazamiento y transporte*** al poder enviar automáticamente las órdenes de servicio por *Gmail* y guardarlas en el *Google Drive*.
- Elimina el ***muda de sobreprocesamiento*** al facilitar la redacción de las órdenes de servicio. En efecto, no hace falta redactar un documento para cada departamento manualmente, sino que es suficiente con rellenar los datos de la orden de servicio general en el *Google Sheets* y los documentos del resto de departamentos extraen la información a partir de esa orden de servicio. Para ello, se han creado plantillas para las órdenes de servicio de cocina y bodega que solo incluyen los datos pertinentes para cada departamento. A administración se le proporcionará la orden de servicio general. Igualmente, el restaurante no necesita

realizar varios borradores, sino que puede realizar las modificaciones que necesite en el *Google Sheets* y generar una nueva y actualizada orden de servicio. Asimismo, si lo desea, puede imprimir la orden de servicio y rellenarla manualmente, como hasta ahora, y después dictar o redactar los datos en el *Google Sheets*. Sin embargo, hay que tener en cuenta que esta alternativa añade etapas intermedias al proceso y podría ser fuente de los *mudas* de sobreprocesamiento y defectos.

- Elimina el **muda de defectos**. Las órdenes de servicio de cocina y bodega extraen directamente los datos de la orden de servicio general, lo que evita posibles errores en la transmisión o redacción de información.

## 2) Planificación del evento: *mudas*

De forma general, para el control o seguimiento de los eventos, el entrevistado 1 y 2 se reúnen dos semanas antes del evento para revisar todas las actividades en curso, o por gestionar, y enviar por correo electrónico un resumen con los datos principales del evento al cliente, como recordatorio y confirmación del servicio contratado. Ocasionalmente, cuando hace falta revisar el menú y los pedidos de alimentos, el cabeza de cocina se une a la reunión.

Para una mejor gestión del evento, el entrevistado 2 indicó disponer de una *checklist* o lista de tareas propia para visualizar mejor las tareas realizadas, en curso o por empezar. Sin embargo, el no disponer de un calendario colectivo de ejecución del evento dificulta el seguimiento del proyecto y su organización. Esto puede conllevar *mudas* como:

- **Sobreprocesamiento**: Posibles tareas duplicadas, en desorden o mayor necesidad de revisión de las tareas generando ineficiencias.
- **Factor humano**: La falta de organización puede suponer un mayor trabajo para ciertos empleados reduciendo con ello su tiempo para otras tareas. Es la situación del entrevistado 2 que señala tener que estar “*muy encima*” en el seguimiento del evento a pesar de tener otras responsabilidades.

Asimismo, otros *mudas* son más susceptibles de aparecer si no hay una adecuada planificación del evento, como son:

- **Defectos**: La falta de organización puede conllevar defectos en el servicio o su preparación.
- **Tiempo de espera**: Posibles retrasos en la programación prevista del evento que pueden condicionar el servicio ofrecido.

### 2.1) Propuestas e implementación de mejoras

Como posible mejora se propuso una *checklist* colectiva digital, un *Google Sheets*, para la gestión de la preparación del evento. El entrevistado 2 indicó que sería muy útil y que además se adaptaba al funcionamiento del restaurante puesto que disponen de otras listas, como las de apertura o cierre del restaurante.

La realización de la *checklist* ha sido posible gracias a una estandarización de las etapas

en la organización de eventos. No obstante, se trata de un primer borrador que el restaurante puede adaptar según sus necesidades. Al tratarse de un *Google Sheets*, cada hoja del documento puede representar un evento. La *checklist* para eventos se encuentra en el Anexo II. Como se puede observar, está compuesta por seis columnas: la tarea, el estado de la tarea, el propietario, la fecha de entrega, si está o no completada, y los comentarios. En este documento, al indicar el correo del encargado de la tarea en la columna C, nombrada *Propietario*, le agenda automáticamente en el *Google Calendar* un evento en la fecha de entrega indicada con el nombre de la tarea. Asimismo, el color de la fecha de entrega en el documento varía según si la fecha límite es lejana (blanco), es menor de 10 días (rojo) o si se ha pasado (negro).

### 3) Reunión previa al evento: *mudas*

El entrevistado 1 señaló que a pesar de realizar una breve reunión el mismo día del evento para recordar o explicar las características principales de este y cómo se va a desarrollar, esta reunión resulta suficiente. Argumentó que “*se realiza, pero en el día y muy desorganizada, no son cinco minutos, es uno*”. En este sentido, se puede detectar principalmente el *muda* de **sobrepocesamiento**. La falta de comunicación o de claridad durante la reunión puede causar retrasos en las operaciones o duplicación de esfuerzos al existir potencialmente la necesidad de hacer preguntas sobre el evento.

Asimismo, otros *mudas* son más susceptibles de aparecer si no hay una adecuada comunicación, como el *muda* de **defectos**, ya sea en el servicio o la preparación del evento.

#### 3.1) Propuestas e implementación de mejoras

De este modo, se recomienda que se introduzca e implemente una reunión previa al evento rápida, pero estructurada, de aproximadamente cinco minutos. En esta reunión se expondrían:

- **Características principales del evento:** tipo de evento y número de asistentes.
- **Recordatorio de los roles.**
- **Cronograma del evento:** hora de llegada, etapas del servicio y cierre.
- **Puntos críticos:** cambios de última hora y detalles clave a vigilar.
- **Resolución de dudas:** dar espacio para preguntas breves.

### 4) Ejecución del evento: *mudas*

El VelascoAbellà dispone de unos tableros que se sitúan encima de las mesas con el fin de unirlos y así poder sentar a diez clientes en la misma mesa. Estos tableros se encuentran en el almacén, bajando las escaleras, por lo que su transporte resulta poco práctico, requiriendo un mayor esfuerzo y tiempo por parte del equipo de sala. De este modo, los *mudas* que se ha detectado es el de **transporte y movimiento**.

#### 4.1) Propuestas e implementación de mejoras

Este punto de mejora se había detectado por los empleados del restaurante antes de mi primer contacto con ellos, pero se llevó a cabo durante mi periodo de colaboración con el establecimiento. La mejora llevada a cabo se trata de la construcción de un armario adaptado a los tableros en la planta principal para poder reducir y facilitar el transporte de los tableros y con ello reducir igualmente los *mudas* detectados. La ubicación de este armario se encuentra indicada en la Figura 6 bajo el nombre de “*Tableros*”.

