ESCUELA DE HOSPITALIDAD Y TURISMO

PLAN DE MEJORA DE CALIDAD A TRAVÉS DE LA MEDICIÓN DE EXPECTATIVAS DEL CLIENTE EN EL ÁREA DE SERVICIO DEL RESTAURANTE ZUNI URBAN BISTRO, CUMBAYÁ.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para optar por el título de Ingeniera en Administración de Empresas Hoteleras y Turísticas

Profesor guía

Pedro Longart Cuesta

PhD MBA BA (Hons) MIH FHEA

Autora

María Emilia Salazar Navas

Año

2016

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el (los) estudiante(s), orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Pedro Longart Cuesta

PhD MBA BA (Hons) MIH FHEA

XDA335231

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”

María Emilia Salazar Navas

C.I. 1722163399

AGRADECIMIENTOS

A Dios por permitirme finalizar mi carrera y entregarme fortaleza y perseverancia para superar los retos que se presentaron en el camino. A mis padres, Ramiro y Lucía que con su gran sabiduría y apoyo incondicional estuvieron presentes de manera permanente, guiándome en el camino y convirtiéndome en un mejor ser humano. A mis hermanos Carolina y Ramiro, por su inmenso cariño y gran confianza en mí. A mis amigos por su apoyo incondicional. A la administración de Zuni Urban Bistro, por el completo apoyo y apertura para el desarrollo de mi proyecto de titulación.

DEDICATORIA

Dedicado a mis padres y hermanos que con su incondicionalidad y cariño hicieron que me superara cada día. A mis abuelitos que con su gran ejemplo me han dado fuerzas para salir adelante. A mis lindas sobrinitas, Valentina y Ariana que con su inocencia y ocurrencias han hecho mis días más felices.

RESUMEN

El presente proyecto tiene como objetivo desarrollar un plan de mejora de calidad dentro del restaurante Zuni Urban Bistro en el área de servicio, identificando las falencias actuales a través de la medición de expectativas del cliente y los procesos existentes en el área.

En el estudio se establece el marco teórico del tema, un análisis situacional de la empresa, el mismo que aplica las dimensiones de la calidad estudiadas en el anterior apartado, perfilando al comensal Zuni Urban Bistro a través de entrevistas a la administración de la empresa y encuestas a los mismos comensales. Adicionalmente, se realiza un estudio de los procesos que se desarrollan en la actualidad.

A través de los métodos de investigación, se logró recabar información de gran importancia y reconocer errores que afectan de manera significativa a la experiencia total del cliente, es así que se sugiere propuestas por medio de un manual, política, objetivos y metas de la calidad enfocados en la realidad actual del establecimiento y puestos en valor en un presupuesto y cronograma de intervención.

Finalmente, se ejecutan conclusiones respecto al proyecto tales como la alta rotación del personal, aspecto que afecta significativamente a la homogeneidad del servicio y la falta de investigación suficiente acerca del cliente por parte de la administración del establecimiento. Se llevan a cabo recomendaciones hacia Zuni Urban Bistro que en caso de adoptarlas ayudarían a un mejoramiento de la calidad.

ABSTRACT

The following project concerns with a Quality Improvement Plan in Zuni Urban bistro, a restaurant located in the city of Quito, Ecuador. This plan focuses on the service aspect of the restaurant offering. It looked into existing failures and shortcomings in the actual provision of the service through obtaining feedback of the customer experience and performance indicators. These indicators concentrate on customer expectations and the service delivery so as to measure how the existing delivery matches these expectations.

The study is underpinned by a literature review that relates to service Quality theory, such as the quality dimensions of service, applied throughout the Project. Afterwards, a situation analysis is conducted, researching into the characteristics of the market segments targeted through interviews to both managers and questionnaires to customers. Additionally, the author of the project conducted observation of the processes for data collection and further analysis. The primary data collected was analyzed and provided valuable insight into the processes and areas for improvement. That resulted in proposals such as a quality Manual, Quality Policy and the definitions of quality objectives and aims. These proposals are outlined in a plan including a schedule for activities/task to be followed and a budget.

Amongst the key findings in the project, it is important to highlight issues as the high turnover rate and the lack of customer feedback data collection practices which affect consistency of service and thus influence the quality of the service delivered. These led to additional focused recommendations for improving the existing service offered. These coupled with the manual and other deliverables examined above will assist the restaurant’s management to improve the quality of the experience and increase customer satisfactions levels.

ÍNDICE

Introducción 1
Objetivos 1
Objetivo General 1
Objetivos Específicos 2
Justificación 2
Metodología 3
Capítulo I. Marco Teórico 4
Capítulo II. Analisis de la Situación Actual 9
2.1 Localización 9
2.2 Capacidad instalada 9
2.3 Misión, visión, objetivos empresariales 9
2.3.1 Misión 10
2.3.2 Visión 10
2.3.3 Objetivos empresariales 10
2.4 Estructura organizacional 11
2.5 Ventaja Competitiva 11
2.6 Análisis desde la Perspectiva del Cliente 12
2.6.1. Perfil del cliente del establecimiento 13
2.6.2 Breve análisis de las expectativas del cliente 14
Capítulo III.- Análisis de Procesos Mapa de Procesos actual *(Blueprint)* 17
3.1 Identificación de las áreas de análisis 17
3.2 Descripción de los procesos de servicio por área 17
3.2.1 Primera etapa: reserva, recibimiento y asignación de mesa 17
3.2.2 Segunda etapa: servicio de alimentos y bebidas y pago 18
3.2.3 Tercera etapa: Montaje de mesa 19

3.3 Lista de incidentes críticos y posibles soluciones 20
3.4 FODA y FODA cruzado (Matriz CAME) 20
Capítulo IV.- Propuesta de Mejoras – Planificación de Mejoras..... 22
4.1 Planteamiento de objetivos y política de calidad de la empresa 22
4.1.1. Política de calidad 22
4.1.2 Objetivos de calidad 22
4.2 Definición de metas e indicadores de calidad 24
4.3 Comunicación interna y delegación de responsabilidades 25
4.3.1 Comunicación interna 25
4.3.2 Delegación de responsabilidades 26
4.4 Mapa de Procesos optimizado 26
4.5 Estrategia de medición, análisis y mejora 27
Capitulo V. Propuesta de Intervención..... 28
5.1 Estrategia de Intervención 28
5.1.1 Índice propuesto para Manual de calidad 28
5.1.2 Propuesta de formación y capacitación 28
5.2 Presupuesto de Intervención 29
5.2.1 Presupuesto de mejoras estimado 29
5.2.2 Cronograma de Intervención 32
Conclusiones..... 33
Recomendaciones 34
REFERENCIAS..... 35
ANEXOS 38

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Frecuencia de la Visita……..…….....13

Figura 2 Motivo de la Visita……..…….....13

Figura 3 Referencia de la Visita……..…….....13

Figura 4 Instalaciones. …….…….....14

Figura 5. Cordialidad…….……...…14

Figura 6. Servicio Personalizado…….….....15

Figura 7. Eficiencia en el Servicio…….....15

Figura 8. Disponibilidad para atender solicitudes…….…..….....15

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Propuesta de Capacitaciones CENESTUR……..…....28

Tabla 2.Propuestas Generales Plan de Mejora de calidad……..……..29

Tabla 3. Reuniones periódicas con el personal…….…..29

Tabla 4. Estudio de tiempos de despacho de la oferta gastronómica y degustación al personal de servicio……...……..30

Tabla 5. Mejora de calidad……..…….30

Tabla 6. Reposición de cubertería, cristalería y cartas…….……..31

Tabla 7. Cronograma de intervención……..……..32

Introducción

En el año 2012 del mes de diciembre día séptimo realiza su apertura el restaurante Zuni Urban Bistro con razón social 'Zena Gourmet Cia. Ltda', ubicado en el centro comercial 'Scala Shopping', en el Valle de Cumbayá. Su nombre se debe a la consecución del grupo 'Z restaurants'. Estos empezaron en el orden cronológico expuesto y son 'Zazú, Zao, Zinc, Zuni y Zfood', hace aproximadamente diez años. Estos nacen con el concepto de un restaurante de comida peruana con 'Zazú', pero conforme el paso del tiempo han adquirido diferentes conceptos y oferta gastronómica. Adicionalmente, el concepto de '*Urban Bistro*', un bistro urbano, fue otorgado al restaurante debido a que cuenta con una cocina expuesta y abierta a sus clientes. Zuni Urban Bistro ofrece servicio de almuerzo y cena de lunes a domingo y posteriormente en el año 2013 incorpora el servicio de *brunch* los fines de semana. En cuanto a su oferta gastronómica, tiene una gran influencia peruana, pero su esencia está en la combinación de platos internacionales.

Su administradora Adriana Burbano afirma que debido a la crisis del país, la gente ha reducido sus gastos, este factor ha permitido sentir un declive en ventas y en el consumo promedio del comensal en el restaurante Zuni Urban Bistro en los últimos meses del año 2015 y primeros meses del año 2016. En la actualidad, se ha observado que existen falencias en el área de servicio razón por la que es necesario realizar un estudio acerca de las expectativas y percepciones que tiene el cliente con respecto al mismo (Entrevista 001,2015).

Objetivos

Objetivo General

Desarrollar una propuesta de mejora de calidad a través del estudio de expectativas del cliente en el área de servicio del restaurante Zuni Urban Bistro, Cumbayá.

Objetivos Específicos

- Determinar la planificación estratégica actual del establecimiento.
- Identificar las expectativas del cliente a través de investigación cualitativa a la administración del establecimiento y las percepciones del mismo por medio del método *Servqual* aplicado en herramientas cuantitativas.
- Evaluar los procesos en el área de servicio por medio de la elaboración de un mapa de procesos actual (*blueprint* actual), identificando los posibles errores en los mismos.
- Proponer soluciones y estrategias al establecimiento para la mejora de calidad en el área de servicio.

Justificación

El plan de mejora de calidad en el área de servicio del restaurante Zuni Urban Bistro surge debido a la motivación de investigar e identificar si las expectativas que el cliente tiene acerca del servicio en el restaurante están siendo satisfechas. Adicionalmente, se ha observado que existen diferentes factores causantes de un fallo en la calidad del servicio del restaurante, entre estos, el aspecto que ha motivado al estudio: no existe investigación suficiente ni entendimiento acerca de las expectativas que tienen los comensales con respecto al servicio (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2009, p.34). A través de la determinación de estas expectativas y percepciones se procederá a proponer el plan de mejora de calidad, el mismo que está presente en las 'líneas de investigación generales referenciales de la Escuela de Hospitalidad y Turismo' con el nombre de 'Creación y mejora continua de empresas turísticas y de hospitalidad' especificamente con la modalidad de 'Plan de mejora' (Escuela de Hospitalidad y Turismo, 2015). Adicionalmente, el tema a desarrollar es de interés nacional y beneficio para la República del Ecuador debido a que la realización del proyecto se relaciona y ayuda al cumplimiento del "Objetivo 3" establecido en el "Plan Nacional del Buen Vivir" (2013, pp. 135-144), el mismo

que es “Mejorar la calidad de vida de la población”, específicamente relacionado con la Política 3.1 que promueve “el mejoramiento de la calidad en la prestación de servicios con relación a la atención(…)” (Plan Nacional del Buen Vivir, 2013, pp. 135-144).

Metodología

Para la investigación se han establecido dos distintos métodos aplicados por medio de herramientas cualitativas y cuantitativas. En primer lugar, se realizará investigación cualitativa a través de “entrevistas en profundidad semiestructuradas”, en las cuales se establece previamente la información que se desea obtener; sin embargo, el orden de las preguntas abiertas puede variar durante la entrevista (Talaya & Molina, 2014, p.58). Una vez realizadas, se procederá a identificar las expectativas y percepciones de la muestra a través del método *Servqual* implementado en herramientas cuantitativas.

Capítulo I. Marco Teórico

De manera general, calidad es definida como el grado en el que se cumplen los requisitos de un producto o servicio, lo que hace que el cliente lo prefiera (Riveros, 2007, p.2). Es por esto que Riveros (2007, p.2) afirma que un producto o servicio de calidad es aquel que provee confianza y seguridad a las expectativas y necesidades del cliente y que cuenta con un fácil acceso y un precio adecuado.

