



ESCUELA DE HOSPITALIDAD Y TURISMO

PLAN DE MEJORA DE CALIDAD EN LOS ESTÁNDARES DE SERVICIO  
DE DESAYUNO DEL RESTAURANTE BISTRO LATINO DE JW  
MARRIOTT HOTEL, UBICADO EN LA PARROQUIA MARISCAL SUCRE  
DE LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA.

AUTOR

Evelyn Victoria Dávila Aguirre

AÑO

2020



ESCUELA DE HOSPITALIDAD Y TURISMO

PLAN DE MEJORA DE CALIDAD EN LOS ESTÁNDARES DE  
SERVICIO DE DESAYUNO DEL RESTAURANTE BISTRO LATINO DE  
JW MARRIOT HOTEL, UBICADO EN LA PARROQUIA MARISCAL  
SUCRE DE LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA.

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

**Profesor Guía**

Caroline Alice Frey Van Nuffel

**Autora**

Evelyn Victoria Dávila Aguirre

**Año**

2020

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, "Plan de mejora de calidad en los estándares de servicio de desayuno del restaurante Bistro Latino de JW Marriott Hotel, ubicado en la parroquia Mariscal Sucre de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha", a través de reuniones periódicas con el estudiante Evelyn Victoria Dávila Aguirre, en el semestre 202010, 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".

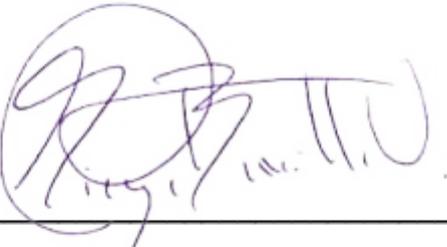


Caroline Frey Van Nuffel

CI: 0910874759

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

“Declaro haber revisado este trabajo, “Plan de mejora de calidad en los estándares de servicio de desayuno del restaurante Bistro Latino de JW Marriott Hotel, ubicado en la parroquia Mariscal Sucre de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha”, de la estudiante Evelyn Victoria Dávila Aguirre, en el semestre 202010, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.



---

Diego Julián Bonilla Urbina

CI: 1709258626

## 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.”



Evelyn Victoria Dávila Aguirre

CI: 1723950489

## **AGRADECIMIENTO**

Expreso mi profundo agradecimiento a Dios todopoderoso y a mi Virgen de Guadalupe, ya que por la gracia de Dios soy lo que soy. Gracias a mi familia que ha estado apoyándome en todo momento, mi papi, Víctor Dávila, quien me ha enseñado valores importantes como la constancia, tenacidad y fortaleza, gracias a mi mami; Maribel Aguirre, ya que sus consejos y sabiduría han orientado mi vida y mis decisiones de la mejor manera, gracias a mi hermanita Diana Dávila, por su amor fraternal en todo momento, gracias a mi tutora Caroline Alice Frey, por haberme apoyado durante mi proceso de titulación, gracias también a mi docente corrector Diego Bonilla, por toda su ayuda y apoyo. Finalmente agradezco a JW Marriott Hotel Quito, especialmente a Marcela Salas, supervisora del restaurante Bistro Latino, quien tuvo cordial apertura para conmigo en el desarrollo del presente proyecto.

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente proyecto de titulación a mi Dios, a mi Virgen de Guadalupe, a mis padres, Víctor Dávila y Maribel Aguirre y a mi hermana Diana Dávila, ya que son el pilar fundamental de mi vida.

## RESUMEN

El presente trabajo de titulación presenta la propuesta de mejora de calidad para el servicio de desayuno del restaurante Bistro Latino de JW Marriott Hotel Quito, ubicado en la parroquia Mariscal Sucre de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha.

En el primer capítulo, se abordan los conceptos básicos de calidad en general; así como también, su evolución, sistemas y herramientas principales para su adecuada gestión en el ámbito de la industria de la restauración, en el sector servicios.

El segundo capítulo, se enfoca la caracterización del restaurante Bistro Latino y en su estructura organizacional; desarrollando puntos de análisis entre el producto, servicio y precio ofertado del establecimiento y sus competidores. Además, se detallan las expectativas que tiene el cliente frente al restaurante, a través de la herramienta de medición de calidad *Customer Journey Map*.