#### 5) Evaluación posterior al evento: *mudas*

Aunque se realizan ocasionalmente reuniones en el departamento de sala para discutir dificultades que se han detectado durante el evento, no existe actualmente una reunión posterior al evento para proceder con la evaluación de este. Si los errores o deficiencias de un evento se repiten por falta de evaluación entonces estaríamos frenando la mejora continua y haciendo frente a la **persistencia de *mudas***, independientemente del tipo que sean. Además de esto, se estaría creando el *muda* de **factor humano** al desaprovechar la experiencia y observaciones del personal que participó en el evento.

#### 5.1) Propuestas e implementación de mejoras

Los organizadores de eventos me comunicaron que tenían como proyecto hacer una memoria. Entendemos como memoria un documento o informe que resume cómo se ha desarrollado el evento y que identifica puntos positivos y áreas de mejora para futuras ocasiones. Con el fin de que se elabore la memoria con éxito, es recomendable hacer una reunión posterior al evento en un ambiente de confianza donde se promueva la autocrítica, la objetividad, la transparencia y la crítica constructiva (Magaz-González & Fanjul-Suárez, 2012).

Entrando en mayor detalle, realizar una memoria en una reunión posterior al evento permitiría:

- **Identificar y registrar buenas prácticas** para seguir implementando en futuros eventos. Esto permite destacar el desempeño del equipo y fortalecer la moral. Para registrar esta información se puede, por ejemplo, sacar fotos de una distribución eficiente de las mesas o redactar un nuevo procedimiento.
- **Detectar áreas de mejora y desviaciones sobre lo preestablecido** lo que posibilita reflexionar sobre alternativas que mejorarán los resultados en futuros eventos.
- **Mejorar la experiencia del cliente.** El recoger el *feedback* de los invitados durante el evento y dejarlo reflejado en la memoria permite aplicar las recomendaciones anotadas para futuras ocasiones.

Para los dos últimos puntos mencionados, es recomendable de forma general definir un plan de acción en el que se identifiquen: las acciones correctoras a poner en marcha, los responsables, los plazos para su ejecución y la verificación de la eficacia de las acciones implementadas.

El aportar una mayor riguridad a la evaluación del evento posibilita a su vez el aprendizaje continuo de los empleados y la mejora de su desempeño. Asimismo, permite la mejora continua al reducir progresivamente los *mudas*, lo que lleva a la optimización de los procesos y a la mejora de la experiencia del cliente, como mencionado anteriormente. La memoria propuesta se encuentra en el Anexo III. Se trata de un documento *Google Sheets* donde cada hoja corresponde a la memoria de un evento. Existe la posibilidad de crear una hoja en el documento que reúna todos los puntos positivos, puntos de mejora y propuestas de mejora mencionadas en las memorias de los diferentes eventos.

Cabe resaltar que la primera versión de la memoria era un *Google Docs*, pero esto resultaba menos práctico para su análisis. Además, en esta segunda versión se han eliminado campos relacionados con el servicio del restaurante que no les preocupan, como son los tiempos en cocina y los posibles comentarios sobre la comida. Hablado sobre el servicio que ofrecen, el entrevistado 2 menciona: “*Estamos convencidos de lo que hacemos*”. En efecto, en este caso, la memoria es para mejorar la organización y gestión del evento, no para mejorar el servicio como tal. Los propietarios y empleados del restaurante tienen experiencia y son expertos en las elaboraciones culinarias y en ofrecer una elevada experiencia al cliente. Por ende, es en el proceso de organización del evento donde necesitan un mayor apoyo e implementación de mejoras.

## 5. Discusión y conclusiones

En esta sección compararé la información recopilada para el marco teórico y la información obtenida a través del caso de estudio realizado, para después presentar las conclusiones, las limitaciones y las futuras líneas de investigación de este trabajo, así como la importancia de esta investigación en el mundo académico y empresarial. El orden de este apartado es el siguiente:

### 5.1 Discusión

### 5.2 Conclusiones

### 5.3 Limitaciones y futuras líneas de investigación

### 5.4 Relevancia de la investigación

#### 5.1 Discusión

El objetivo de esta investigación es “*estudiar la mejora de procesos de un restaurante de alta cocina abarcando desde la gestión de su operativa habitual hasta la gestión de sus eventos*”. Con el fin de responder adecuadamente a este objetivo, se ha dividido a su vez en tres objetivos secundarios que se ven reflejados en este subapartado y que se enumeran a continuación:

- 1) *Estudiar y analizar los procesos operativos de un restaurante de alta cocina que abarcan desde la gestión de su operativa habitual hasta la gestión de sus eventos.*
- 2) *Aplicar técnicas Lean (identificación de mudas) para mejorar los procesos de un restaurante de alta cocina.*
- 3) *Aportar propuestas de mejora para los mudas detectados que contribuyan al mundo académico y al mundo de la empresa.*

En primer lugar, para una mejor organización y distribución de las tareas, el restaurante se divide en tres departamentos: cocina, sala y administración. Las tareas de cocina y de administración se desarrollan sin contacto directo con los clientes, mientras que las tareas de sala tienen un alto grado de interacción con la clientela, salvo funciones como la gestión de las comandas de bebidas a proveedores y la apertura y cierre del restaurante. De este modo, el restaurante aplica el modelo de Chase (1978) de *front office* y *back office* al organizar sus actividades según del grado de contacto con el cliente.

Con respecto a la identificación de *mudas*, cabe recordar que este trabajo se enfoca en explicar y ejemplificar cómo la aplicación del *Lean Service* puede mejorar la eficiencia operativa de los establecimientos en el sector de la restauración, sin pretender detectar la totalidad de los *mudas* en el restaurante de estudio. De este modo, se consigue analizar en mayor profundidad los *mudas* detectados y concebir sus respectivas mejoras.

Como indicado en el apartado de metodología, se realizó observación directa, análisis de documentos y entrevistas semiestructuradas con el objetivo de identificar los desperdicios. La Tabla 15 expone los *mudas* identificados en las operaciones del servicio habitual del establecimiento, así como las mejoras propuestas o implementadas y su grado de viabilidad. De igual manera, la Tabla 16 clasifica los *mudas* de la gestión de eventos del VelascoAbellà según el tipo de *muda* y la viabilidad de la solución.

Como se ve reflejado en ambas tablas, la mayoría de *mudas* detectados no están relacionados con el proceso estrictamente culinario, sino que son *mudas* detectados en el departamento de sala. Profundizando en el tema, se ha puesto en evidencia que el restaurante tiene una gran experiencia y profesionalidad tanto en el proceso culinario como en el servicio y trato ofrecido al cliente para brindarle una elevada experiencia gastronómica. No obstante, se ha detectado un mayor margen de mejora en procesos de planificación y organización, especialmente en la gestión de los eventos. Sin embargo, esto no impide que se hayan detectado diversas buenas prácticas, consideradas como *Lean*, en el servicio regular del restaurante, tanto en el departamento de sala como en el de cocina, las cuales se detallan en la Tabla 15.