El doctor japonés 'Kaoru Ishikawa', el cual que fue considerado uno de los maestros de la calidad a nivel mundial, afirma que las necesidades y requerimientos del cliente que se encuentra en búsqueda de un producto o servicio son de vital importancia , por lo que el primer paso para lograr calidad dentro de un establecimiento es conocer estas características y traducirlas a "características sustitutas de calidad" (Palacios,2014, p.35), es decir aspectos en el producto o servicio que serán evaluados y podrán sufrir cambios con el objetivo de lograr una mejora de calidad en un establecimiento (Palacios,2014, p. 35).

Sin embargo, la calidad se convierte en un elemento más complejo de ser medido cuando la misma es evaluada en empresas en las cuales se brindan servicios y no únicamente productos, esto debido a las características de los servicios tales como: intangibles, variables, inseparables de su proveedor, perecibles, entre otros (Viñals, 2007). Es así que Mendoza (2009) reafirma la dificultad de medición de la calidad de servicio y define a la calidad del servicio percibido como la diferencia que existe entre las expectativas del cliente con respecto al servicio, en contraste a la percepción que ellos reciben después del servicio brindado.

Con respecto a la calidad dentro de establecimientos de alimentos y bebidas, son ya varios años en los cuales se ha estudiado este concepto, vinculándolo como aspecto clave para lograr la satisfacción del cliente. La satisfacción del

cliente es definida como "*an emotional reaction that is manifested in situations when perceived performance of a product or service exceeds expectations"* traducida como una reacción emocional que es manifestada en situaciones cuando el desempeño percibido de un producto o servicio excede las expectativas *(Oliver, 1981, citado en* Senic and Marinkovic, 2014, p.6). Es por esta razón que durante mucho tiempo se ha investigado y se han desarrollado conceptos y modelos con aquellos factores que el comensal evalúa y son de gran importancia para el mismo en un restaurante, generándole así satisfacción durante su visita.

De manera general, según el "modelo específico transaccional" *(the transaction-specific model)* sugerido por Teas en 1993 y ampliado por (Parasuraman, Zeithaml and Berry, 1994, citado en Andaleeb y Conway, 2006, p.1) la satisfacción del cliente en restaurantes está guiada por tres aspectos que son "calidad del servicio, calidad del producto y precio". Con este primer modelo también se ahonda en la importancia que tiene la combinación de producto y servicio para medir la calidad en un restaurante. Con el paso del tiempo, estos atributos se han ampliado volviéndose más específicos con referencia a qué contempla cada uno de ellos. Es por esto que se han desarrollado nuevos modelos como "*the restaurant atmosphere*" que toma en cuenta el producto, el interior del restaurante, las reuniones sociales y con el personal, la compañía y la atmósfera del restaurante (Hansen, Jensen & Gustafsson,2005, p.11,traducido por autor) y "*the expanded service scape"* con dimensiones como física, social, social-simbólica y natural (Rosenbaum & Massiah, 2011,p.3,traducido por autor) y el método *Servqual*, el mismo que trabaja con cinco dimensiones: confiabilidad, empatía, tangibles, seguridad y sensibilidad. (Stevens, Knutson, Patton,1995, p.3,traducido por autor), entre otros. Es así que estos métodos con el paso del tiempo han permitido identificar cuáles son las expectativas que poseen previamente los clientes al visitar un restaurante, que dependiendo de su percepción después del servicio, generará un nivel de satisfacción determinado.

Por un lado, las expectativas del cliente acerca del servicio están determinadas por diversos factores; experiencias pasadas en el mismo establecimiento, la información recibida y expectativa creada por parte de la promoción de la propia empresa y finalmente los comentarios u otras opiniones de personas que han visitado el establecimiento previamente (Lovelock, Reynoso, D'Andrea, Huete & Wirtz, 2011, p.193). Estos factores son los responsables de crear un nivel específico, sea alto o bajo de expectativa en cuanto al servicio a recibir dentro de una organización, es decir el punto de referencia por medio del cual el cliente medirá su satisfacción con el servicio de la empresa (Lovelock, Reynoso, D'Andrea, Huete & Wirtz,2011,p.193).

Por otro lado, las percepciones del cliente de manera general "son las evaluaciones subjetivas de las experiencias de servicios reales" (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2009, p. 32). Estas son influenciadas y determinadas previamente por las expectativas y puntos referenciales explicados en el anterior apartado.

En base a estos dos elementos, expectativas y percepciones, nace el concepto de que entre menor sea la brecha o distancia entre las expectativas y percepciones del cliente, el establecimiento obtendrá una mejor calidad en su servicio. Esta distancia entre los dos factores es conocida como la 'brecha del cliente' que como su nombre lo menciona tiene un enfoque especificamente en el cliente y para poder reducirla se han determinado cuatro brechas conocidas como 'brechas del proveedor', las mismas que son la "brecha del conocimiento, brecha del diseño y estándares de servicio, del desempeño del servicio y de la comunicación" y que se encuentran dentro de la empresa (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2009, p. 33).

Como parte vital de este esfuerzo para reducir la 'brecha del cliente', la 'brecha número uno o brecha del conocimiento' plantea la identificación de las expectativas del cliente en juego con la compresión actual de la compañía acerca de las mismas, para de esta manera reconocer lo que en verdad desea

el cliente, plantearlo y así mejorar la calidad en el servicio. Para reconocer si esta brecha existe dentro del establecimiento se han identificado previamente varios factores como son: “orientación inadecuada de la investigación de mercados y el enfoque insuficiente en la relación con el cliente”, entre otros aspectos (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2009, p. 34).

Para la recolección de información acerca de las expectativas y percepciones del cliente, una de las metodologías más utilizadas es la denominada ‘Metodología de investigación mixta’ que según Tashakkori & Teddlie (1998, p.5) “*contains elements of both quantitative and qualitative approaches”,* es decir, la misma que reúne los métodos de investigación cualitativa e investigación cuantitativa para de esta manera obtener información más amplia y de mejor calidad. Dentro de esta metodología se realizan entrevistas (investigación cualitativa) y cuestionarios a clientes (investigación cuantitativa), utilizando en esta última el método *Servqual*, “aplicado por primera vez en el año 1988 y el cual mide las expectativas y percepciones del cliente para una mejora de la calidad en un establecimiento”. En este método se aplica las cinco dimensiones de la calidad: confiabilidad, empatía, tangibles, seguridad y sensibilidad y se las mide por medio de una escala de calificación (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2009, p. 151).

Una vez identificadas las expectativas y percepciones del cliente acerca del servicio, se procede a identificar las fallas que se están cometiendo durante el proceso del servicio al cliente y que consecuentemente han afectado y han llevado a los resultados en la encuesta. Las fallas o fallos en el servicio son definidos según Zeithaml, Bitner & Gremler (2009, p. 213) como “el desempeño del servicio que cae por debajo de las expectativas del cliente de tal forma que conduce a su insatisfacción” y que puede ser causado por diversos aspectos como: falencia en tiempos prometidos para entregar el servicio, servicio mal ejecutado en la manera de proceder del encargado, entre otros (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2009, p.213). Para la mejora de calidad dentro de un establecimiento se pueden tomar en cuenta varios aspectos entre

los cuales resaltan los siguientes: ‘los criterios de la calidad total’, en los que se considera en primera instancia el ‘Criterio Clientes’ con la identificación de su perfil y necesidades mencionados previamente; y, el ‘Criterio Procesos’ , en donde se mejoran los “procesos claves” dentro de la organización para así alcanzar los “niveles de desempeño esperado” y consecuentemente la satisfacción de las expectativas previamente identificadas, reduciendo así también la variabilidad de los mismos para evitar errores (Palacios, 2014, p.71). Para la identificación de los fallos dentro de los procesos del servicio se realizará un “*Service Blueprint*”, el mismo que se define como un herramienta visual que identifica los procesos del negocio a través de símbolos que representan actores y actividades (Bitner, Ostrom & Morgan,2007,p.5, traducido por autor).

Una vez recabada toda la información descrita previamente, se propondrá a la empresa toda ésta y las posibles soluciones y propuestas, para que así la misma decida implementar o no dentro de ella, trayendo principalmente ventajas en el caso de que la respuesta sea afirmativa: lealtad por parte de sus clientes debido a que se están satisfaciendo sus necesidades, relaciones a largo plazo con sus clientes, lo que significa a su vez imagen de prestigio, captación de nuevos clientes y consecuentemente rentabilidad para el negocio (Palacios, 2014).

Capítulo II. Analisis de la Situación Actual

2.1 Localización

Zuni Urban Bistro se encuentra localizado en la Avenida Interoceánica en el centro comercial ‘Scala Shopping’, planta baja, con número de local 189 en el Valle de Cumbayá (Entrevista 001,2015). Remitirse a Anexo 10, donde se encuentra Entrevista 001.

2.2 Capacidad instalada

El restaurante Zuni Urban Bistro tiene una capacidad de 114 puestos, sin embargo, alcanza un aforo total para 150 personas en caso de eventos, en un área de 193,52 metros cuadrados. En la actualidad, el establecimiento ofrece servicio de almuerzo de lunes a domingo, servicio de cena de lunes a sábado y servicio de *brunch* los fines de semana. Adicionalmente, Zuni Urban Bistro ofrece a sus clientes servicio de catering. Sus horarios de atención son de lunes a miércoles de 12 pm a 10 pm, jueves y viernes de 12 pm a 11 pm, sábados de 10 am a 11 pm y domingos de 10 am a 5 pm (Entrevista 001, 2015). En la actualidad, posee menaje completo, cubertería para los 114 puestos y existe en inventario una cantidad de cristalería menor a la de su capacidad, siendo estos alrededor de 80 unidades.

2.3 Misión, visión, objetivos empresariales

La planeación estratégica del restaurante está vigente hace un periodo de dos años y fue diseñada para la obtención del “Distintivo Q” otorgado por ‘Quito Turismo’ (Entrevista 002, 2016). Remitirse a Anexo 10, donde se encuentra Entrevista 002.

.

2.3.1 Misión

"Ofrecer a nuestros clientes productos alimenticios de calidad, nutritivos y saludables, cumpliendo con las normativas vigentes de buenas prácticas de manipulación, en un ambiente agradable desarrollados por un equipo humano capacitado, competente y comprometido en proporcionar un excelente servicio con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes, así como generar desarrollo económico para el país y la empresa" (Entrevista 002, 2016).

2.3.2 Visión

"Posicionarnos como el mejor restaurante de comida internacional en Quito, para así ser reconocidos y líderes en materia de servicio y calidad de alimentos. Proyectándonos al mercado a nivel nacional e internacional y a todas las empresas que requieran nuestros servicios con una excelente carta de alimentos y bebidas, mejorando cada día nuestro servicio, con un mayor número de empleados para lograr compensar la calidad que exige cada cliente nuevo".

La visión se enfoca en los cinco primeros años que son considerados los años más críticos para el restaurante y dentro de los cuales un establecimiento se da a conocer (Entrevista 002, 2016).

2.3.3 Objetivos empresariales

Los objetivos del restaurante se plantean al iniciar el año en el mes de enero, en una reunión a la cual asisten los propietarios del restaurante y su administración; estos se estipulan para todo el año pero su plazo de cumplimiento se desarrolla de manera diaria, semanal y mensual. No existen objetivos anuales ni de mayor período (Entrevista 002, 2016).

<u>Objetivos a corto plazo</u>

Como objetivos a corto plazo el restaurante desea incrementar la venta de licores en un 8%, vinos en un 9% y postres con un valor de $3000 de manera

mensual. De manera adicional, desean generar un ambiente laboral óptimo a través de la implementación de reuniones periódicas tanto para cocina como para servicio (Entrevista 002, 2016).