Dentro del tercer capítulo, se presentan herramientas de medición de calidad, tales como: análisis FODA y el modelo de auditoría interna actualizado Distintivo Q.; los cuales, permiten observar y medir la calidad en el servicio de desayuno del restaurante Bistro Latino.

En el cuarto capítulo, se establece la propuesta de mejora, mediante estrategias y acciones con la ayuda de la Matriz CAME y la herramienta Blueprint optimizada; la cual, se enfoca directamente en los procesos de servicio en el desayuno del restaurante. Adicionalmente, se muestra la propuesta de reestructuración del organigrama del establecimiento y se definen tanto roles, como responsabilidades del personal.

En el quinto y último capítulo, se determina el formato de presupuesto destinado a la inversión que se requiere para el plan de mejora de calidad. Asimismo, se presenta el cronograma de actividades a realizarse en los próximos 3 años y finalmente, se ejecuta la estimación para la recuperación de la inversión.

## **ABSTRACT**

The present titling work presents the proposal for quality improvement for the breakfast service of the Bistro Latino restaurant of JW Marriott Hotel Quito, located in the Mariscal Sucre parish in the city of Quito, Pichincha province.

In the first chapter, the basic concepts of quality in general are addressed; as well as its evolution, systems and main tools for its proper management in the field of the catering industry, in the services sector.

The second chapter, focuses on the characterization of Bistro Latino restaurant and its organizational structure; developing points of analysis between the product, service and price offered by the establishment and its competitors. In addition, the expectations that the customer has in front of the restaurant are detailed, through the Customer Journey Map quality measurement tool.

Within the third chapter, quality measurement tools are presented, such as: SWOT analysis and the updated internal audit model Distinctive Q.; which, allow to observe and measure the quality in the breakfast service of the Bistro Latino restaurant.

In the fourth chapter, the improvement proposal is established, through strategies and actions with the help of the CAME Matrix and the optimized Blueprint tool; which, focuses directly on the restaurant breakfast service processes. Additionally, the restructuring proposal of the establishment's organization chart is shown and roles, as well as responsibilities of the staff are defined.

In the fifth and final chapter, the budget format for the investment required for the quality improvement plan is determined. Likewise, the schedule of activities to be carried out in the next 3 years is presented and finally, the estimate for the recovery of the investment is executed.

## ÍNDICE

<b>Introducción</b> .....	1
<b>Objetivos</b> .....	3
<b>Objetivo General</b> .....	3
<b>Objetivos Específicos</b> .....	3
<b>Justificación</b> .....	4
<b>Métodos, técnicas e instrumentos</b> .....	5
<b>CAPITULO I.- MARCO TEÓRICO</b> .....	7
<b>CAPÍTULO II.- CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN</b> .....	11
<b>2.1 Descripción de la Organización</b> .....	11
<b>2.2 Misión, visión y objetivos</b> .....	11
<b>Misión</b> .....	11
<b>Visión</b> .....	12
<b>Objetivos empresariales</b> .....	12
<b>2.3 Estructura Organizacional</b> .....	12
<b>2.3.1 Estructura organizacional del restaurante</b> .....	12
<b>2.3.2 Descripción de funciones.</b> .....	13
<b>2.4 Producto/servicio ofertado y precios</b> .....	14
<b>2.5 Análisis de competitividad</b> .....	15
<b>Conclusiones del análisis Benchmarking:</b> .....	16
<b>2.6 Análisis desde la perspectiva del cliente</b> .....	17
<b>2.6.1 Perfil del cliente del establecimiento</b> .....	17
<b>CLIENTE CORPORATIVO</b> .....	18