Asimismo, cabe mencionar que el punto de mejora “Gestión de las órdenes de servicio” de la Tabla 16 es del que deriva la mayor cantidad de *mudas* de forma directa de entre todos los puntos de mejora identificados en esta investigación. De este modo, este punto de mejora pone en evidencia la dificultad de conseguir una adecuada comunicación y coordinación entre los distintos departamentos implicados en un evento (Rad, 2017). En efecto, el VelascoAbellà hace uso de las órdenes de servicio, las cuales incluyen la mayoría de elementos mencionados en la Tabla 6. No obstante, aunque las órdenes de servicio se presentan en el marco teórico como una posible solución para conseguir una buena coordinación entre los distintos departamentos, este estudio ha demostrado que su uso por sí solo no resulta suficiente. Es necesario, además, contar con un sistema de difusión eficaz de dicho documento que facilite y agilice la comunicación interdepartamental y contribuya a evitar diversos *mudas*, como los de movimiento o transporte.

Seguidamente las Tablas 17 y 18 resumen, respectivamente, los *mudas* identificados en el servicio habitual y en la gestión de eventos del restaurante. Estos *mudas* se clasifican según su nivel de presencia en el restaurante (alta, media o baja), así como la viabilidad de las soluciones propuestas, también categorizada en los mismos niveles. Como se puede observar, la mayoría de las soluciones de mejora propuestas no requieren ningún coste adicional (viabilidad alta) poniendo en relieve la relevancia y factibilidad de la aplicación de *Lean* en el sector de la restauración.

Por otro lado, como las Tablas 15 y 16, las Tablas 17 y 18 ponen en evidencia, pero de manera más visual, la existencia de una mayor cantidad de *mudas* y, por ende, de un mayor margen de mejora en la gestión de eventos que en el servicio regular del VelascoAbellà. Entrando en mayor detalle, se han detectado tres tipos de *muda* en el servicio habitual del restaurante con presencia media o baja contra cinco tipos de *muda* en la gestión de eventos con presencia baja, media y alta.

**Tabla 17.** Resumen de los *mudas* y la viabilidad de sus mejoras en el servicio habitual del VelascoAbellà

<i>Muda</i>	Presencia	Viabilidad de las soluciones
<b>Sobreproducción</b>	N/A	
<b>Inventario</b>	N/A	
<b>Tiempo de espera</b>	N/A	

<b>Sobreprocesamiento</b>	Baja	Alta
<b>Defectos</b>	N/A	
<b>Transporte</b>	Media	Media
<b>Movimiento</b>	Media	Media
<b>Factor humano</b>	N/A	

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 18.** Resumen de los *mudas* y la viabilidad de sus mejoras en la gestión de eventos del VelascoAbellà

<i>Muda</i>	Presencia	Viabilidad de las soluciones
<b>Sobreproducción</b>	N/A	
<b>Inventario</b>	N/A	
<b>Tiempo de espera</b>	N/A	
<b>Sobreprocesamiento</b>	Alta	Alta
<b>Defectos</b>	Baja	Alta
<b>Transporte</b>	Media	Media y alta
<b>Movimiento</b>	Media	Media y alta
<b>Factor humano</b>	Media	Alta

Fuente: Elaboración propia

Como puede apreciarse, los *mudas* detectados están presentes en la clasificación de Ohno (1988), salvo el *muda* de factor humano que se introdujo posteriormente. Gracias a ambas tablas podemos observar que según esta investigación los *mudas* más presentes en el restaurante son el de transporte y movimiento, seguidos del de sobreprocesamiento, y posteriormente del *muda* factor humano. Por último, la presencia del *muda* de defectos es baja, y la de los *mudas* de inventario, sobreproducción y de tiempo de espera es nula. La totalidad de los *mudas* identificados provienen de factores relacionados con la gestión interna del establecimiento y no están asociados con las acciones de los clientes, como serían movimientos innecesarios de la clientela para hacer su comanda o para pagar por su consumición, como se muestra en el caso de estudio de Morales-Contreras *et al.* (2020).

Como explicado en este estudio, la eliminación de *mudas* es esencial para optimizar la satisfacción de la clientela y que el negocio tenga éxito a largo plazo. En efecto, cuando los clientes están satisfechos es probable que acudan nuevamente al restaurante (Bhavith *et al.*, 2024) y que lo recomienden a otras personas. De igual manera, puede posibilitar la reducción de costes y agilizar el flujo de trabajo como visto en esta investigación.

No obstante, es importante destacar que en un restaurante, sobre todo uno de alta cocina, no se busca exclusivamente la optimización de operaciones reflejada en la reducción de costes o la eficiencia operativa. En efecto, hay propuestas que a pesar de mejorar la eficiencia dañan el servicio y, con ello, la experiencia del cliente. El *Lean Service* no se trata simplemente de optimizar procesos, sino de eliminar los que consuman recursos, pero no añadan valor al servicio al no estar alineados con las necesidades de los clientes, lo cual es la definición de *muda* (Womack & Jones, 1997). Así, el objetivo es entender lo que los clientes valoran y buscan al ir al restaurante. En esta línea, no se busca estandarizar todos los procesos y obtener una cadena rígida, sino mejorar los procesos teniendo en cuenta

las expectativas de los clientes y los objetivos del negocio.

En esta investigación, como ilustra la Tabla 15, se han detectado ineficiencias, como el montaje de mesas o el emplatado en mesa. No obstante, no se consideran *mudas* debido a que añaden valor al servicio ofrecido y muestran la atención al detalle y la profesionalización del personal. Son precisamente estos procesos dichos “menos eficientes” los que completan el servicio y la personalidad del restaurante en cuestión.

Estudios como el de Shivekar *et al.* (2024) analizan este debate sobre la evaluación del servicio en la alta cocina poniendo en evidencia que la atención personalizada es cada vez más relevante dando lugar a que el servicio ofrecido, el profesionalismo del personal y el ambiente contribuyan en gran medida a la satisfacción del cliente y a la calidad del servicio. En efecto, al estar en un contexto donde el detalle, el trato y la presentación son fundamentales, lo más eficiente no siempre es lo adecuado. Por ello, un uso excesivo de la tecnología y automatización podría dañar la personalización del trato al cliente y perjudicar la calidad del servicio ofrecido. No obstante, para garantizar la sostenibilidad del negocio hay que gestionar los desafíos operativos gracias a la optimización de recursos, costes y la visión estratégica. De este modo, el objetivo de esta categoría de restaurantes reposa en el equilibrio entre eficiencia y exclusividad (Shivekar *et al.*, 2024).