Objetivos a mediano y largo plazo

Entre los objetivos a mediano y largo plazo Zuni Urban Bistro estableció:

- Desarrollar estandarización de la oferta gastronómica (recetas estándar).
- Aumentar la eficiencia a través de: capacitaciones y evaluaciones programadas al personal, control de gastos y costos con implementación de *check list* de cierre y sensores de activación y movimiento (luz).
- Reducir costos a través de negociación con proveedores actuales y la búsqueda constante de aquellos que generen mayor beneficio al restaurante.
- Mejorar la publicidad y promoción del restaurante.

(Entrevista 002, 2016)

2.4 Estructura organizacional

En el Anexo 1 se visualiza la estructura organizacional de Zuni Urban Bistro. En el establecimiento trabajan diecisiete personas distribuidas en tres áreas específicas, administración, cocina y servicio de la siguiente manera; cuatro personas en el área administrativa, siete personas en cocina, seis personas en servicio (Entrevista 002, 2016).

2.5 Ventaja Competitiva

Zuni Urban Bistro considera su competencia tanto a los restaurantes que se encuentran dentro de la ciudad de Quito como aquellos que están en los valles, debido a que aquellas personas que visitan el centro comercial ‘Scala Shopping’ provienen de ambos lugares (Entrevista 002, 2016). Con referencia a Cumbayá, dentro del centro comercial existen dos restaurantes que se

encuentran frente a Zuni Urban Bistro en la Plaza Central (Noé y Sports Planet) que representan competencia para el mismo, así como todos aquellos establecimientos ubicados en la 'Plaza de Cumbayá' y 'Paseo San Francisco' que ofrecen comida internacional. Según su administradora Adriana Burbano, la ventaja competitiva principal que distingue a Zuni Urban Bistro frente a otros restaurantes es el servicio ofrecido al cliente, el mismo que está a cargo de un equipo bastante dinámico, capacitado y que tiene muchas ganas de seguir creciendo (Entrevista 002, 2016). En el anexo 2, se muestra el breve estudio de *Benchmarking*, el mismo que ha considerado los tres principales establecimientos que representan competencia para Zuni Urban Bistro. Una vez realizado el estudio de *Benchmarking*, obteniendo la información a través de las páginas web de los establecimientos escogidos, se identificó que Zuni Urban Bistro tiene como principal ventaja competitiva el servicio de *brunch* o desayuno, servicio que no ofrecen ninguno de los restaurantes analizados. De manera adicional, Zuni Urban Bistro ofrece dos promociones llamativas y distintas a las que ofrece la competencia, como es promoción de ceviches y promoción jueves de amigos, en las cuales el comensal puede comer y beber de manera ilimitada.

2.6 Análisis desde la Perspectiva del Cliente

La población de la presente investigación es de 12575 comensales que son todos los comensales que visitaron Zuni Urban Bistro durante los 52 fines de semana del año 2015. La muestra obtenida ha sido de 1021 comensales, sin embargo, por razones de tiempo y exigencias de la Universidad de las Américas se sugiere solamente realizar 20 encuestas. Por motivos de mayor precisión en los resultados se ha realizado la encuesta a una muestra de 54 comensales.

Por medio de investigación cuantitativa aplicada a través de una encuesta de 9 preguntas ejecutada durante el fin de semana 19 de marzo y 20 de marzo y el fin de semana del 26 de marzo y 27 de marzo se identificaron las principales características del comensal que visita Zuni Urban Bistro. La elaboración de la

encuesta fue a través del método *Servqual,* el cual evalúa las cinco dimensiones de la calidad (intangibles, seguridad, confiabilidad, empatía y sensibilidad) por medio de una escala de calificación.

2.6.1. Perfil del cliente del establecimiento

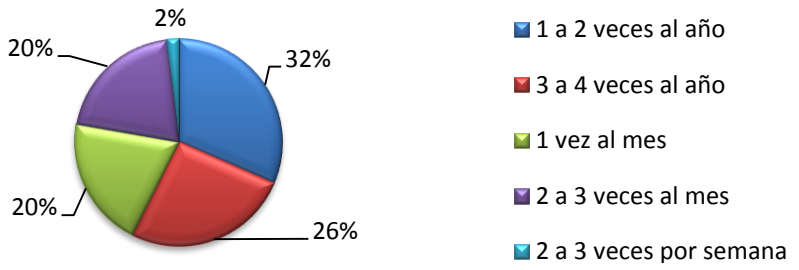


Figura 1. Frecuencia de Visita

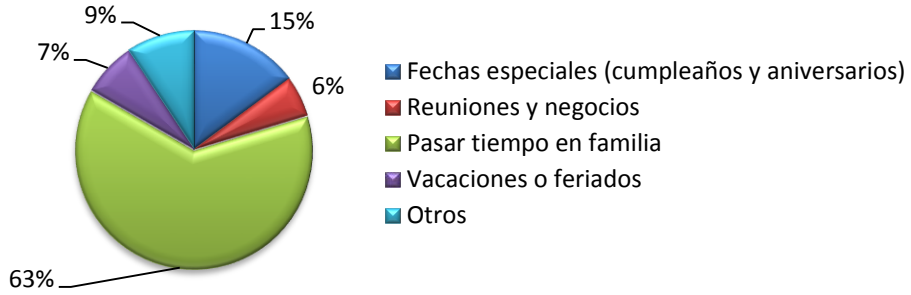


Figura 2. Motivo de la visita

Figura 3. Referencia de Visita

A través de estas preguntas, se determinó que en su mayoría los clientes de Zuni Urban Bistro son de género femenino con un 63% de la muestra y del total de encuestados con un 30%, sus edades varían entre 30 y 41 años. Del total de encuestados, un 32% visita el restaurante 1 a 2 veces al año. De la muestra

total, un 63% visitan el restaurante con motivo de pasar en familia y han sido referidos en su mayoría por amigos y familiares con un 48%.

2.6.2 Breve análisis de las expectativas del cliente

2.6.2.1 Resultados encuesta calidad en el servicio

A través de la misma investigación cuantitativa, se preguntó a los comensales sobre aspectos relacionados a su percepción del servicio y oferta gastronómica. Estas percepciones son de gran utilidad debido a que las mismas se ven influenciadas por aquellas expectativas que ellos tenían previo a la visita del restaurante. Únicamente un 57% de la muestra calificaron a la oferta gastronómica del establecimiento como “excelente”, calificándolo el resto de la muestra como “buena” con un 39% y regular y malo con los porcentajes restantes. Adicional, la experiencia en general fue calificada con un 66% como “excelente” y parte del porcentaje restante como “buena” con un 28%. Se aplicaron 5 dimensiones de la calidad para evaluar la importancia y cumplimiento de las mismas dentro de Zuni Urban Bistro.

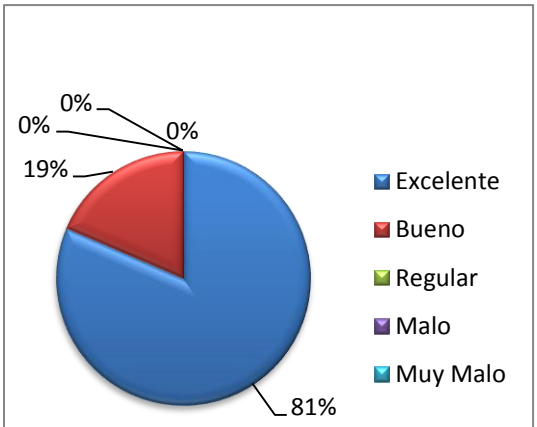


Figura 4. Instalaciones

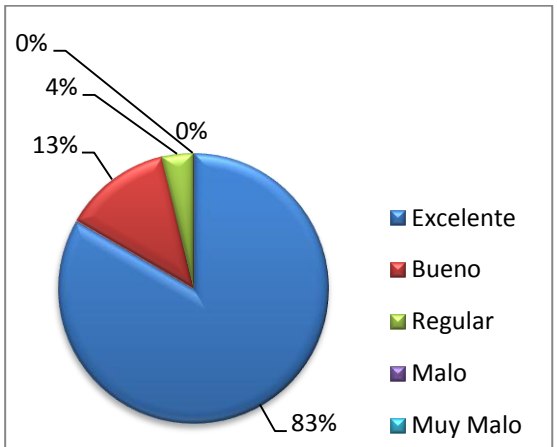


Figura 5.Cordialidad

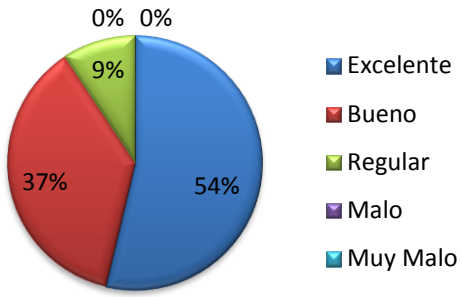


Figura 6. Servicio Personalizado

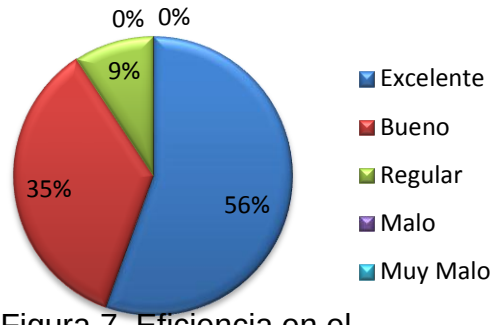


Figura 7. Eficiencia en el Servicio

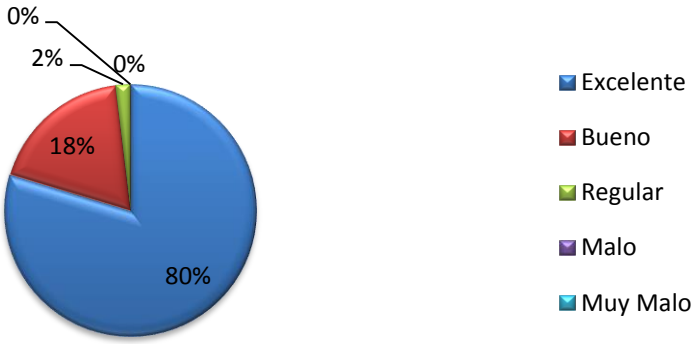


Figura 8.Disponibilidad para atender solicitudes

Adicionalmente en el apartado abierto de “recomendaciones”, 3 personas expusieron su insatisfacción con la lentitud en el servicio.

2.6.2.2 Resultados entrevista calidad en el servicio

Como contraste de este resultado y aplicando la brecha del cliente, se realizó una entrevista a Adriana Burbano, administradora de Zuni Urban Bistro, la misma que expuso, según su criterio, cuáles son las expectativas del cliente en el área de servicio que visita el establecimiento. Ellos esperan un restaurante en donde los meseros les ofrezcan un buen trato y sean amigables y si es que desean incluso, interactuar en la preparación de su comida en la cocina. Con referencia a la oferta gastronómica, debido a que el restaurante ya tiene tres años en el mercado, Burbano (2016) afirma que los clientes conocen de antemano que la oferta gastronómica se caracteriza por sus grandes porciones;

finalmente el cliente conoce previamente que Zuni Urban Bistro es uno de restaurantes con mayores precios dentro del centro comercial ‘Scala Shopping’. En esta misma entrevista se evaluó el conocimiento y aplicación de las dimensiones de la calidad dentro de Zuni Urban Bistro, teniendo como resultado que ellos no las conocían; sin embargo, sí las aplican con diferentes estrategias. Burbano (2016) resalta que ellos trabajan con personas empíricas y sin formación profesional en el área, mas características como la cordialidad, disponibilidad para atender solicitudes y servicio personalizado no son un problema debido a que no es necesario contar con esto para poder lograrlo. Adicionalmente, menciona que en cuanto a confiabilidad, es decir, entre otros aspectos, el poder cumplir con el cliente a la primera vez sin errores en el tiempo prometido, representa uno de los mayores inconvenientes, debido al aspecto empírico. De manera adicional, asegura que ellos conocen e informan al cliente acerca de los tiempos de despacho; sin embargo, el control de los mismos es más complejo (Entrevista 003, 2016). La Entrevista 003 se encuentra anexada en CD en la parte posterior del Proyecto de Titulación, en la misma que se presenta el cuestionario realizado de manera grabada.