CLIENTE TURISTA.....	18
CLIENTE LOCAL.....	19
2.6.2 Breve análisis de las expectativas del cliente. ....	19
¿Cómo se siente el cliente?.....	23
2.7 Conclusiones de los análisis realizados.....	23
<b>CAPÍTULO III.- ANÁLISIS DE PROCESOS .....</b>	<b>24</b>
3.1 Descripción del área de análisis.....	24
3.2 Mapa de procesos/diagrama (Blueprint actual).....	24
3.3 Descripción de los procesos del área.....	27
3.4 Auditoría interna .....	28
3.5 Resultados relevantes del informe de auditoría interna ...	29
3.6 FODA.....	30
<b>CAPÍTULO IV.- PROPUESTA DE MEJORA.....</b>	<b>31</b>
4.1 Planteamiento de la política de calidad, objetivos de calidad, metas por objetivo y estrategias.....	31
Política de calidad .....	31
Objetivos de calidad.....	31
4.2 Definición de roles y responsabilidades .....	33
4.2.1 Reestructuración del organigrama.....	33
4.2.2 Definición de roles y responsabilidades en torno a la calidad...	34
4.3 Matriz CAME .....	34
4.4 Definición de estrategias, tácticas y acciones de comunicación y documentación que cumplan con el requerimiento de la política de calidad.....	37
4.5 Mapa de procesos optimizado.....	37

4.6 Matriz de medición de indicadores .....	39
<b>CAPÍTULO V.- PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....</b>	<b>40</b>
5.1 Programación de la intervención.....	40
5.1.1 Propuesta de inversión para propuesta de mejoramiento.....	40
5.1.2 Cronograma de intervención .....	41
<b>6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>44</b>
6.1 Conclusiones .....	44
6.2 Recomendaciones .....	45
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>47</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>49</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura Organizacional del restaurante Bistro Latino. Adaptado de M. Salas (Comunicación personal, 24 de septiembre, 2019). .....	13
Figura 2. Perfil de cliente corporativo del restaurante Bistro Latino. Adaptado de M. Salas (Comunicación personal, 15 de octubre, 2019). .....	18
Figura 3. Perfil de cliente turista del restaurante Bistro Latino. Adaptado de M. Salas (Comunicación personal, 15 de octubre, 2019). .....	18
Figura 4. Perfil de cliente local del restaurante Bistro Latino. Adaptado de M. Salas (Comunicación personal, 15 de octubre, 2019). .....	19
Figura 5. Customer Journey Map.....	21
Figura 6. Análisis de la experiencia, Customer Journey Map. ....	22
Figura 7. Mapa de procesos. Blueprint actual. ....	26
Figura 8. Reestructuración del organigrama del restaurante Bistro Latino. ....	33
Figura 9. Mapa de procesos optimizado del restaurante Bistro Latino.....	38
Figura 10. Recuperación de la inversión para el plan de mejora del restaurante Bistro Latino. ....	42

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Descripción de funciones. ....	13
Tabla 2. Descripción de producto, servicio y precios ofertados en Bistro Latino. .....	15
Tabla 3. Análisis de competitividad, Benchmarking.....	16
Tabla 4. Incidentes críticos hallados y posibles soluciones. ....	27
Tabla 5. Procesos de servicio al cliente en el desayuno del área de alimentos y bebidas del restaurante Bistro Latino. ....	28
Tabla 6. Resultados relevantes del informe de auditoría interna del restaurante Bistro Latino. ....	29
Tabla 7. Matriz FODA del restaurante Bistro Latino. ....	30
Tabla 8. Matriz de política de calidad, con objetivos, metas y estrategias definidos. ....	32
Tabla 9. Actividades de hostess y meseros en el servicio al cliente del restaurante Bistro Latino. ....	33
Tabla 10. Roles y responsabilidades del personal del restaurante Bistro Latino. .....	34
Tabla 11. Matriz CAME. ....	36
Tabla 12. Matriz de medición de indicadores. ....	39
Tabla 13. Propuesta de inversión.....	40
Tabla 14. Cronograma de actividades de la intervención en el año 2020.....	41
Tabla 15. Cronograma de actividades de la intervención en el año 2021.....	41
Tabla 16. Cronograma de actividades de la intervención en el año 2022.....	42

## Introducción

Un elemento clave en la consecución de éxito de una empresa o negocio es el servicio al cliente y es mucho más importante en un restaurante (EITelégrafo, 2017). La satisfacción del cliente de restaurantes depende inevitablemente del comportamiento de los empleados; sin embargo, no existen muchos estudios que sobresalten los aspectos importantes, tanto funcionales como personales que debe tener el personal para influir de manera correcta en el cliente y en su satisfacción (ELSEVIER, 2017). La industria de la restauración, llamada también *food service*, abarca un conglomerado de empresas dedicadas a la producción, a la venta y al servicio de alimentos y bebidas (Barraguer, 2019).