Por otra parte, en relación a la implementación de las mejoras y de la detección de *mudas* para la mejora continua, uno de los puntos clave es la participación tanto de los propietarios como del resto de los empleados del restaurante. Como se señala en el marco teórico, la implementación del *Lean Service* puede generar resistencia por parte del personal (Leite & Vieira, 2015). Superar esta oposición y lograr la implicación de los empleados es fundamental para garantizar el éxito y la continuidad de futuras aplicaciones. En caso contrario, una gestión inadecuada del cambio podría comprometer negativamente el desarrollo del proceso.

En nuestro caso de estudio, se muestra una cultura proclive a la mejora continua. Los propietarios son experimentados y proactivos a la mejora habiendo implementado varias desde la apertura de su negocio, además de seguir implementando mejoras, como los puntos de mejora nombrados “Ejecución del evento” y “Gestión de las órdenes de servicio” en la Tabla 16. Igualmente, se fomenta un clima de confianza en el que los empleados son invitados a compartir ideas y soluciones para la mejora de los procesos, lo que favorece no solo el funcionamiento del negocio, sino también el sentimiento de cohesión y colaboración en la empresa. Esta práctica *Lean* “suave” centrada en las personas y en el trabajo en equipo caracteriza a las empresas que tienen éxito utilizando la filosofía *Lean* (Bortolotti *et al.*, 2015).

No obstante, tanto los propietarios como los empleados del VelascoAbellà desconocen la metodología del *Lean Service*, lo que facilita la detección de ineficiencias y la implementación de mejoras mejorando con ello su eficiencia y la experiencia de sus clientes. De hecho, la implementación del *Lean Service* es cada vez más relevante debido a los desafíos actuales como el aumento de las expectativas de los clientes, la intensificación de la competencia, el alza de los costes y las nuevas normativas (Allway & Corbett, 2002).

En este mismo sentido, la utilidad del *Lean Service* se ve reflejada en los diversos beneficios que puede aportar, los cuales se mencionan en la Tabla 10. Varios de estos beneficios se ven evidenciados en las soluciones propuestas para el VelascoAbellà, como son: la liberación de tiempo del personal, la identificación y eliminación de desperdicios, la mejora de la satisfacción del cliente, la mejora de la eficiencia operacional, la mejora de la comprensión del proceso por parte de los empleados y la reducción en errores humanos. Por el contrario, no se ha detectado ningún efecto adverso causado por su implementación.

Es importante destacar que el desarrollo de un único proyecto no conduce directamente a la cultura *Lean*, sino que la mejora continua requiere compromisos a largo plazo por parte de la dirección y los empleados (Atkinson, 2010). Por ende, además de la implementación de las mejoras mencionadas en este trabajo, es recomendable que el restaurante no solo siga involucrando a sus empleados en la mejora continua, sino que se formen en su conjunto en la filosofía *Lean* y sus herramientas para lograr la difusión de esta cultura y asegurar un cambio progresivo y estructurado. A modo de ilustración, Verbano & Crema (2019) exponen un estudio de caso sobre la aplicación del *Lean Management* en el sector de la salud, en el cual se contó con la participación de un profesor encargado de formar a determinados empleados en esta filosofía. El informe menciona que la formación subsanó la falta de competencias en *Lean Management* y que estas sesiones de información y formación pueden contribuir a reducir la resistencia al cambio.

Del mismo modo, para garantizar la sostenibilidad de las mejoras a largo plazo es fundamental la difusión de los resultados, por ejemplo a través de mecanismos de retroalimentación como es la realización de la memoria del evento para la gestión de los eventos del VelascoAbellà. Gracias a esto, se desarrolla una cultura de mejora continua y se promueve un clima de confianza y transparencia (Baker *et al.*, 2013).

Considerando en conjunto los elementos previamente expuestos, una transformación *Lean* y la sostenibilidad de esta cultura se consigue gracias a las personas y depende de su implicación y familiarización con los principios de esta filosofía (Johnson *et al.*, 2016).

## 5.2 Conclusiones

Esta investigación ha puesto en evidencia que en restaurantes de alta cocina hay un mayor margen de mejora en procesos organizativos o de gestión en comparación a los procesos estrictamente culinarios o que impactan directamente el servicio ofrecido al cliente.

Asimismo, concluye que la aplicación de prácticas de *Lean Manufacturing* (identificación de *mudas*) en los servicios, y en particular en el sector de la restauración, es viable y puede generar múltiples beneficios que mejoran la eficiencia operativa. No obstante, en la industria de la restauración, y especialmente en los restaurantes de alta cocina, no se busca únicamente la optimización de procesos, sino un balance entre la eficiencia operativa y la experiencia del cliente. Ambos factores aportan valor al servicio ofrecido y resultan fundamentales para la sostenibilidad a largo plazo del negocio.

Además, se destaca que la implementación de un único proyecto *Lean* no es suficiente para desarrollar una cultura *Lean*. Para ello, se requiere un compromiso a largo plazo tanto por parte de la dirección como de los empleados. En caso de que exista un desconocimiento generalizado sobre esta metodología, es recomendable capacitar al personal. En efecto, incluso en negocios liderados por propietarios con amplia experiencia en restauración y con una orientación hacia la mejora continua, puede haber un desconocimiento de las diversas metodologías disponibles. Estas metodologías y sus herramientas pueden ser clave para detectar ineficiencias y áreas de mejora de forma estructurada y efectiva.

### 5.3 Limitaciones y futuras líneas de investigación

Este apartado presenta las limitaciones de este trabajo a tener en cuenta a la hora de analizar las aportaciones y conclusiones presentadas, así como las futuras líneas de investigación para seguir disminuyendo la falta de estudio del *Lean Service* en la restauración.

Debido a la falta de tiempo y recursos, el estudio se ha limitado a identificar los *mudas* principales del restaurante de estudio y proponer mejoras, lo cual no es suficiente para abarcar todos los aspectos o herramientas de la filosofía *Lean*, como son el 5S, el Mapeo del Flujo de Valor (VSM) o el *heijunka*. De este modo, no se ha estudiado la implementación de un conjunto amplio de herramientas, sino que el análisis se ha centrado únicamente en ciertos aspectos del *Lean Service*.