Capítulo III.- Análisis de Procesos Mapa de Procesos actual *(Blueprint)*

3.1 Identificación de las áreas de análisis

La propuesta de mejora de calidad del restaurante Zuni Urban Bistro se realizará dentro del área de servicio, área que es dirigida por su administradora, puesto que el establecimiento no cuenta actualmente con "Capitán de meseros". En el área trabajan seis personas distribuidas en las siguientes posiciones: cuatro meseros, un *barman* y una *hostess*.

3.2 Descripción de los procesos de servicio por área

En el anexo 4 el diagrama de servicio actual o *service blueprint* detalla los procesos que se realizan en el restaurante Zuni Urban Bistro.
En este diagrama se detalla el proceso completo en el caso de un servicio de almuerzo o cena, suponiendo que el mismo solicite todos los cursos (entrada, plato fuerte, postre). El servicio durante los fines de semana está a cargo inicialmente por parte de la *hostess* y posteriormente por el mesero asignado a la mesa. El servicio se divide en tres etapas: reserva, recibimiento y asignación de mesa; servicio de alimentos y bebidas y pago; y, la etapa de montaje de mesa nuevamente.

3.2.1 Primera etapa: reserva, recibimiento y asignación de mesa

La primera etapa puede ser con previa reservación o no. Las reservaciones son normalmente realizadas por teléfono y atendidas por la *hostess*, administración y en el caso de no estar presentes, los meseros.

- En la hoja de reservaciones se receptan los datos del cliente.
- Con la llegada del cliente se saluda, en caso de reservación se los dirige a la mesa asignada y en caso de no de tenerla, se confirma el número de *comensales* y se permite que escoja su mesa.

- Se presenta al cliente carta de bebidas por mesa y carta de alimentos por persona.
- Se retiran los puestos sobrantes, en el caso de que la capacidad de la mesa exceda el número de clientes sentados.

3.2.2 Segunda etapa: servicio de alimentos y bebidas y pago

La segunda etapa es responsabilidad del mesero.

- El mesero se dirige a la mesa, saluda y recepta el pedido de bebidas, retirando la carta de bebidas, copas de ser necesario y dirigiéndose al sistema a registrar las bebidas.
- El mesero dirige la comanda impresa a la barra donde el *barman* prepara las bebidas.
- El *barman* anuncia la salida de las bebidas, el mesero las retira de la barra y sirve al comensal.
- El mesero toma el pedido de las entradas y/o platos fuertes a todos los clientes y retira las cartas de los mismos marcando los puestos según lo ordenado.
- El mesero registra estos platos con todas las especificaciones en el sistema y en el caso de estar presente el encargado de cocina, éste recibe la comanda, caso contrario el mesero informa a la cocina del pedido. Es importante mencionar que al ser un restaurante bistro con cocina expuesta, la entrada y salida de platos se hacen de manera visible al cliente.
- El mesero recoge las entradas de cortesía y a veces coloca menaje necesario. Una vez que cocina anuncia que las entradas están listas, el mesero sirve las entradas, conservando el mismo plato entre entrada de cortesía y entradas y entre las mismas entradas.
- El mesero está atento acerca de si los clientes están acabando las entradas, avisando a cocina la salida de los platos fuertes, se acerca a la mesa y desbaraza todo el menaje de las entradas.

- El mesero saca los platos fuertes y sirve a los clientes respectivos, en el caso de haber mucha afluencia de gente otro mesero puede sacar los platos; sin embargo, le toca preguntar la correspondencia de cada plato. El mesero atento a los comensales retira los platos conforme el cliente acabe, a veces se confirma si se puede retirar, en ocasiones sólo se lo realiza.
- Se ofrece cartas de postre cuando algunos ya han acabado.
- Se entrega carta de postres a cada persona y carta de cafés por mesa y el mesero se retira permaneciendo pendiente para acercarse a tomar la orden.
- Se toma la orden y coloca menaje necesario. El mesero está atento a cocina y cuando los postres han salido, *anuncia* al *barman* que los cafés pueden ser preparados.
- El mesero sirve y cuando han finalizado desbaraza todo el menaje ocupado para los postres.
- El comensal pide la cuenta al mesero o a cualquier encargado que se encuentre cerca; sin embargo, solo el mesero encargado, *hostess* o administradora puede sacar la precuenta respectiva.
- El mesero pasa la precuenta, se retira, se vuelve a acercar una vez que el comensal ha colocado la forma de pago.
- El mesero se dirige al sistema, cobra con la forma de pago respectiva y crea la factura.
- Se entrega el portacuentas con la factura, el *voucher* (tarjeta de crédito) o vuelto (efectivo)
- Los comensales se retiran y se los despide de la manera más calurosa y cordial.

3.2.3 Tercera etapa: Montaje de mesa

- El mesero recoge el portacuentas con el *voucher* firmado o con propina en efectivo, de ser el último caso lo deposita en una caja comunal de propina.

- Desbaraza todo menaje que haya quedado en la mesa.
- El mesero se dirige donde se guarda todos los insumos de limpieza y menaje necesario y monta de nuevo la mesa. En ocasiones si no todos los puestos han sido ocupados se conserva en la mesa aquellos individuales limpios.

3.3 Lista de incidentes críticos y posibles soluciones

Durante la investigación y aplicando la información acerca de las dimensiones de la calidad, se ha recurrido a identificar los incidentes críticos negativos que podrían afectar a la calidad del establecimiento. Las etapas o pasos del proceso de servicio han sido extraídas del diagrama de servicio actual o *service blueprint* realizado en el anterior apartado. En el Anexo 5 se detalla la etapa en donde ocurre el incidente, la posible solución para eliminar este incidente y cuál es la dimensión o dimensiones que afecta.

3.4 FODA y FODA cruzado (Matriz CAME)

En el anexo 6 se detallan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de Zuni Urban Bistro. En base a la “Matriz FODA”, cruzando las variables identificadas previamente, se establecerá una “Matriz CAME”, la misma que pretende establecer estrategias de reorientación, supervivencia, defensivas y ofensivas (López, 2010). Todas las estrategias están vinculadas al área de servicio que es el área de estudio de la investigación.

Las estrategias de reorientación estarán vinculadas a la motivación de los empleados del restaurante Zuni Urban Bistro a través del aprovechamiento de los servicios que ofrece el centro comercial ‘Scala Shopping’. El restaurante establecerá convenios con los locales del centro comercial para que los empleados reciban descuentos especiales con su ‘credencial de trabajador’ y así, ocupándose de los intereses y necesidades personales de sus trabajadores, evitar la alta rotación del personal.

Las estrategias de supervivencia estarán enfocadas en incentivar al personal de servicio y cocina y empoderarlos con tareas de mayor alcance para ver quién podría tener una actitud de liderazgo para puestos de jefatura vacantes. De esta manera se brinda la confianza a los empleados, se obtiene mayor compromiso de parte de los mismos y adicionalmente se podría obtener por parte de los empleados nuevas estrategias de ahorro en costos por el conocimiento de estos sobre las operaciones del día a día.

Las estrategias defensivas se enfocarían en mantener el prestigio establecido en el mercado del restaurante Zuni Urban Bistro y de todo el grupo 'Z Restaurants' a través de capacitaciones al personal de servicio en etiqueta y protocolo y maridaje de vinos, para de esta manera proveer al comensal una experiencia única.

Por último las estrategias ofensivas propuestas estarían vinculadas a la implementación del plan de mejora de calidad en su totalidad para de esta manera aprovechar el posicionamiento ganado hasta la actualidad por parte de Zuni Urban Bistro y los demás restaurantes del grupo 'Z Restaurants', brindando un valor agregado en cuanto a un servicio homogéneo y completo, satisfaciendo al comensal durante su visita.

Capítulo IV.- Propuesta de Mejoras – Planificación de Mejoras

4.1 Planteamiento de objetivos y política de calidad de la empresa

Las políticas y objetivos de la calidad han sido establecidos como medidas para mejorar y controlar tanto los errores identificados en los cuestionarios de la percepción del cliente como en los procesos de servicio en el diagrama de servicio actual. El cumplimiento de los mismos está a cargo y es responsabilidad de la alta dirección, en el caso de estudio, la administración de Zuni Urban Bistro.

4.1.1. Política de calidad

El restaurante Zuni Urban Bistro, a razón de satisfacer las expectativas, necesidades y requerimientos de sus clientes, establece el firme compromiso de ofrecer a sus clientes una oferta gastronómica visualmente atractiva y con productos caracterizados por sus altos niveles de calidad, acompañado de un equipo de servicio altamente comprometido y capacitado, para de esta manera crear una experiencia placentera y única en sus clientes dentro sus atractivas instalaciones.

4.1.2 Objetivos de calidad

Se han establecido objetivos de calidad, como logros que se desean alcanzar como parte del plan de mejora. Estos objetivos están fundamentados en las dimensiones de calidad (Lovelock, Reynoso, D'Andrea, Huete & Wirtz, 2011) y en las falencias identificadas del diagrama de servicio actual.

a) Tangibles (aspectos físicos en el mismo que se incluirá la oferta gastronómica)

- Adquirir cristalería, cubertería y cartas necesarias acorde a la capacidad del restaurante hasta septiembre del 2016, para así brindar un servicio eficiente y completo.
- Evaluar el buen funcionamiento y mantenimiento de los equipos, insumos y procedimientos de preparación de la oferta gastronómica de manera diaria y permanente.

b) Confiablidad (eficiencia y desempeño sin errores)

- Mantener un tiempo de despacho máximo de 20 minutos para cada uno de los platos de la oferta gastronómica, esto se estudiará y evaluará a través del estudio de tiempos de despacho en donde establecerán estrategias que provean mayor eficiencia en la preparación a partir de octubre del 2016.
- Verificar que el 100% de empleados apliquen el proceso completo estipulado en el diagrama de servicio a partir de septiembre del 2016.

c) Sensibilidad (disponibilidad para atender solicitudes, información)

- Capacitar al 100% de los empleados del área de servicio en ‘etiqueta y protocolo’ hasta noviembre del 2016 para que así se muestren siempre disponibles para cumplir con las solicitudes y requerimientos adicionales del cliente de manera inmediata, eficiente y cordial, priorizando sus necesidades y requerimientos ante cualquier otra actividad.

d) Seguridad (cordialidad y conocimiento)

- Promover en el personal una actitud y posición cortés y respetuosa con el cliente de manera permanente, reconociendo sus buenas actitudes y capacitándolos en ‘etiqueta y protocolo’ hasta noviembre del 2016.
- Controlar el conocimiento del 100% del personal con respecto a la carta del restaurante y otros servicios a través de pequeñas pruebas de conocimiento hasta octubre del 2016 (horario de atención, ubicación de servicios higiénicos).

e) Empatía (servicio personalizado)

- Reconocer y saludar a un 90% de clientes frecuentes por su apellido para fortalecer el servicio personalizado y anticipar sus necesidades diariamente.

4.2 Definición de metas e indicadores de calidad

Una vez establecidos los objetivos de la calidad, es necesario determinar las metas e indicadores de la calidad para así poder mantener un control del cumplimiento de los mismos. Este control está a cargo de la alta dirección.

Meta 1. Verificar que para agosto del 2016, el 100% del personal de servicio obtenga su manual de calidad, una vez sea aprobado por la administración.

Indicador 1. seis empleados poseen el manual de calidad en agosto del 2016 y por medio de una reunión son informados acerca de todo el nuevo sistema de calidad, iniciando su implementación en el mismo mes.

Meta 2. Adquirir vasos de 12onzas en un 30 % para completar la capacidad total del restaurante para septiembre del 2016.

Indicador 2. 35 vasos de 12 onzas para septiembre del 2016 que completan la capacidad total de 114 puestos.

Meta 3. Obtener nueva cubertería en un 50% para septiembre del 2016 para de esta manera ofrecer un buen servicio: en caso de eventos de mayor capacidad que sobrepasen los 114 puestos, servicio de *brunch* y cubertería en proceso de limpieza.