El término restaurante, proviene del galicismo *restaurant*, establecido en los años sesenta para referirse a los establecimientos que ofrecían servicios de alimentos y bebidas. La restauración se deriva de la hostelería, que también tiene como actividad la de ofrecer servicios, tales como: alojamiento, restaurante y servicios complementarios varios (Barraguer, 2019). En la actualidad los ecuatorianos se han visto inmersos en una dinámica denominada “*multitasking*”, la cual se refiere a realizar diferentes actividades en el día simultáneamente; ya que, con el estilo de vida que llevan hoy en día las familias, existe cada vez menos tiempo para realizar las comidas en casa, especialmente por las mañanas (ELCOMERCIO, 2014).

El INEC; a su vez, en una encuesta realizada en el 2011, expone que el tiempo que destinan los ecuatorianos entre 20 y 45 años para preparar sus alimentos era de 7 horas a la semana, y se redujo en el 2012 en un 14,28%, lo que equivale a 6 horas por semana. De tal manera, que las personas se inclinan por opciones más rápidas tales como cereales, barras energéticas y desayunos nutricionales (ELCOMERCIO, 2014).

Según Sebastián Mantilla (2019), gerente de Nestlé, los productos de desayuno y las opciones que se ofertan actualmente, son en función de mejorar la salud de las personas (ELCOMERCIO, 2014).

Adicionalmente, el Ministerio de Salud Pública asegura que el desayuno debe tener entre el 20% y el 30% del total de calorías que necesita ingerir una persona al día (MINSALUD, 2019).

En cuanto a los principales componentes nutricionales de los desayunos que brinda el restaurante Bistro Latino de JW Marriott, establecimiento estudiado a través del presente proyecto de titulación. Se destacan la fruta, batidos, proteína y pan recién horneado; por otro lado, específicamente al servicio que presta citado restaurante, se evidencian fallas en su sistema de calidad, esto debido – entre otros factores – a:

- ❖ La alta afluencia de grupos de comensales, lo que provoca que a ciertas horas de la mañana se formen largas filas de espera de turno para ingresar y ser atendidos (López Andrés, 2019);
- ❖ Un déficit en vajilla (tazas y cucharillas), material crucial para ofrecer un buen servicio de desayuno al cliente;
- ❖ Falta de una acertada definición de funciones del personal, donde se desvela que solamente a un mesero se le asigna llegar unos minutos antes para organizar la cubertería que van a utilizar. Adicionalmente, cabe resaltar que durante el servicio el resto de los meseros tienden a salir del área de mesas para abastecerse del material faltante (tazas y cucharillas) en la zona de lavado, donde esperan hasta que los posilleros terminen de lavar la vajilla, para posteriormente llevarlo de vuelta al área de servicio de mesas.

Sin lugar a duda, esto influye en el servicio que percibe el comensal durante su desayuno, ya que el mismo desea ser atendido con rapidez, eficacia y calidad (Vinueza Santiago, 2019). Por este motivo, se ha decidido enfocar el presente proyecto de titulación en “la mejora de calidad del servicio de desayuno” que se ofrece en el restaurante Bistro Latino de JW Marriott.

En cuanto, específicamente al servicio de desayuno del restaurante Bistro Latino, la supervisión del mismo está a cargo de la Srta. Marcela Salas, quien cuenta con el apoyo de ocho personas (6 permanentes y 2 de reemplazo), las cuales desarrollan las siguientes funciones:

- ❖ Atención a mesas (4 meseros): Para cubrir la atención a mesas, la administración a dividido el sector en cuatro áreas, con capacidad de 23

comensales cada una de ellas (Andrade Mayra, 2019), donde cada área ha sido asignada a 01 mesero.

- ❖ Servicio de barra: Área asignada a la preparación de jugos, batidos, cafés (capuchinos, americanos, tintos, etc.), la cual es atendida por 01 persona.
- ❖ Servicio de reservaciones y bienvenida: Área a cargo de 01 persona (hostess).

Nota: El restaurante cuenta con 02 meseros adicionales, los mismos que cubren turnos de acuerdo a planificación previa.

Con la mejora de calidad en los procesos de servicio del desayuno, el restaurante Bistro Latino podrá incrementar la satisfacción actual de sus clientes y posicionar el prestigio de JW Marriott Hotel Quito en un mayor nivel.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Establecer un plan de mejoramiento en los procesos de servicio al cliente del desayuno en el restaurante Bistro Latino de JW Marriott Hotel, ubicado en la parroquia Mariscal Sucre de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha.