Otra de las limitaciones presentes en este trabajo radica en que se han detectado únicamente los *mudas* más significativos, sin realizar una identificación exhaustiva. En este mismo sentido, el análisis se ha centrado en los departamentos de cocina y sala -excepto bodega-, sin incluir otros departamentos como el administrativo.

Asimismo, dado la metodología cualitativa del trabajo al basarse en el estudio de un restaurante en concreto, los resultados no pueden extrapolarse plenamente a otros negocios de alta cocina.

Por último, trabajos futuros podrían analizar o comparar los procesos de múltiples restaurantes de alta cocina con el fin de generalizar resultados y que estos sean más representativos. Igualmente, otros estudios podrían utilizar una mayor variedad de herramientas *Lean* o centrarse en otros departamentos.

### 5.4 Relevancia de la investigación

En esta sección se expone el valor de este trabajo tanto para el mundo académico relacionado con la aplicación del *Lean Service* como para los profesionales de la restauración.

Desde el punto de vista académico, este trabajo de investigación llena un vacío en la

bibliografía existente sobre la aplicación de la filosofía *Lean* en la industria de la restauración, y en especial en la alta cocina. Así, ofrece un análisis de posibles *mudas*, buenas prácticas e ideas de mejora que aportan valor a la alta gastronomía. Por ende, aunque se trata de un único caso de estudio, este artículo contribuye a difundir la cultura *Lean* en la restauración al poner en evidencia que el *Lean Service* puede ser beneficioso y accesible para reducir las ineficiencias y mejorar la calidad del servicio ofrecido.

Desde el punto de vista empresarial, este trabajo muestra diversos beneficios que puede aportar el uso de la metodología *Lean*, combatiendo con ello la reticencia a su implementación en el sector de los servicios. En el caso de estudio se muestra cómo la cultura *Lean* contribuye a la reducción de ineficiencias y promueve la mejora continua sin afectar a la calidad del servicio, sino mejorándola y construyendo además una cultura sólida de trabajo. Este trabajo puede ayudar a profesionales a comprender y usar la filosofía *Lean* para detectar ineficiencias o *mudas* en sus propios negocios.

Esta investigación aporta resultados y conclusiones únicas al combinar la teoría académica junto con un caso práctico. Este doble enfoque refuerza la validez de los resultados y proporciona una visión integral del potencial de mejorar procesos en la restauración a través del análisis detallado de un caso de estudio y el uso de *Lean*.

## 6. Declaración de uso de herramientas de Inteligencia Artificial Generativa

### Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

**ADVERTENCIA:** Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Laura González Velado, estudiante de Administración y Dirección de Empresas con Mención Internacional E4, de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Mejora de operaciones: caso de estudio del restaurante VelascoAbellà", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
2. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
3. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
4. **Constructor de plantillas:** Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
5. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 28/05/2025

Firma: Laura González



## 7. Referencias

- Adeoye-Olatunde, O. A., & Olenik, N. L. (2021). Research and scholarly methods: Semi-structured interviews. *Journal of the American College of Clinical Pharmacy*, 4(10), 1358-1367.
- Allway, M., & Corbett, S. (2002). Shifting to lean service: stealing a page from manufacturers' playbooks. *Journal of Organizational Excellence*, 21(2), 45-54.
- Álvarez, P. (23 de abril de 2024). La alta gastronomía genera ingresos de 1.700 millones de euros en España. *El País*. Recuperado el 14 de enero de 2025, de <https://elpais.com/gastronomia/2024-04-23/la-alta-gastronomia-genera-ingresos-de-1700-millones-de-euros-en-espana.html>
- Arango, F. A., & Rojas, M. D. (2018). Una revisión crítica a Lean Service. *Revista Espacios*, 39(07).
- Atkinson, P. (2010). Lean is a cultural issue. *Management Services*, 54(2), 35-41.
- Azahari, M. H., & Ali, F. A. (2022). The development of an online food ordering system for JomMakan restaurant. *Applied Information Technology and Computer Science*, 3(1), 369-376.
- Baker, A., Perreault, D., Reid, A., & Blanchard, C. M. (2013). Feedback and organizations: Feedback is good, feedback-friendly culture is better. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 54(4), 260.
- Beltrán Jaramillo, J. M. (1999). *Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad*. (2 ed.). Bogotá: R3 Editores.
- Bhavith, K., Jagannayaki, K., & Thavva, V. L. (2024). A Journey into Restaurant Ownership by Lean Management Practices. *International Research Journal on Advanced Engineering and Management (IRJAEM)*, 2(6), 1828-1830.
- Bon Appétit Management Company. (10 de marzo de 2015). Restaurant Operations. MANCOSA Durban.
- Bortolotti, T., Boscari, S., & Danese, P. (2015). Successful lean implementation: Organizational culture and soft lean practices. *International Journal of Production Economics*, 160, 182-201.
- Bouty, I., Gomez, M.-L., & Drucker-Godard, C. (1 de febrero de 2013). *Maintaining an Institution: The Institutional Work of Michelin in Haute Cuisine around the World*. ESSEC Business School.
- CaixaBank, & elBulliFoundation. (2020). *Mise en place. Guía para gestionar tu restaurante*.
- Cevallos Salcedo, J. S. (2021). *Propuesta de un plan nutricional a base de técnicas de cocción de la gastronomía coreana para un grupo poblacional del barrio Tréboles del Sur, Cuidad de Quito*. Tecnológico Internacional Universitario.