Indicador 3. 57 tenedores (entrada y fuerte), 57 cuchillos (entrada y fuerte), 57 cucharas de postre para septiembre del 2016 que permitan tener un excedente para eventos de mayor capacidad, servicio de *brunch*, y cubertería en proceso de limpieza.

Meta 4. Aplicar en octubre del 2016 un control práctico de tiempos de despacho para el 100% de los platos de la carta, supervisando que no superen los 20 minutos. Se realizará degustación del 100% de los platos para fortalecer conocimiento en empleados de servicio.

Indicador 4. Para octubre del 2016 se aplicará un control de tiempos y degustación de 65 platos.

Meta 5. Imprimir el 100% de las cartas de almuerzo/cena con modificaciones por estudio de tiempos (cada 5 meses) y reimprimir 89 cartas de *brunch* en octubre del 2016 para completar la capacidad total de 114 puestos.

Indicador 5. 114 cartas de almuerzo/cena reimpresas y 89 cartas de *brunch* reimpresas en octubre del 2016 completando la capacidad de 114 puestos.

Meta 6. Validar el conocimiento de la carta del 100% de empleados incentivando a la mejor nota con una cena de cortesía en octubre del 2016.

Indicador 6. En octubre del 2016, se validará el conocimiento de la carta de los seis empleados de servicio.

Meta 7. Capacitar al 100% del personal de servicio con cursos rápidos de etiqueta y protocolo y maridaje de vinos entre octubre y noviembre del 2016.

Indicador 7. Seis empleados de servicio capacitados en etiqueta y protocolo y maridaje de vinos entre octubre y noviembre del 2016

Meta 8. Realizar encuestas de satisfacción del cliente con los mismos parámetros entre noviembre y diciembre del 2016, esperando que un 90% de los clientes califiquen eficiencia y servicio personalizado como “excelente”.

Indicador 8. Nueve de diez clientes deberán evaluar como “excelente” a los parámetros eficiencia en el servicio y servicio personalizado.

4.3 Comunicación interna y delegación de responsabilidades

4.3.1 Comunicación interna

Se implementará comunicación descendente considerando que ésta siempre estará dirigida por la administración del restaurante, que ocupa un nivel jerárquico superior al de los empleados. A continuación se detallan las herramientas que se utilizarán en la comunicación interna descendente:

- Tablón de anuncios: Se harán públicas las noticias referentes a horarios del personal y avisos particulares de eventos, adicional a las promociones vigentes con sus precios, oferta gastronómica no disponible y especiales del día.
- Reuniones periódicas: Estas reuniones, moderadas y documentadas por la administración se realizarán una vez al mes y tienen como objetivo tratar episodios o inconvenientes ocurridos durante el servicio con los clientes, recomendaciones y temas a tratar por parte de los empleados (el mismo que se podrá hacer depositando papeles anónimos en una caja al principio de la reunión). En estas reuniones la administración deberá comunicar los objetivos y metas del siguiente mes.

4.3.2 Delegación de responsabilidades

En el anexo 7 se detallan las responsabilidades del personal que han sido tomadas del “Reglamento Interno del restaurante Zuni Urban Bistro”; sin embargo, se han realizado modificaciones tanto para el cargo de “administrador” como para el personal operativo de servicio, y se ha agregado el cargo de *hostess.* Todas estas modificaciones tomando en cuenta la situación actual de Zuni Urban Bistro (Entrevista 002,2016). Remitirse a Anexo 10, donde se encuentra Entrevista 002.

4.4 Mapa de Procesos optimizado

En base al diagrama de servicio actual (Anexo 4) y a la identificación de incidentes críticos y sus soluciones (Anexo 5) se ha determinado el mapa de procesos optimizado. Éste reunirá todos aquellos pasos del proceso de servicio, eliminando aquellas fallas que afectaban a las dimensiones de la calidad brindando una experiencia memorable en los clientes. En el Anexo 8 se detalla el mapa de procesos optimizado.

4.5 Estrategia de medición, análisis y mejora

Una vez que Zuni Urban Bistro decidiría implementar las propuestas de mejora de calidad presentadas en la investigación referente a procesos y considerando a las cinco dimensiones de calidad, se volvería a implementar la misma herramienta cuantitativa (encuesta) con método *Servqual* en el mes de noviembre y diciembre del año 2016 (ver anexo 3). A partir de estos resultados, los mismos que la empresa debería esperar que arrojen un resultado mínimo de satisfacción del 90% en todas las categorías, la empresa confirmaría si las propuestas de calidad han sido óptimas y si la política de calidad sigue acorde en el tiempo. Los análisis de regresión demostraron que el factor más importante con un coeficiente de correlación R2= 0,5233, es la oferta gastronómica, abarcando un 52% como motivo de la satisfacción de los clientes. En cambio, el servicio desglosado en diferentes dimensiones tuvo una correlación menor y sus porcentajes son: instalaciones 9%, cordialidad 8%, eficiencia en el servicio 9%, servicio personalizado 8% y disponibilidad para atender solicitudes 5%. Es decir, el servicio obtuvo en total un 39% como motivo de la satisfacción del cliente en su experiencia. Eso se puede explicar porque el servicio fue dividido en varias dimensiones y no así la oferta gastronómica. Eso apunta a recomendar un nuevo tipo de encuesta. Esa recomendación más detallada se discutirá en el apartado de recomendaciones. Es importante recalcar que no se obtiene el 100% porque existen diversos motivos de satisfacción que no han sido tomados en cuenta en el estudio.

Capitulo V. Propuesta de Intervención

5.1 Estrategia de Intervención

5.1.1 Índice propuesto para Manual de calidad

Para el desarrollo del índice del manual de calidad del restaurante Zuni Urban Bistro, se ha considerado los requisitos del manual de calidad de la Norma ISO 9001:2008 (Normas 9000.com, 2016). Este formato de manual de calidad ha sido aplicado a la realidad del establecimiento de alimentos y bebidas y a las necesidades de sus clientes internos y externos (Ver anexo 9).

5.1.2 Propuesta de formación y capacitación

Tabla 1. Propuesta de Capacitaciones CENESTUR

Nombre del curso	Horas	Horario	Precio por persona	Diploma
Etiqueta y protocolo	15	Lu a vier. 8am -11 am 9 am-12pm 5 pm - 8pm	$80	SI
Cocteleria	15	Lu a vier. 8am -11 am 9 am-12pm 5 pm - 8pm	$100	SI
Maridaje de Vinos	15	Lu a vier. 8am -11 am 9 am-12pm	$30	SI

Tomado de: Instituto Tecnológico de Turismo y Hotelería (CENESTUR).

5.2 Presupuesto de Intervención

5.2.1 Presupuesto de mejoras estimado

En la tabla 2 se detalla el presupuesto general de mejoras estimado, para el cual se ha tomado en cuenta como propuestas de mejora de calidad aquellos aspectos establecidos en las metas de calidad.

Tabla 2. Propuestas generales plan de mejora de calidad

Propuestas	**Valor total**	
Propuesta 1. Manual de calidad y *blueprint* optimizado	$7,600.00	
	$400.00	
Propuesta 2. Reuniones periódicas con el personal	$41.17	**VALOR TOTAL**
Propuesta 3. Estudio de tiempos de despacho y degustación	$485.78	
Propuesta 4. Reposición de cubertería, cristalería y cartas.	$2,385.23	$11,781.32
Propuesta 5. Capacitaciones CENESTUR	$660.00	
Propuesta 6. Realización de 300 encuestas	$165.00	

En las siguientes tablas se detalla cada propuesta de mejora de calidad con sus valores.

Tabla 3. Reuniones periódicas con el personal

Valor 30 minutos de trabajo (sueldo básico $366.00 en 160 horas laboradas)	$1,14	**VALOR TOTAL** $41,17
Empleados	6	
Valor total por reunión	$ 6,86	
Reuniones hasta Diciembre del 2016	6	

Tomado de: sueldo personal de servicio Zuni Urban Bistro.

Tabla 4. Estudio de tiempos de despacho de la oferta gastronómica y degustación al personal de servicio

Costo total 65 platos	$276,64	$ 276,64	$276, 64	**VALOR TOTAL** $485,78
Costo personal en dos días (16 horas)	$34,86	6 empleados de cocina	$ 209, 14	

Tomado de: tabla de costos del restaurante Zuni Urban Bistro (Entrevista 002,2016). Por confidencialidad de la información de Zuni Urban Bistro solo se anexan los costos totales.

Tabla 5. Mejora de calidad

Ítem	**Valor**	Valor Total
Analisis situacional de la empresa basado en información histórica y entrevistas.	$ 400	$8,000
Diagrama de procesos del servicio	$ 400	
Redacción e implementación de investigación a través de encuestas.	$ 600	
Analisis de las Encuestas e información adicional (entrevistas etc.)	$ 600	
Informe con sugerencias para mejorar el área de servicio con la información recolectada.	$ 500	
Manual de calidad documentado	$5500	

Tomado de: Dra. María Mulki, gerente general de la empresa Asequality. Para el análisis situacional y diagrama de procesos se considera que la duración sería de dos días de trabajo en total y para los siguientes dos apartados un total de 40 días.

Tabla 6. Reposición de cubertería, cristalería y cartas

	Valor unitario	Cantidad	Valor total
Vasos *Super Sham Beverage* 12 oz *Libbey*	$1.99	35	$ 69.65
Cuchillo de entrada	$2.79	57	$159.03
Tenedores de entrada	$2.86	57	$163.02
Cuchillo de mesa (plato fuerte)	$2.99	57	$170.43
Tenedor de mesa (plato fuerte)	$3.37	57	$192.09
Cuchara de postre acero	$2.86	57	$163.02
Cartas almuerzo	$7.84	114	$894.70
Cartas *brunch*	$3.57	89	$317.73
		Valor total sin IVA	$2,129.67
		IVA 12%	$255.56
		Valor total	$2,385.23

Tomado de: cotizaciones de la empresa 'Irvix Food Service Solutions S.A' y proveedores del restaurante Zuni Urban Bistro. Toda la cubertería es de acero inoxidable *chatswork wnk.* (Entrevista 002,2016). Remitirse a Anexo 10 donde se encuentra Entrevista 002.

Las capacitaciones de CENESTUR se encuentran detalladas en el apartado 5.1.2 en propuesta de formación y capacitación.

Para la impresión de las encuestas del mes de noviembre y diciembre, el valor de cada encuesta es de 0,60 centavos de dólar, lo que da como resultado $165.00 la impresión total de 300 encuestas.Los valores han sido tomados de la Empresa 'Printec', misma que realizó la primera impresión de las encuestas en el Proyecto.

5.2.2 Cronograma de Intervención

Tabla 7. Cronograma de Intervención

Duración de 15 de Agosto del 2016 hasta Febrero del 2017		Año 1				
Actividad	Involucrados	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
1. Aprobación del manual de calidad por propietarios y administración	propietarios y administración					
2. Reunión para entrega de manual de calidad a todos los empleados	Administración y personal de servicio					
2.1 Revisión del manual con el personal de servicio						
2.2. Explicación e implementación del *blueprint* optimizado						
2.3 Entrega a la administración de un ejemplar amplificado de *blueprint* optimizado	Administración					
2.4. Control de la implementación de *blueprint* optimizado						
4. Adquisición de cristalería y cubertería	Administración y proveedor					
5. Control práctico de tiempos de despacho y degustación	Administración y personal de cocina y servicio					
6. Reimpresión de cartas	Administración y proveedor					
6.1 Validación del conocimiento de cartas	Administración y personal de servicio					
7. Programas de capacitación	Personal de servicio y CENESTUR					
7. 1 Capacitación en etiqueta y protocolo en CENESTUR						
7.2 Capacitación en maridaje de vinos en CENESTUR						
8. Realización de encuestas	*Hostess* y comensales					
10. Reuniones periódicas con el personal de servicio	Administración y personal de servicio					

Conclusiones

La calidad de servicio es un elemento complejo de ser medido y alcanzado. En la mejora de calidad de una empresa, es necesario tomar en cuenta las expectativas y percepciones del cliente referente al servicio, considerando que este es un factor clave para la satisfacción del cliente durante la visita al restaurante.