### **Objetivos Específicos**

- Analizar el contexto real de la organización del desayuno del restaurante Bistro Latino de JW Marriott Hotel.
- Identificar los procesos de servicio en desayuno del restaurante que se operan actualmente en el restaurante Bistro Latino de JW Marriott Hotel.
- Definir la propuesta de intervención de mejora que debe implementar el desayuno del restaurante Bistro Latino de JW Marriott Hotel.

## Justificación

La presente investigación tiene como finalidad mejorar la calidad del servicio de desayuno que ofrece el restaurante Bistro Latino de JW Marriott Hotel Quito, mediante procesos y estándares de calidad enfocados en un servicio personalizado; rápido y eficaz, para que el establecimiento pueda generar mayores ingresos, se posicione en la mente de sus consumidores y sobresalga en mayor medida entre sus establecimientos competidores.

Es necesaria la implementación de un plan de mejora de calidad para el servicio de desayuno del restaurante Bistro Latino de JW Marriott Hotel Quito, ya que será un aporte significativo tanto para el servicio al cliente, como para los empleados del establecimiento; puesto que, se modernizarán con las implementaciones a desarrollarse dentro de la organización que se maneja en los procesos del restaurante, además de enriquecer la calidad que perciben sus comensales. La motivación principal del por qué se realiza el presente estudio, es el hecho de incorporar estándares de mejor calidad que puedan repercutir en la dinamización económica del establecimiento, y produzca mayores ingresos para el Hotel en general, tal y como lo menciona El Telégrafo (2017), en su artículo sobre la importancia de una buena atención al cliente en cualquier empresa y, sin embargo, mucho más vital si se trata de restaurantes. El Telégrafo lo expresa de la siguiente manera en cuanto al tema de una buena organización: “Este es el resultado de una gestión óptima. Solo así se conseguirá que el trabajo fluya más fácilmente y ello se traducirá en un ambiente menos estresante para el personal. Identificar los puntos débiles Ponerse en el lugar de la clientela es un primer paso para encontrar errores y remediarlos. Además, centrarse en aspectos esenciales, como la calidad de los productos y el papel de los colaboradores” (ElTelégrafo, 2017).

Cabe resaltar, que el presente estudio comprende la estructuración de un plan de mejora para la adecuada gestión de los procesos que el restaurante Bistro Latino de JW Marriott lleva a cabo para brindar un buen servicio de desayuno.

La presente investigación se acopla a la línea de investigación de la Universidad de las Américas “Sociedad, Comunidad y Cultura” (Universidad de las Américas, UDLA, 2019), se encuentra ligado también a la línea de investigación de la

escuela de Hospitalidad y Turismo correspondiente a la “Creación y mejora continua de empresas turísticas y/o de hospitalidad” (UDLA, 2019). Del mismo modo, este estudio está alineado con el objetivo 5 del Plan Nacional del Buen Vivir, “Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria” (SENPLADES, Plan Nacional para el Buen Vivir, 2017-2021), en la política 5.3 que se refiere a: “Promover la investigación, la formación, la capacitación, el desarrollo y la transferencia tecnológica, la innovación y el emprendimiento, en articulación con las necesidades sociales, para impulsar el cambio de la matriz productiva” (SENPLADES, Plan Nacional para el Buen Vivir, 2017-2021).