- Chase, R. B. (1978). Where Does The Customer Fit in a Service Operation? *Harvard Business Review*, 56(6).
- Chua, B.-L., Karim, S., Lee, S., & Han, H. (2020). Customer Restaurant Choice: An Empirical Analysis of Restaurant Types and Eating-Out Occasions. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(17).
- Círculo Fortuny. (2023). *Perspectiva de la alta gastronomía y hostelería de España*. Informe de perspectiva del sector. Recuperado el 14 de enero de 2025, de <https://circulofortuny.com/wp-content/uploads/2023/12/VERSION-RESUMIDA-PRESENTACION-30-NOV.pdf>
- Correa, S. (15 de abril de 2020). Ferran Adrià: «Hablar de creatividad hoy es hablar de negocios». *BASQUE CULINARY CENTER*. Recuperado el 15 de noviembre de 2024, de <https://gastronomia360.bculinary.com/ferran-adria-hablar-de-creatividad-hoy-es-hablar-de-negocios/>
- Cuatrecasas Arbós, L. (2002). Design of a rapid response and high efficiency service by lean production principles: Methodology and evaluation of variability of performance. *International Journal of Production Economics*, 2, 169–183. doi:[https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(02\)00316-X](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(02)00316-X)
- Di Stefano, G., King, A. A., & Verona, G. (2014). Kitchen confidential? Norms for the use of transferred knowledge in gourmet cuisine. *Strategic Management Journal*, 35(11), 1645-1670.
- Dos, H., Leite, R., & Vieira, G. E. (2015). Lean philosophy and its applications in the service industry: a review of the current knowledge. *Production*, 529–541. Obtenido de <https://doi.org/10.1590/0103-6513.079012>
- elBullifoundation. (2019). *Qué Es Cocinar. La acción: cocinar. El resultado: cocina*. elbullifoundation.
- Equipo BCH. (11 de diciembre de 2023). *Cómo iniciar tu proyecto gastronómico en la alta cocina*. Recuperado el 11 de noviembre de 2024, de Barcelona Culinary Hub: <https://www.barcelonaculinaryhub.com/blog/como-iniciar-tu-proyecto-gastronomico-en-la-alta-cocina>
- EUHT StPOL. (2024). *¿Son rentables los restaurantes de alta cocina?* Recuperado el 08 de enero de 2025, de Santpol: <https://www.santpol.edu.es/blog/son-rentables-los-restaurantes-de-alta-cocina/>
- Federacion Española de Hostelería. (2014). *Clasificación de los establecimientos hosteleros*.
- Fernández, R. (18 de octubre de 2024a). *El sector de la restauración en España - Datos estadísticos*. Recuperado el 11 de noviembre de 2024, de Statista: <https://es.statista.com/temas/6557/la-restauracion-en-espana/#topicOverview>
- Fernández, R. (09 de abril de 2024b). *Participación de los sectores económicos en el producto*

*bruto mundial (PIB) mundial desde 2006 hasta 2022*. Recuperado el 16 de febrero de 2025, de Statista: <https://es.statista.com/estadisticas/598959/participacion-de-los-sectores-economicos-en-el-producto-interno-bruto-pib-mundial-de-2003-a/#statisticContainer>

- Ferrando Zamora, C. (2020). *Técnicas de planificación, programación y control de proyectos*. Universitas Miguel Hernández.
- Fix, G. M., Kim, B., Ruben, M. A., & McCullough, M. B. (2022). Direct observation methods: a practical guide for health researchers. *Pec Innovation*, 1. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.pecinn.2022.100036>
- Folgueiras Bertomeu, P. (2016). La entrevista.
- Gadelrab, R., & Ekiz, E. (2019). An investigation of key success factors for restaurant operations in Saudi Arabia. *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing*, 5(2), 27-35.
- Galindo Reyes, F., & De la Varga Salto, J. M. (2015). Competencias soft sobre competencias hard: análisis de la capacidad para innovar en los chefs de la alta cocina española. *RIUMA*, 8.
- Gallego, E. (2018). El sector de la restauración en España. *Distribución y Consumo*, 4, 26-30.
- Garcés, M., & Stecher, A. (2021). El trabajo en tiempos de lean management, una revisión crítica sobre sus efectos adversos en las experiencias de trabajo. *Innovar*, 31(79), 71-88.
- García Azcona, J., & Martínez Vera, M. I. (2014). *UF0058: Uso de la dotación básica del restaurantes y asistencia en el preservicio* (1 ed.). Málaga: IC Editorial.
- García Diez, P. (2014). *La organización de eventos. El banquete de bodas*. Universidad de Valladolid.
- García-Sabater, J. P. (2020). *Introducción a las Operaciones y su Gestión*. RIUNET Repositorio UPV.
- Gomes Teixeira, A. K., de Azevedo Barbosa, M. D., & Gomes de Souza, A. (2013). El sistema de oferta de restaurantes de alta gastronomía: Una perspectiva sensorial de las experiencias de consumo. *Estudios y perspectivas en turismo*, 22(2), 336-356.
- González, M. (28 de julio de 2023). Siete restaurantes destino para vivir unas vacaciones gastronómicas. *Expansión*. Recuperado el 10 de noviembre de 2024, de <https://www.expansion.com/fueradeserie/gastro/2023/07/28/64a28d10e5fdea67718b4667.html>
- Grand View Research. (2023). *Culinary Tourism Market Size, Share & Trends Analysis Report By Activity (Culinary Trails, Cooking Classes), By Booking Mode (Tour Operators, Direct Travel), By Tourist Type, By Region, And Segment Forecasts, 2024 - 2030*.
- Guía Michelin. (26 de noviembre de 2024). *Todas las Estrellas de la Guía MICHELIN España*

2025. Recuperado el 14 de enero de 2025, de Guide Michelin:  
<https://guide.michelin.com/es/es/articulo/michelin-guide-ceremony/todas-las-estrellas-de-la-guia-michelin-espana-2025>
- Gupta, S., Sharma, M., & Sunder M., V. (2016). Lean services : a systematic review. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(8), 1025–1056. Obtenido de <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2015-0032>
- Hadid, W., & Mansouri, S. A. (2014). The lean-performance relationship in services: a theoretical model. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(6), 750-785.
- Ibarra-Sáiz, M. S., González-Elorza, A., & Rodríguez-Gómez, G. (2023). Aportaciones metodológicas para el uso de la entrevista semiestructurada en la investigación educativa a partir de un estudio de caso múltiple. *Revista de Investigación Educativa*, 41(2), 501-522.
- Instituto Nacional de Estadística. (2024). *Locales por CCAA, actividad principal (grupos CNAE 2009) y estrato de asalariados*. Recuperado el 11 de noviembre de 2024, de INE: <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=294>
- Instituto Nacional de Estadística. (2025). *INE*. Recuperado el 05 de febrero de 2025, de Indicadores de Actividad del Sector Servicios (IASS): [https://www.ine.es/prensa/iass\\_prensa.htm](https://www.ine.es/prensa/iass_prensa.htm)
- Johnson, K., Johnson, C., Porter, L., & Bryant, K. (2016). Streamlining Throughput with the Implementation of a CT Coordinator. *Radiology Management*, 1, 13-20.
- Kanyan, A., Ngana, L., & Voon, B. (2016). Improving the service operations of fast-food restaurants. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 224, 190-198.
- KPMG. (2019). *La gastronomía en la economía española. Impacto económico de los sectores asociados*. KPMG.
- KPMG. (2025). *Gastronomía española: impacto y tendencias de un ecosistema clave para la economía*. KPMG.
- Krajewski, L. J., & Malhotra, M. K. (2022). *Operations management: Processes and supply chains* (13 ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
- La Menorquina. (2017). *La gestión de restaurantes: modelos, competencias y claves para su éxito*. 3-12.
- Leite, H. D., & Vieira, G. E. (2015). Lean philosophy and its applications in the service industry: a review of the current knowledge. *Production*, 25(3), 529-541.
- León, M. (27 de noviembre de 2024). Velasco y Abellà, los herederos de Santceloni, consiguen su primera estrella Michelin: cocinan para la 'jet set' mundial. *El Español*. Recuperado el 11 de enero de 2025, de <https://www.elespanol.com/madrid/ocio/20241127/velasco-abella-herederos->

santceloni-consiguen-primera-estrella-michelin-cocinan-jet-set-mundial/904159741\_0.html