Zuni Urban Bistro cuenta con una planeación estratégica establecida, sin embargo, diferentes elementos de la misma, no especifican un periodo en el cual realizarlo, estrategias para lograrlo, control en el tiempo, ni comunicación formal a su personal. Se observó una alta rotación y reestructuración tanto del personal del área de cocina como de servicio, aspecto que dificulta tener una oferta gastronómica y servicio homogéneos y con el menor número de errores a la primera vez.

Con referencia a las expectativas del cliente por parte de la administración, existe una visión general, mas no ha habido una correcta investigación acerca de éstas. Con respecto a las percepciones del cliente, se identificó que no existe completa satisfacción de los comensales en dimensiones del servicio, adicional a una percepción no tan favorable con la oferta gastronómica, aspecto que fue considerado de gran importancia para la satisfacción total del comensal.

Los procesos de servicio presentan errores significativos guiados por la falta de un establecimiento formal de un diagrama de servicio, los cuales afectan a la experiencia general del cliente durante su visita al restaurante. Por medio de la matriz CAME se evidencian grandes oportunidades para motivar al personal y así asegurar un buen ambiente laboral, evitando la alta rotación en el establecimiento.

Recomendaciones

Se recomendaría establecer una planeación estratégica completa y desarrollar un monitoreo permanente de su cumplimiento, asegurando que ésta siempre sea transmitida a su personal para así lograr mayor compromiso y participación de los mismos. Es importante analizar los motivos y razones por los cuales existe una alta rotación del personal en el restaurante, y en base a éstas tomar medidas para que el personal se encuentre siempre motivado en un buen ambiente laboral.

Una vez analizados los resultados de la encuesta, se identificó que el motivo primordial de satisfacción del cliente es la oferta gastronómica, sin embargo, la calificación de la misma no obtuvo un gran puntaje. Por lo mismo se recomendaría implementar una encuesta con aspectos más detallados sobre la oferta gastronómica, para así poder tomar medidas correctivas.

Es recomendable capacitar constantemente al personal en áreas en las cuales le permitan ofrecer un servicio homogéneo, completo y aplicando las dimensiones de la calidad medidos en la encuesta. De esta forma se logrará mantener el posicionamiento ganado por el grupo ‘Z Restaurants’ durante toda su trayectoria. Adicional, es necesaria la adquisición de nuevos insumos, considerando que los mismos estén acorde a la capacidad del establecimiento, para de esta manera poder ofrecer un servicio eficiente y completo que no se vea afectado por la escasez o mal estado de los mismos.

Es necesario que la administración de Zuni Urban Bistro comunique, explique e implemente los procesos propuestos en el diagrama de servicio optimizado a todo el personal. Es de suma importancia que los procesos sean monitoreados, por lo que se recomendaría desarrollar una lista de chequeo con todos los aspectos que componen al proceso y monitorear el cumplimiento de los objetivos, metas e indicadores de calidad y así mantener siempre actualizada la política de calidad expuesta en el respectivo capítulo.

REFERENCIAS

Andaleeb, S. & Conway C. (2006) Customer satisfaction in the restaurant industry: An examination of the transaction-specific model. *Journal of Services Marketing,*20,*p.1.*

Bitner, M., Ostrom, A. & Morgan F. (2007) Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation. *Center for Services Leadership-Working Journal.*

Dra. María Mulki. Gerente General Asequality (2016) *Datos a cotizar para Plan de Mejora de calidad.*

El Comercio.com (2016) *28 meses para construir la Solución Vial Guayasamín: un puente, un intercambiador y ampliación de vías.* Recuperado el 26 de abril del 2016 de: http://www.elcomercio.com/actualidad/trabajos-tunelguayasamin-quito-transito.html

El Comercio.com (2016) *Gobierno anuncia 5 medidas económicas por el terremoto. Recuperado el 26 de abril del 2016 de: http://www.elcomercio.com/actualidad/gobierno-aumento-impuestos-contribucion-terremoto.html*

El Comercio.com (2016) Las salvaguardias siguen.Recuperado el 10 de mayo del 2016 de: http://www.elcomercio.com/opinion/editorial/lassalvaguardiassiguen-opinion-editorial-aranceles-balanzacomercial.html

Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas (EPMMOP) (2016) *INTERCAMBIADOR VIAL ELOY ALFARO - GRANADOS Y RÍO COCA.* Recuperado el 26 de abril del 2016 de: http://www.epmmop.gob.ec/epmmop/index.php/proyectos/obra-publica-/intercambiador-eloy-alfaro-granados-rio-coca

Entrevista 001. (2015). Adriana Burbano Administradora de Zuni Urban Bistro. Entrevistadora María Emilia Salazar. 11/10/2015.

Entrevista 002. (2016). Adriana Burbano Administradora de Zuni Urban Bistro. Entrevistadora María Emilia Salazar. 21/02/2016

Entrevista 003. (2016). Adriana Burbano Administradora de Zuni Urban Bistro. Entrevistadora María Emilia Salazar. 27/03/2016

Escuela de Hospitalidad y Turismo (Septiembre 2015) *Matriz de Líneas de Investigación y temáticas de titulación.* Quito, Ecuador. Universidad de las Américas.

Grupo Pims (2016) *Menú.* Recuperado el 04 de abril del 2016 de: http://www.grupopims.com/index.php?idSeccion=10

Hansen, K.,Jensen O.,& Gustafsson, I. (2005) The Meal Experiences of a´ la Carte Restaurant Customers. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism, 5(2), 135-151.*

Instituto Tecnológico de Hotelería y Turismo (CENESTUR) (2016).*Contáctenos* Recuperado el 05 de mayo del 2016 de: http://www.cenestur.edu.ec/

Irvix Food Service Solutions S.A (2016) *Cotización cubertería y cristalería.* Obtenido por restaurante Zuni Urban Bistro.

López M. (2010) *Fundamentos de Economía,Empresa,Derecho,Administración, y Metodología de la Investigación aplicada a la RSC*. Españ: Netbiblo.

Lovelock, C., Reynoso, J. D' Andrea, G., Huete, L. & Wirtz, J. (2011). *Administración de Servicios, Estrategias para la creación de valor en el nuevo paradigma de los negocios.* México: Prentice Hall. Segunda Edición.

Mendoza J. (2009) *Medición de la calidad del servicio:* El Cid Editor

Ministerio de Comercio Exterior (2015) *Resolución Nro. SENAE-DGN-2015-0185-RE Regulación para etiquetas fiscales y control en las importaciones de bebidas alcohólica*. Recuperado el 26 de abril del 2016 de: http://www.aduana.gob.ec/files/pro/leg/res/2015/SENAE-DGN-2015-0185-RE.pdf. Documento PDF.

Ministerio de Turismo (2014) *Wyndham 'Gran Cóndor', el primer hotel de Aeropuerto en Quito. Recuperado el 26 de abril del 2016 de: http://www.turismo.gob.ec/wyndham-gran-condor-el-primer-hotel-de-aeropuerto-en-quito/*

Noé Sushi Bar (2016) *Menú.* Recuperado el 04 de abril del 2016 de: http://www.noesushibar.com/menu.html

Normas 9000.com (2016) *Manual de Calidad ISO 9001.* Recuperado el 04 de mayo del 2016 de: http://www.normas9000.com/Manual-de-calidad.html

Palacios, J. (2014) *Administración de la Calidad.* México DF, México: Trillas

Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017(2013) *Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.* Quito, Ecuador: Primera Edición

Prensa Quito Alcaldía (2016) *Alcalde inauguró puentes Baquerizo Moreno y Scala en Cumbayá.* Recuperado el 26 de abril del 2016 de: http://prensa.quito.gob.ec/Noticias/news_user_view/alcalde_inauguro_puente

Printec Ecuador (2016) Valores para impresión de 300 encuestas. Obtenido vía mail por Printec Ecuador.

Riveros, E. (2007) *Sistema de Gestión de la Calidad del Servicio.* Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

Rosenbaum,M.& Massiah, C.(2011) An expanded servicescape Perspective.Journal of Service Management, 22(4), pp.471-490.

Scala Shopping (2016) *Cómo llegar.* Recuperado el 26 de abril del 2016 de: http://www.scalashopping.net/como-llegar/

Senic, V.& Marinkovic,V. (2014) The antecedents of satisfaction and revisit intentions for full-service restaurants. *Marketing Intelligence & Planning,* 32,pp.311-327

Sports Planet Bar & Restaurant (2016) *Menú. Recuperado el 04 de abril del 2016: http://www.sportsplanet.ws/menu-espe.php*

Stevens,P.,Knutson,B.& Patton,M.Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. *Sage Social Science Collections,p.3.*

Talaya, A. & Molina, A. (2014) *Investigación de Mercados.* Madrid, España. ESIC Editorial.

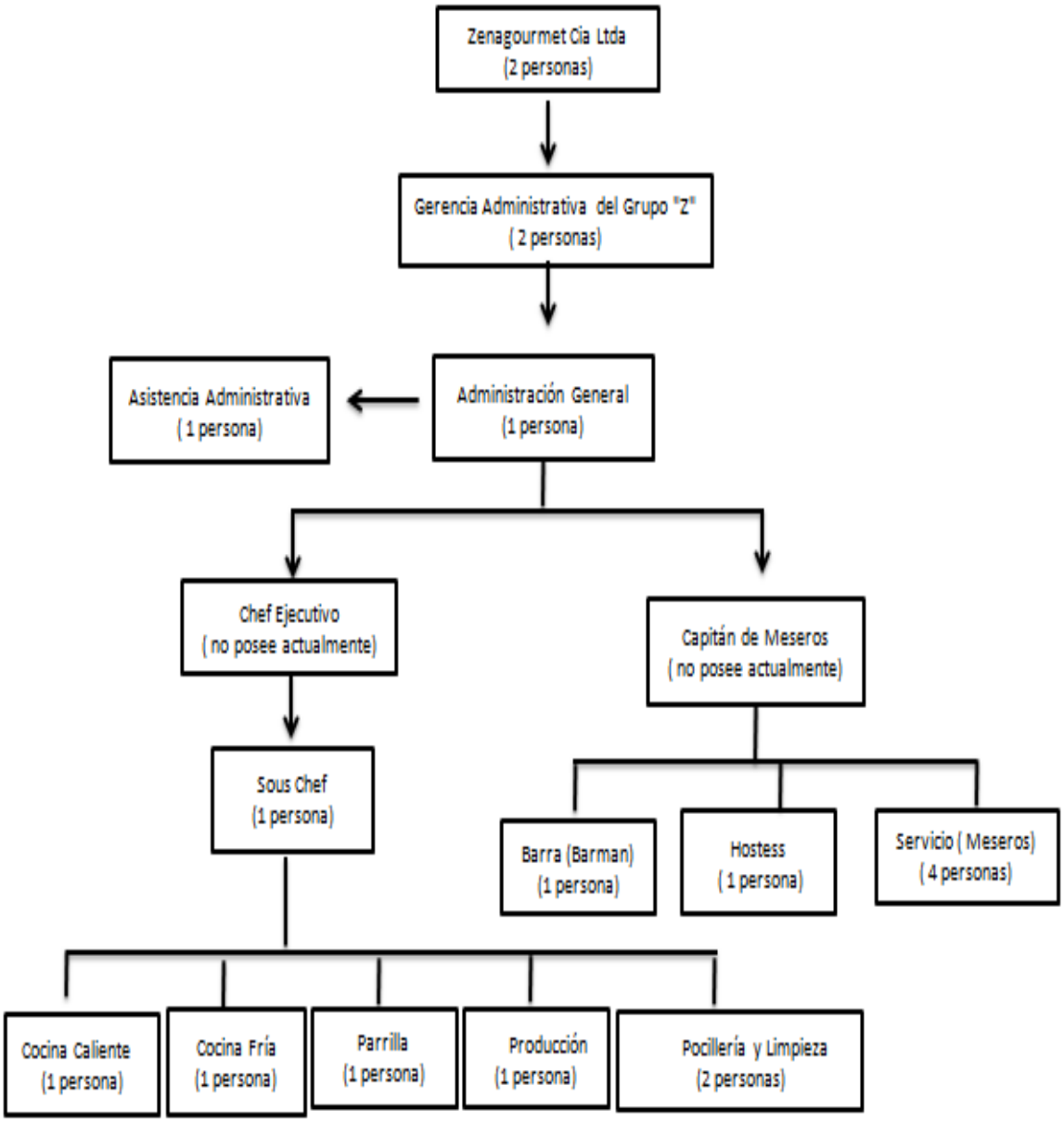
Tashakkori, A. & Teddlie, C. (1998) *Mixed Methodology, Combining Qualitative and Quantitative Approaches.* Estados Unidos: SAGE Publications.