### **Métodos, técnicas e instrumentos**

El tipo de investigación a utilizarse destinado para el presente proyecto es de carácter descriptivo; ya que, se pretende usar la información basada en demostrar fenómenos y diferentes dimensiones de la calidad en el servicio al cliente de restaurantes en particular. A partir de una perspectiva clara y concisa, se pretende obtener un panorama; el cual, sirva de apoyo como pronóstico en la toma de decisiones para las estrategias a tomarse en cuenta en el futuro, para el correcto funcionamiento y organización del restaurante Bistro Latino (Bernal, 2010). La perspectiva de la investigación es de naturaleza mixta; puesto que, la presente investigación se enfocará en los temas cuantitativos y cualitativos. Por consiguiente, dentro del factor cuantitativo, se expondrá un estudio con el objetivo de comprobar una hipótesis concreta acerca del plan de mejoramiento que será implementado en la calidad de servicio de desayuno del restaurante Bistro Latino (Hernández, Fernández, & Batista, 2014). Con respecto al enfoque cuantitativo, el proyecto se basará en herramientas de medición de calidad; tales como *Customer Journey Map*, Distintivo Q.; es decir, el método a emplearse es de tipo muestral y la técnica será la recolección de información. Se aspira explorar a fondo la experiencia que tienen los clientes que acuden a desayunar en Bistro Latino. De modo que, tanto las preferencias e inclinaciones de los comensales, con respecto al servicio de desayuno del restaurante, propongan pautas a seguir dentro del plan de mejoramiento a generarse en el presente proyecto (Bernal, 2010). Luego, el proyecto se basará en entrevistas

semi estructuradas dirigidas a los diferentes agentes con amplio conocimiento en el área de calidad y gerentes de establecimientos que tengan como enfoque una naturaleza de negocio similar y ofrezcan servicio al cliente en desayuno de restaurantes. En función de obtener resultados medibles y certeros, se proporcionará la técnica de mapa de procesos optimizado "BLUEPRINT"; de tal forma que, cada detalle en cuanto al procedimiento del servicio al cliente sea expuesto minuciosamente en el mapa y se optimicen tanto el recurso humano como el recurso del tiempo en la prestación del servicio. Para concluir, se usará la técnica de revisión bibliográfica, la cual permitirá explorar de mejor manera los temas en cuanto al plan de mejora de calidad para el servicio de desayuno en restaurantes (Bernal, 2010).

## CAPITULO I.- MARCO TEÓRICO

*"Las ideas de control y mejora a menudo se confunden una con otra. Esto se debe a que el control de calidad y mejora de la calidad son inseparables."*  
KAORU ISHIKAWA.

La calidad, según el diccionario de la Real Academia Española, está definida como la cualidad o el conjunto de características y atributos propios de una cosa que la ubican en un rango superior, igual o inferior al resto de cosas correspondientes a su misma naturaleza (RAE, 2019).

De acuerdo a este concepto, el término calidad surge de dos factores intrínsecos; en primer lugar, la valoración que se le proporciona, y en segunda instancia, es un atributo extra y relativo que permite a cualquier producto o servicio diferenciarse de los demás por poseer mayor o menor capacidad para satisfacer al cliente (RAE, 2019). Sin embargo, la aptitud que tiene un bien o servicio para sobresalir en base a sus propiedades está determinado inevitablemente por cómo se adecua a los parámetros tecnológicos y a las expectativas que se conocen o en efecto que se presuponen espera el consumidor (Mora Contreras, 2012).

La idea del concepto calidad ha ido evolucionando con el pasar de los años y ha permitido que su objeto de control y funciones a considerarse varíen hasta la actualidad, en donde calidad se figura como una táctica para dirigirse al éxito de cada organización y es tomada como un método de gestión para posicionarse entre las empresas líderes (Almohaimmeed, 2017).

La finalidad más importante de la calidad de acuerdo a la filosofía empresarial es reunir diferentes puntos de vista que dan como resultado la satisfacción del consumidor.

Estos aspectos pueden ser financieros de marketing, e incluso de psicología, ya que contribuyen a un mejor entendimiento para orientar la empresa en la toma de decisiones y planificación de los recursos sanitarios con los que debe contar (Almohaimmeed, 2017).

La calidad puede aludir a distintas cuestiones en cada organización y sus procedimientos tales como: la producción, y el modo de prestación de un bien o un servicio. Dicho de otra forma, comprender el arquetipo de pensamiento que impregna la empresa. No obstante, existen criterios equivocados sobre el control

de la calidad tanto en el aspecto general como en el aspecto sanitario, lo cual interfiere en el buen entendimiento por parte de los consumidores que demandan calidad y de las pautas que deben seguir las empresas para conseguirla (Kukanja, Omerzel, & Bukovec, 2017).

Las herramientas principales para mantener una buena gestión de calidad están determinadas por los siguientes procesos: planificación, organización y control (ISOTOOLS, 2019).

El gestionar correctamente estos tres procesos contribuye a que la empresa coordine de forma eficaz los recursos con los que cuenta a fin de cumplir sus objetivos de calidad (ISOTOOLS, 2019).