- Magaz-González, A., & Fanjul-Suárez, J. (2012). Organización de eventos deportivos y gestión de proyectos: factores, fases y áreas. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 12(45), 138-169. Obtenido de <http://cdeporte.rediris.es/revista/revista45/artorganizacion209.htm>
- Mercado Fuster, D. (2020). *Procesos de servicios en restaurante*. Ediciones Paraninfo, S.A.
- Moheno, G. A., Méndez, E. R., & Flores Lázaro, C. M. (2021). Competitividad, planeación estratégica y Tecnologías de Información en pequeños restaurantes y hoteles de Villahermosa. *Vinculatégica EFAN*, 7(2), 500-511.
- Morales-Contreras, M. F., Suárez-Barraza, M. F., & Leporati, M. (2020). Identifying Muda in a fast food service process in Spain. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 12(2), 201-226.
- Moskin, J. (9 de Enero de 2023). Noma, Rated the World's Best Restaurant, Is Closing Its Doors. *The New York Times*. Recuperado el 08 de enero de 2025, de <https://www.nytimes.com/2023/01/09/dining/noma-closing-rene-redzepi.html>
- Navarro Almuedo, L. (2018). *Planificación, organización y control de eventos*. Málaga: IC Editorial.
- Niembro, D. P., & de Andrés Rivero, E. (2010). *Sé innovadoRH: utiliza las claves del marketing para potenciar la gestión de personas*. Madrid: ESIC Editorial.
- OCDE/FAO. (2017). *Guía OCDE-FAO para las cadenas de suministro responsable en el sector agrícola*. París: Éditions OCDE.
- Ohno, T. (1988). *The Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. Portland: Productivity Press.
- Oña Izurieta, M. P., Enríquez Ruíz, Y. P., & Vaca Alencastro, P. F. (2024). *Gestión Integral de alimentos y bebidas en eventos y restaurantes*. Universidad Tecnocientífica del Pacífico S.C.
- Orús, A. (2024). *Gasto per cápita en alimentos y bebidas fuera del hogar en España en 2023*. Recuperado el 11 de noviembre de 2024, de Statista: <https://es.statista.com/estadisticas/1126109/gasto-per-capita-en-comida-y-bebida-fuera-del-hogar-en-espana/>
- Piercy, N., & Rich, N. (2008). Lean Transformation in the pure service environment: the case of the call service centre. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(1), 54-76. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.1108/01443570910925361>
- Poncini, H. (2023 de junio de 2023). VelascoAbellà, el sueño cumplido de dos cocineros con dos estrellas Michelin que se quedaron sin restaurante. *El País*. Recuperado el 10 de noviembre de 2024, de <https://elpais.com/gastronomia/restaurantes/2023-06->

01/velascoabella-el-sueno-cumplido-de-dos-cocineros-con-dos-estrellas-michelin-que-se-quedaron-sin-restaurante.html

- Preza, C. E. (2010). 6 Factores de Exito en un Restaurante. *Revista Enlaces*(14), 52-53.
- Rad, I. (18 de octubre de 2017). *Las órdenes de servicio en la organización de eventos*. Recuperado el 9 de enero de 2025, de ESAH Estudios Superiores Abiertos de Hostelería: <https://www.estudiahosteleria.com/blog/organizacion-eventos-protocolo/las-ordenes-de-servicio-organizacion-de-eventos>
- Redacción BCC. (10 de marzo de 2023). *Alta cocina: ¿para qué, para quién, cómo, cuándo, dónde?* Recuperado el 16 de noviembre de 2024, de BASQUE CULINARY CENTER: <https://gastronomia360.bculinary.com/alta-cocina-para-que-para-quien-como-cuando-donde/>
- Redacción Guía Repsol . (04 de marzo de 2024). *Begoña Rodrigo ('La Salita'), nueva 3 Soles 2024, en un año brillante para la gastronomía*. Recuperado el 23 de febrero de 2025, de Guía Repsol: [https://www.guiarepsol.com/es/soles-repsol/soles-2024/nuevos-soles-guia-repsol-2024-cartagena/#:~:text=Con%20las%20nuevas%20incorporaciones%2C%20un,Recomendados%20\(con%20271%20novedades\).](https://www.guiarepsol.com/es/soles-repsol/soles-2024/nuevos-soles-guia-repsol-2024-cartagena/#:~:text=Con%20las%20nuevas%20incorporaciones%2C%20un,Recomendados%20(con%20271%20novedades).)
- Resta, B., Powell, D., Gaiardelli, P., & Dotti, S. (2015). Towards a framework for lean operations in product-oriented product service systems. *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology*, 9, 12–22. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.cirpj.2015.01.008>
- Rosnan, A., Che Ahmat, N., & Norfezah, M. (2023). An Overview of the Application of Restaurant Management Systems in the Foodservice. *Journal of Tourism, Hospitality and Culinary Arts*, 15(2), 191-204.
- Rozekhi, N. A., Hussin, S., Siddiqe, A. S., Rashid, P. D., & Salmi, N. S. (2016). The influence of food quality on customer satisfaction in fine dining restaurant: Case in Penang. *International Academic Research Journal of Business and Technology*, 2(2), 45-50.
- Sánchez, J. (8 de marzo de 2023). Jesús Sánchez: “La rentabilidad no es la prioridad de la alta cocina”. (L. Grau, Entrevistador) Recuperado el 9 de enero de 2025, de <https://gastronomia360.bculinary.com/jesus-sanchez-la-rentabilidad-no-es-la-prioridad-de-la-alta-cocina/>
- Shivekar, R., Padave, P., & Lukose, W. (2024). Evaluating service performance of fine dine restaurants: Key determinants, customer expectations, and industry challenges. *Rabindra Bharati Patrika*. Obtenido de <https://www.researchgate.net/publication/389738739>
- Shock, P. J., & Stefanelli, J. M. (2009). *A meeting planner's guide to catered events*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Solla Falcón, C. (2014). *El papel de las estrelals Michelin en el turismo gastronómico español. Análisis de la Guía Michelin y comportamiento del turista*. Universidad de Oviedo.