Viñals, J. (2007). *Marketing de servicios destinados a las empresas:* Ediciones Díaz de Santos

Zeithaml, V. Bitner, M. &Gremler, D.(2009). *Marketing de Servicios.* México D.F., México: Mc Graw Hill.Quinta Edición.

ANEXOS

Anexo 1. Estructura Organizacional



(Entrevista 002,2016)

Anexo 2. Analisis de la Competencia (*Benchmarking* Competitivo)

Empresa	Ubicación	Horarios de Atención	Tipo de Servicio	Tipo de Comida	Variedad de Platos	Promociones	Precio promedio
Sports Planet	Centro Comercial Scala Shopping	De lunes a sábado de 12h00 a 23h00 y domingos de 12h00 a 22h00	Almuerzo y cena	Tendencia de comida tex-mex con un toque único, especial y original de nuestra marca	Cuentan con menú infantil y tienen Gran variedad de platos en 15 entradas, 25 platos fuertes y 9 postres	Diferentes Promociones de lunes a domingo	Precio promedio de platos fuertes: $16,05 (Sports Planet, 2016)
Noé Sushi Bar	"Centro Comercial Scala Shopping Local L151 Planta Baja. Cumbayá, Ecuador"	De lunes a sábado de 12h00 a 23h00 y domingos de 12h00 a 21h00	Almuerzo y cena	Gastronomía japonesa fusionada con el paladar ecuatoriano	Gran variedad de platos: 16 entradas calientes y frías, 48 opciones en rollos especiales y 18 opciones de postres entre otros	Promociones de cocteles 3x2 todos los días todo el día	Precio promedio tomado de rollos especiales completos $14,07. (Noé Sushi Bar,2016)
Pim's Cumbayá	"Av. Francisco de Orellana y Salinas s/n"	Lunes a Sábado 12H00 a 24H00 Domingos de 12H00 A 21H00	Almuerzo y cena	Su oferta gastronómica nacional e internacional se ubica entre los conceptos "fast food" y "gourmet"	Cuentan con menú infantil,5 opciones de entradas, 28 platos fuertes y 20 opciones de postres entre otros.	"Combo Pim's Burguer $10,50 incluido impuestos"	Precio Promedio en platos fuertes $18,21 (Grupo Pims, 2016)

Anexo 3. Encuesta

ZUNI

URBAN BISTRO

ENCUESTA

1. Edad:

◯ Menos de 20 ◯ 20-30 ◯ 31-40 ◯ 41-50 ◯ 51-60 ◯ Más de 60

2. Frecuencia de su visita:

◯ 1 a 2 veces al año ◯ 3 a 4 veces al año ◯ 1 vez al mes ◯ 2 a 3 veces al mes ◯ 2 a 3 veces por semana

3. Usualmente, el motivo de su visita es:

◯ Fechas especiales (cumpleaños, aniversarios) ◯ Reuniones y negocios ◯ Pasar tiempo en familia

◯ Vacaciones o feriados ◯ Otro:_____

4. ¿Cómo Usted fue referido al restaurante?

◯ Amigos o familiares ◯ Tripadvisor ◯ Redes sociales y página web

◯ Z Restaurants (Zazú, Zao,Zinc, Zfood) ◯ Centro Comercial Scala Shopping ◯ Otros:_____

5. La oferta gastronómica de Zuni Urban Bistro es:

◯ Excelente ◯ Buena ◯ Regular ◯ Mala ◯ Muy Mala

6. Calidad en el Área de Servicio:

	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
Instalaciones	◯	◯	◯	◯	◯
Cordialidad	◯	◯	◯	◯	◯
Eficiencia en el servicio	◯	◯	◯	◯	◯
Servicio Personalizado	◯	◯	◯	◯	◯
Disponibilidad para atender solicitudes	◯	◯	◯	◯	◯

7. En general, la experiencia durante su visita al restaurante Zuni Urban Bistro fue:

◯ Excelente ◯ Buena ◯ Regular ◯ Mala ◯ Muy Mala

8. ¿Recomendaría Usted visitar Zuni Urban Bistro?

◯ Sí ◯ No

9 . Recomendaciones:

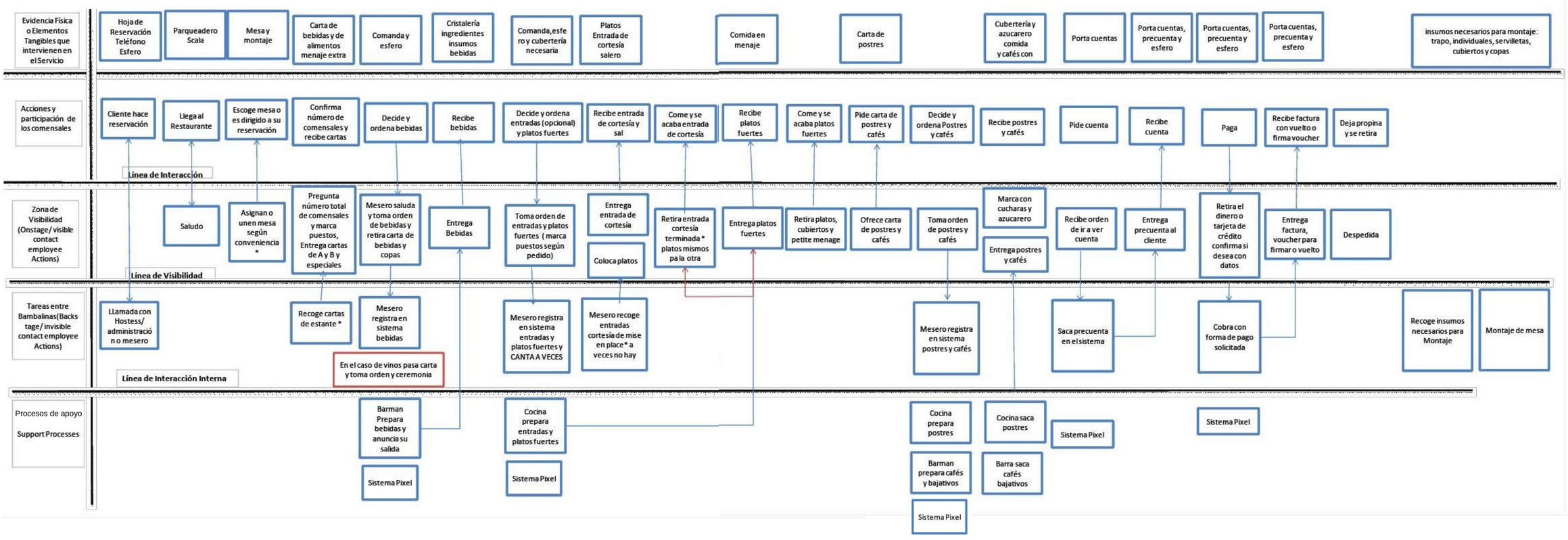
_____

_____

_____

¡Muchas gracias! Valoramos el tiempo que usó para llenar esta encuesta

Anexo 4. Diagrama de Servicio o *Service Blueprint* Actual



Anexo 5. Lista de incidentes críticos y posibles soluciones

Etapa o acción en el servicio	Incidente crítico	Posible solución	Dimensión afectada
Reservación	Cualquier miembro del personal recepta las reservaciones.	Informar al personal del proceso completo por medio de una reunión.	Empatía
Recibimiento y saludo	No se saluda al cliente por el apellido	Saludar a clientes frecuentes por apellido.	Empatía
Asignación de mesa	Las mesas no siempre se encuentran montadas.	Montar las mesas apenas el comensal abandone la mesa.	Tangibles y Confiabilidad (eficiencia)
Asignación de la mesa	No se acompaña los comensales hasta la mesa.	Acompañar al comensal hasta su mesa.	Empatía y seguridad
Menaje extra (recoger o retirar)	Se coloca o retira cubertería con lito en mal estado.	Se transporta cubertería y servilletas en muletillas.	Seguridad
Entrega de cartas	No siempre todos los comensales reciben carta al mismo tiempo.	Tener el número de cartas suficiente para cubrir todos los puestos del restaurante.	Confiabilidad (eficiencia)
Recomendación de especiales y bebidas	*Hostess* y mesero repiten la misma información o a veces ninguno la dice.	Establecer el responsable oficial para recomendar especiales y bebidas.	Seguridad
Entrega de bebidas	Mesero confirma la correspondencia de bebidas a los clientes	Trabajo en puestos: Escribir o registrar en el sistema el puesto correspondiente a cada bebida.	Empatía y Confiabilidad

Especificaciones en bebidas	El mesero que sirve no conoce las especificaciones de la bebida	El *barman* debe informar y/o marcar la bebida con estándares previamente especificados	Empatía y Confiabilidad
Orden de Platos Fuertes	El mesero o *hostess* no conoce siempre de la existencia de productos ese día.	El mesero o *hostess* deberá informarse al principio del servicio en el tablón de anuncios	Confiabilidad y Seguridad
Pedido de platos fuertes	El mesero no siempre anota los comentarios del producto. Adicional el mesero mismo canta a la cocina lo que le hace perder tiempo.	El mesero debe escuchar atentamente al cliente, registrándolo en el sistema. El encargado de cocina deberá ser el responsable de cantar pedidos.	Empatía, Seguridad y Confiabilidad (eficiencia)
Pedido de platos fuertes	El mesero se arrima a la mesa mientras toma la orden.	El mesero deberá permanecer parado en una posición firme y de respeto hacia comensal mientras toma la orden.	Confiabilidad y Seguridad
Servicio de entradas de cortesía	No siempre existen entradas de cortesía listas en el mise en place para servir al comensal.	El mesero deberá verificar que antes del servicio existan entradas de cortesía en el área de mise en place.	Confiabilidad
Colocación de menaje para entrada de cortesías.	El mesero no siempre coloca platos individuales	El mesero debe colocar siempre platos individuales para cada comensal	Empatía
Cambio de platos de las entradas pedidas	Entradas principales cambio de platos	El mesero no cambia el plato individual de la entrada de cortesía a las entradas ordenadas ni entre entradas.	Empatía
Entrega de entradas y platos fuertes	El mesero pregunta la correspondencia de platos a	Trabajo en puestos: Escribir o registrar en el sistema el puesto correspondiente	Empatía

	clientes	a cada bebida.	
Durante el servicio	El mesero o *hostess* no ofrece bebidas extras	El mesero o *hostess* deberá ofrecer bebidas durante el servicio.	Sensibilidad
Durante el servicio	El mesero se comunica de manera estruendosa con sus compañeros	El mesero debe comunicarse con sus compañeros de servicio y cocina de manera discreta.	Seguridad
Durante el servicio	Falta de insumos (cartas para todos los comensales, cubertería y cristalería	Adquirir nuevos insumos (cartas, cubertería y cristalería)	Confiabilidad
Ofrecimiento de carta de postres	El mesero o *hostess* no ofrece o recomienda postres	El mesero o *hostess* deberá recomendar postres y sus cafés	Empatía y Sensibilidad
Postres y cafés o bajativos	El mesero no siempre pregunta si el servicio de café o bajativos lo desean simultáneo al de postres	El mesero deberá preguntar si el servicio de café desean simultáneo a los postres.	Confiabilidad