Si bien es cierto, para que una organización avance hacia su meta es necesario que todos los involucrados y miembros de la empresa se comprometan a participar con responsabilidad y determinación en cada detalle de planificación de la calidad, desde identificar el público objetivo, descubrir cuáles son sus exigencias y necesidades, hasta diseñar los procedimientos adecuados que sean capaces de alcanzar la meta de calidad deseada (Zartor & Orzes, 2019).

En cuanto al control de la calidad, es necesario establecer varios estándares que permitan calificar cada procedimiento e ir clasificándolo por etapas de alcance, de esta manera, si existe alguna anomalía o imperfección en cuanto a cómo se llevan a cabo los procedimientos, se apliquen mejoras que den como resultado el avanzar a la siguiente etapa, hasta alcanzar el objetivo de ofrecer un bien o servicio con la calidad esperada por los consumidores y de ser posible sobrepasar sus expectativas (Zartor & Orzes, 2019).

El control de calidad requiere de una medición real con el propósito de identificar anomalías o fallas esporádicas, analizar las causas e inmediatamente proponer una acción que corrija dichos fallos y encamine la empresa en la dirección apropiada manteniendo el statu quo (Almohaimmeed, 2017).

Conjuntamente, la autoevaluación es un factor clave en el alcance de la meta en calidad del bien y servicio que ofrece la empresa, no cuesta nada y cada persona puede controlar y dominar los procedimientos con los que ejecuta su propio trabajo (Liping A., 2018). De esta forma puede detectar en que aspectos está fallando y tomar la decisión de corregirlos mediante nuevos procedimientos para subir su nivel de desempeño personal y evitar las probabilidades de errar nuevamente (Liping A., 2018).

La calidad en cuanto al sector servicios es un sistema que integra los esfuerzos enfocados en una mejora continua por parte de todos y cada uno de los clientes internos (trabajadores) de la organización que provee dichos servicios, cabe recalcar que en la actualidad este sector vende experiencias, y allí radica la calidad percibida por los clientes externos (consumidores) (Nueva ISO 9001:2015, 2017).

Lo más conveniente es satisfacer al cliente al menor coste, ofreciendo una calidad total, basada en metodologías y estrategias bien organizadas, que permitan el empoderamiento diario de los empleados, en la toma de decisiones que elijan para satisfacer las necesidades del consumidor (Chukuakadibia E., Stephanou, & Swanepoel, 2018).

La orientación que tenga la empresa para lograr eficacia en brindar servicios de calidad debe enfocarse en ser flexible con cada uno de los departamentos, empleados y actividades que se realicen, motivándolos, y formándolos, ya que, si se brinda un buen servicio al cliente interno en primera instancia, esto se verá reflejado en su desempeño, e inevitablemente en la calidad percibida por los consumidores (Chukuakadibia E., Stephanou, & Swanepoel, 2018).

La ISQ menciona en su artículo sobre la gestión de calidad en restaurantes y bares lo siguiente: “Existen una amplia gama de sistemas de gestión de calidad, que son muy apropiados para implantar en un RESTAURANTE o BAR. Los establecimientos que dispongan de alguno de ellos, sin duda gestionarán mejor sus recursos, optimizarán sus procesos y serán más competitivos” (ISQ TURÍSTICA, 2019). Como lo menciona la ISQ Turística, hay varios sistemas y factores que ayudan a determinar y mejorar la calidad del servicio al cliente en un restaurante, tales como: las características del establecimiento, la experiencia y la credibilidad (ISQ TURÍSTICA, 2019).

En cuanto al primer factor, se involucran los componentes tangibles, como los equipos, el establecimiento e instalaciones, así como también como luce el personal, la imagen y primera impresión que proyecta al comensal (ISQ TURÍSTICA, 2019). La experiencia como segundo factor importante, empieza desde que el cliente llega al restaurante, es recibido y atendido, hasta que sale del establecimiento, cada detalle que va descubriendo, influye en la manera que percibe la calidad del servicio obtenido durante y después de su consumo. Asimismo, la credibilidad es fundamental en toda empresa y más aún si se trata

de un restaurante, ya que de acuerdo a la imagen que se lleva el comensal, será un aspecto en lo que se basará para tomar la decisión de volver la próxima vez, de recomendar el restaurante a sus familiares o amigos, y de fidelizarlo (ISOTOOLS, 2019). La accesibilidad del restaurante es un componente clave del negocio, ya que el cliente analiza la posibilidad que tiene de conseguir lo que quiere en un lugar accesible, en el momento exacto a un precio moderado (ISOTOOLS, 2019).