- Statista. (2025). *Participación de los sectores económicos en el producto bruto mundial (PIB) mundial desde 2006 hasta 2022*. Recuperado el 16 de febrero de 2025, de Statista: <https://es.statista.com/estadisticas/598959/participacion-de-los-sectores-economicos-en-el-producto-interno-bruto-pib-mundial-de-2003-a/#statisticContainer>
- Statista Research Department. (6 de febrero de 2024a). *Contribución de los sectores de la restauración y el alojamiento turístico al PIB en España en 2017 y 2022*. Recuperado el 11 de noviembre de 2024, de Statista: <https://es.statista.com/estadisticas/1079100/contribucion-de-los-sectores-de-la-restauracion-y-del-alojamiento-turistico-al-pib-en-espana/>
- Statista Research Department. (9 de septiembre de 2024b). *Número de locales de las empresas del sector de la restauración en España a 1 enero de 2023, según actividad principal*. Recuperado el 11 de noviembre de 2024, de Statista: <https://es.statista.com/estadisticas/645124/locales-de-empresas-del-sector-de-la-restauracion-segun-actividad-principal-espana/>
- Suárez-Barraza, M., Smith, T., & Dahlgaard-Park, S. (2012). Lean service: a literature analysis and classification. *Total Quality Management and Business Excellence*, 23(3/4), 359-380.
- Summers, J. K., Humphrey, S. E., & Ferris, G. R. (2012). Team member change, flux in coordination, and performance: Effects of strategic core roles, information transfer, and cognitive ability. *Academy of Management Journal*, 55(2), 314-338.
- The MICHELIN Guide UK Editorial Team. (19 de octubre de 2022). *¿Qué es una Estrella MICHELIN?* Recuperado el 08 de enero de 2025, de Guide Michelin: <https://guide.michelin.com/es/es/articulo/features/que-es-una-estrella-michelin>
- VelascoAbellà. (2024). Recuperado el 10 de noviembre de 2024, de VelascoAbellà: <https://velascoabella.com/montse-abella-y-oscar-velasco/>
- Vílchez, E. J., & Prada, J. R. (2015). Estudio del flujo de la cadena de valor para una producción en la industria alimentaria. *Técnica Industrial*, 310, 46-52.
- Walker, J. R. (2013). *The restaurant: from concept to operation* (7 ed.). Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Womack, J. P. (1997). Lean thinking—banish waste and create wealth in your corporation. *Journal of the operational research society*, 48(11), 1148-1148.
- Womack, J., Jones, D., & Roos, D. (1990). *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production*. New York, USA.
- Yam, G. (13 de Enero de 2023). Fine Dining Is Going Out of Fashion. As an Ex-Chef, I'm Relieved. *bon appétit*. Recuperado el 08 de enero de 2025, de <https://www.bonappetit.com/story/end-of-fine-dining-opinion>
- Yin, R. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (Vol. 5). California: SAGE Publications.

Zamora, C. F. (2020). *Técnicas de planificación, programación y control de proyectos*.  
Universitas Miguel Hernández.

Zomerdijk, L. G., & de Vries, J. (2007). Structuring front office and back office work in  
service delivery systems: an empirical study of three design decisions. *International  
Journal of Operations & Production Management*, 27(1), 108-131.

## 8. Anexos

### 8.1 Plantilla de la orden de servicio

# ORDEN DE SERVICIO



**N° De orden:**.....

**NOMBRE DE CLIENTE:**

**EMPRESA:**

Correo cliente: ..... Correo Restaurante:.....

Teléfono:.....

**Fecha Evento:**.....

**Hora:**.....

**PAX:** .....

Tipo de Evento:.....

PRECIO CERRADO:

PRECIO BODEGA:

PRECIO MENU:

**MENÚ y BODEGA**

## 8.2 Checklist para eventos

		Fecha evento		30/05/2025			
Tr	Tarea	Estado	Propietario	Fecha de entrega	Completado	Tr	Comentarios
	Seleccionar menú	No iniciada	Nombre	25/05/2025	<input checked="" type="checkbox"/>		Comentarios
	Seleccionar maridaje	En curso	Nombre	28/05/2025	<input type="checkbox"/>		Comentarios
	Seleccionar la decoración y música	Bloqueada	Nombre		<input type="checkbox"/>		Comentarios
	Presupuesto aceptado por el cliente	Completada	Nombre		<input type="checkbox"/>		Comentarios
	Definir el cronograma del evento		Nombre		<input type="checkbox"/>		Comentarios
	Seleccionar el personal para el evento		Nombre		<input type="checkbox"/>		Comentarios
	Asignar roles		Nombre		<input type="checkbox"/>		Comentarios
	Encargar bebidas para bodega		Nombre		<input type="checkbox"/>		Comentarios
	Comprar alimentos para el menú		Nombre		<input type="checkbox"/>		Comentarios
	Comprar la decoración		Nombre		<input type="checkbox"/>		Comentarios
	Reunión previa al evento		Nombre		<input type="checkbox"/>		Comentarios
	Enviar mail resumen al cliente		Nombre		<input type="checkbox"/>		Comentarios
	Prueba de sonido		Nombre		<input type="checkbox"/>		Comentarios
	Montaje de la sala		Nombre		<input type="checkbox"/>		Comentarios
	Realización memoria posevento		Nombre		<input type="checkbox"/>		Comentarios

### 8.3 Memoria del evento

INFORMACIÓN GENERAL			
<b>Nº De orden</b>			
<b>Cliente</b>			
<b>Empresa</b>			
Fecha Evento			
Hora			
PAX			
Tipo de Evento			
COCINA	PUNTOS POSITIVOS	PUNTOS A MEJORAR	PROPUESTAS DE MEJORA
SALA	PUNTOS POSITIVOS	PUNTOS A MEJORAR	PROPUESTAS DE MEJORA
DECORACIÓN y LOGÍSTICA	PUNTOS POSITIVOS	PUNTOS A MEJORAR	PROPUESTAS DE MEJORA
PROVEEDORES	PUNTOS POSITIVOS	PUNTOS A MEJORAR	PROPUESTAS DE MEJORA
OPINIONES DEL CLIENTE	PUNTOS POSITIVOS	PUNTOS A MEJORAR	PROPUESTAS DE MEJORA
PREGUNTAS DE AUTOEVALUACIÓN	SÍ	NO	COMENTARIOS
¿Se ofrecieron soluciones cuando fue necesario?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿El montaje y preparación de la sala se realizó en tiempo y forma?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Se cumplió el cronograma del evento (llegada, etapas del servicio y cierre)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Se cumplió el cronograma de la checklist del evento?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	