Pregunta sobre experiencia en Zuni Urban Bistro y entrega de tarjeta *Tripadvisor* en precuenta.	El mesero o *hostess* no pregunta acerca de la experiencia de la visita y no entrega la tarjeta de *Tripadvisor*	El mesero o *hostess* deberá preguntar acerca de la experiencia/recomendaciones en el restaurante y entregar la tarjeta *Tripadvisor*	Seguridad y Empatía
Pago- verificación de datos	El mesero no siempre registra de manera correcta los datos para la factura.	El mesero o *hostess* deberá reconfirmarlos para entregar la	Confiabilidad y Empatía
Despedida	La *hostess* no siempre agradece visita ni desea pronto regreso.	Agradecer al cliente por su visita y expresarle el deseo de que regrese pronto. Utilizar apellido del cliente en caso de conocerlo.	Empatía y Seguridad
Montaje de mesas	El mesero no siempre monta las mesas de manera completa	El mesero deberá montar la mesa de manera completa	Tangibles

Anexo 6. Matriz FODA Zuni Urban Bistro

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
Fortalezas	Oportunidades
F1. Prestigio establecido en el mercado por operaciones de 3 años cuatro meses. F2. Vinculación con restaurantes “Z” que cuentan con gran prestigio y trayectoria de más de 10 años en el mercado F3. Publicidad es provista por medios de comunicación conocidos como “Revista Cosas” (Entrevista 002, 2016) F4. Alianza y patrocinio de marcas posicionadas como “Stella Artois” “Güitig” y “Diners” (Entrevista 002, 2016) F5. Dentro del centro comercial ‘Scala Shopping’ es el único restaurante que ofrece servicio de *brunch* (desayuno buffet) (Entrevista 002, 2016).	O1. Se encuentra en el actualmente conocido y visitado centro comercial ‘Scala Shopping’, adicional que está cercano al aeropuerto (Scala Shopping, 2016). O2. “Intercambiador vial” en la Avenida Granados, Río Coca y Eloy Alfaro que facilitarán los accesos al Valle de Cumbayá (Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas - EPMMOP, 2016) O3. Proyecto paralelo al Túnel Guayasamín en un periodo de 28 meses, el mismo que facilitaría el acceso a Cumbayá (El Comercio.com, 2016) O4. Creación del puente Chaquiñán Scala que une al Centro Comercial con el camino del Chaquiñán (Prensa Quito Alcaldía, 2016).
Debilidades	Amenazas
D1. Gran rotación del personal hacia los otros restaurantes “Z”, lo que crea reclutamiento, heterogeneidad en el servicio, capacitación constante, entre otros (Entrevista 002, 2016) D2. Equipos de cocina y servicio no poseen jefes de cabeza en la actualidad lo que provoca desorden en los equipos y falta de guía (Entrevista 002, 2016).	A1. Hotel ‘Wyndham Gran Cóndor’ con instalaciones de A y B cercano al Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre de Tababela (Ministerio de Turismo, 2014). A2. Medidas económicas por el Terremoto ocurrido el 16 de abril del 2016: aumento del IVA al 14% durante un año (El Comercio.com, 2016). A3. Etiquetas fiscales para bebidas alcohólicas, lo que supone un valor extra para el importador transferido directamente al proveedor y consecuentemente al restaurante. (Ministerio de Comercio Exterior, 2015) A4. Extensión de las salvaguardas a productos importados y otros hasta abril del año 2017 (El Comercio.com, 2016)

Anexo 7. Delegación de Responsabilidades

ADMINISTRADOR

a. Responsable de organizar, planificar y dirigir la operación del restaurante (servicio y administración)
b. Responsable de elaborar pedidos de vinos y licores a proveedores.
c. Chequear y revisar la toma de inventarios de vinos y licores.
d. Evaluación de costos.
e. Apoyo durante el servicio.
f. Representar al restaurante frente al cliente, asumiendo la responsabilidad de algún fallo (sea del personal de servicio o de cocina), disculpándose con el cliente y ofreciendo una compensación (cortesía).
g. Capacitar y evaluar al personal que está a su cargo de manera permanente, planificada y en algunos casos con previa anticipación a los mismos.
h. Coordinación de eventos y reservaciones
i. Coordinar la elaboración de material promocional
j. Revisión de las tareas administrativas (depósitos, caja chica, horas del personal, aviso entrada y salida de personal)
k. Planificación de los horarios del personal.
l. Revisión de cuentas abiertas en el sistema y anulaciones durante el servicio.

(Entrevista 002, 2016)

Se han agregado las siguientes tareas:

m. Coordinación y liderazgo de reuniones periódicas del área de servicio y reuniones de servicio y cocina en conjunto.
n. Control de reportes diarios del salón y su estado entregados por *hostess.*
o. Ser el vínculo entre el área de cocina y servicio, actuando de intermediario y fortaleciendo la comunicación y relaciones de ambos.
p. Control del bienestar psicológico y físico del personal por medio de
q. Exámenes Médicos ocupacionales y motivando la comunicación interna.

HOSTESS

a. Controlar mediante un “check list” el cumplimiento de aspectos relevantes de orden y limpieza del salón (mesas montadas completas, servicios higiénicos completos y limpios)
b. Receptar las llamadas con propósito de reservaciones, agendarlas en la hoja de reservación y avisar a cocina para planificación de la producción.
c. Asignar mesas a las reservaciones.
d. Saludar y recibir al o los clientes de manera cordial.
e. Ubicar a los clientes en la mesa designada o sugerir una.
f. Entregar las cartas y recomendar especiales.

g. Estar pendiente del bienestar, comodidad y satisfacción de los clientes con la ubicación de su mesa, oferta gastronómica y otros servicios.
h. Apoyo en el servicio con toma de órdenes, facturación de cuentas y montaje y desmontaje de mesas.

MESERO / AYUDANTE DE MESERO

a. montaje y desmontaje de mesas
b. limpieza constante de las mesas
c. toma de pedidos al cliente
d. servir platos y bebidas al cliente
e. pulir platos y cubiertos
f. decoración y arreglo de los salones del restaurante
g. Es responsable de tener surtidas las estaciones de servicio con todo lo necesario: Sal, azúcar, salsas, cubiertos, etc.
h. Ayuda a la Hostess en el acomodo de los clientes en las mesas
i. Facturación de cuentas de sus mesas (Entrevista 002, 2016).

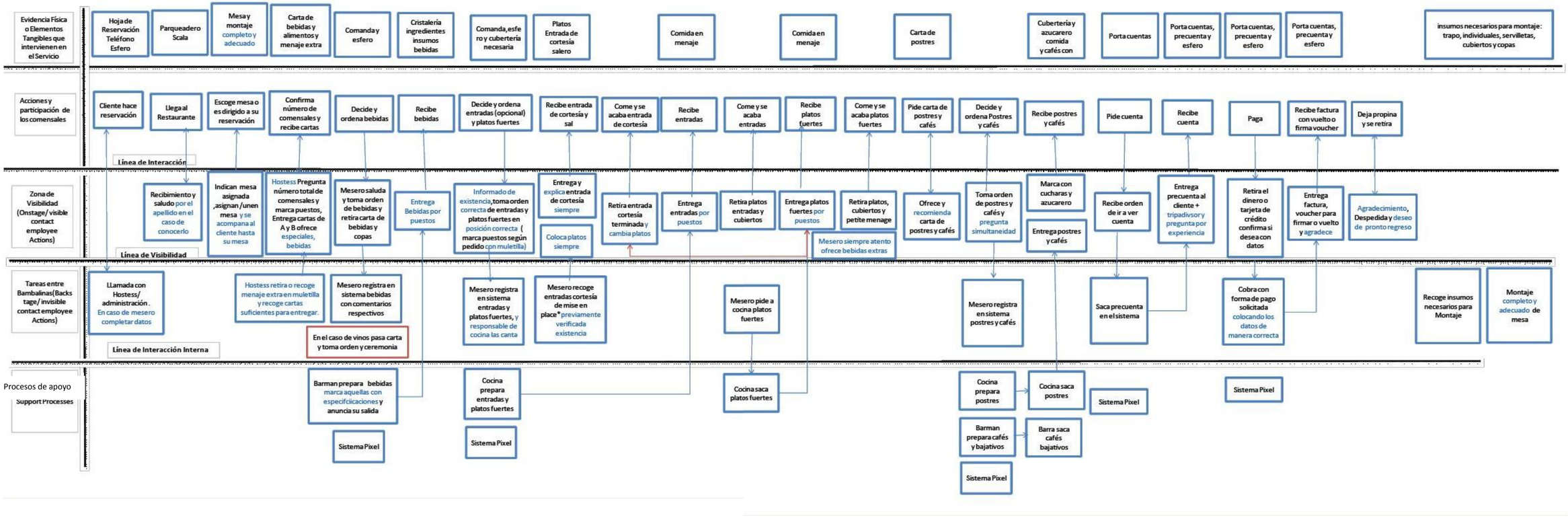
BARTENDER

a. Responsable de la manipulación y elaboración de bebidas alcohólicas, bebidas soft y cafés.
b. Elabora recetas de cocteles y bebidas soft
c. Apoyo en el servicio
d. Se encarga de la limpieza de su área de trabajo (Entrevista 002, 2016).

Se ha agregado la siguiente tarea:

e. Preparación del Mise en Place de bebidas que lo requieran.

ANEXO 8. Mapa de procesos optimizado



Anexo 9. Índice propuesto para el manual de calidad Zuni Urban Bistro

Introducción

Planeación estratégica del restaurante

Misión, Visión y Objetivos Empresariales

Filosofía Empresarial

Capitulo 1. Alcance

1.1. Propósito del manual de calidad

1.2 Área de aplicación

Capitulo 2. Sistema de Gestión de Calidad (Gestión por procesos)

2.1. Diagrama de Procesos para el Área de Servicio

2.1.2. Descripción del Diagrama de Procesos para el Área de Servicio

Capitulo 3. Responsabilidad de la dirección

3.1 Responsabilidad de la Dirección

3.2 Enfoque al cliente

3.3 Política de calidad

3.4 Objetivos de calidad

3.5 Indicadores de calidad

3.6. Organigrama y responsabilidades

3.7. Reglamento Interno

3.8 Comunicación interna

3.9 Evaluación y Control de la Dirección

Capitulo 4: Gestión de los recursos

4.1 Recursos humanos

4.1.1 Formación y capacitación

4.2 Infraestructura

4.3. Ambiente de trabajo

.Capitulo 5: Medición, Análisis y Mejora

5.1 Herramientas de seguimiento y medición

5.1.1 Satisfacción del cliente

5.2 Herramientas de seguimiento y medición de los procesos

5.3 Mejora continua

Anexo 10. Entrevistas

Entrevista 001

Nombre del entrevistado: Adriana Burbano

Título: Ingeniera en Administración de Empresas Turísticas (administradora restaurante Zuni Urban Bistro)

Tema: Datos generales y antecedentes Zuni Urban Bistro

1) ¿Cuál es el nombre completo del restaurante y cuál es la ubicación exacta del restaurante y los teléfonos?

2) ¿Cómo empieza el grupo z? ¿A qué se debe el nombre Zuni Urban Bistro?

3) ¿Cuál es la capacidad instalada del restaurante? (área, aforo, personal)

4) ¿Cuál es el segmento de mercado al cual se dirige el restaurante?

5) ¿Cuál es la situación actual del restaurante referente a la crisis que vive el país?

Entrevista 002

Nombre del entrevistado: Adriana Burbano

Título: Ingeniera en Administración de Empresas Turísticas (administradora restaurante Zuni Urban Bistro)

Tema: Planeación estratégica y competencia

1) ¿Cuál es la misión y visión del establecimiento y hace cuanto fue redactada?

2) ¿Cómo se establecen los objetivos empresariales y políticas en la empresa, (corto, mediano, largo plazo)?

3), de qué manera se establece la estructura organizacional y cuáles son las funciones del área de Servicio?

4) ¿Cuál sería la ventaja competitiva de Zuni Urban Bistro que lo distingue de su competencia?

5) ¿Cuáles son los valores que tienen la impresión de nuevas cartas tanto de almuerzo como de b*runch*?

6) ¿Cuáles son los costos totales de cada uno de los platos de la oferta gastronómica?