En un restaurante la cortesía es primordial y muy valorada por parte del comensal, ya que es el desempeño desarrolla cada personal del restaurante en función de crear un ambiente de respeto mutuo y satisfacción total (Mora Contreras, 2012). En la prestación de servicios los restaurantes ofrecen fiabilidad y la cumplen al momento de dar lo que ofrecen y evitar todo tipo de fallos en toda la experiencia del cliente, además de que cada empleado está preparado para dar respuestas a inquietudes que surjan del cliente para resolver de manera eficaz cualquier inconveniente que se presente durante el servicio (Mora Contreras, 2012). La seguridad y empatía con la que se desenvuelvan los empleados es un plus para brindar servicios de calidad y diferenciarse del resto de restaurantes, este aspecto va estrechamente relacionado con el servicio personalizado que se brinde al comensal, ya que éste puede evaluar y analizar cada aspecto y detalles personalizados, como el llamarlo por su nombre, ser proactivo y adelantarse a sus necesidades o requerimientos, transmite al comensal que la persona que lo atiende ama su trabajo y está dispuesto a ofrecerle una experiencia enriquecedora, para que regrese cada vez que quiera sentirse complacido (ISOTOOLS, 2019). Dicho esto, el buen desempeño del cliente interno en las operaciones, la coordinación adecuada de funciones y organización efectiva, en función de brindar un servicio personalizado de calidad, aseguran al restaurante un funcionamiento eficaz y con objetivos bien marcados en todos los departamentos con el mismo objetivo de posicionarse como restaurante líder del sector.

## CAPÍTULO II.- CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

### 2.1 Descripción de la Organización

Bistro Latino es un establecimiento que ofrece servicio de alimentos y bebidas, se encuentra ubicado en la avenida Francisco de Orellana 1172 Y, Quito 170150, en JW Marriott Hotel, una prestigiosa cadena de hoteles lujosos estadounidense. JW Marriott, se estableció en Quito el 1 de julio de 1999 y con el pasar de los años, ha logrado establecerse como uno de los mejores hoteles del Ecuador, por la infraestructura que posee y gracias a su planificada elegancia. JW Marriott Hotel Quito, posee 257 lujosas habitaciones, cuenta con 2 restaurantes de temática singular; entre ellos Bistro Latino, el cual ofrece servicios de desayuno, almuerzo y *brunch* con una amplia variedad de tipos de comida, tales como: ecuatoriana, latina, española e internacional, en el horario de 06H00 a 15H00, todos los días. Seguidamente, tenemos el restaurante La Hacienda, en donde se sirven platos de estilo gourmet, acompañados de vino, la especialidad de la gastronomía que se ofrece en este restaurante es de temática argentina. Por otra parte, posee un bar llamado Exchange Bar, en donde se ofrecen todo tipo de bebidas con y sin alcohol, así como también una amplia carta de sushi preparado y servido al instante. Además de los servicios básicos que ofrece un hotel, como lo son: alojamiento, alimentos y bebidas, JW Marriott ofrece otros servicios complementarios; entre ellos: piscina, spa, gimnasio, etc. Además, se presentan conciertos, eventos y congresos, con la participación de reconocidos artistas y empresarios nacionales e internacionales (EKOS, 2014).

### 2.2 Misión, visión y objetivos

#### Misión

Somos una empresa que brindamos un servicio de hospitalidad, ofreciendo proactivamente a nuestros clientes soluciones efectivas a sus necesidades (Marriott, 2017).

## **Visión**

JW Marriott Quito aspira ser la mejor empresa de servicios de hospitalidad del país, demostrando su gestión y compromiso con el medio ambiente y la comunidad, con acciones y buenas prácticas de trabajo que sean ejemplo que inspire a todos a cuidar nuestro planeta (Marriott, 2017).

## **Objetivos empresariales**

- ❖ Asegurar durante la estancia en el hotel se convierta para el huésped en una experiencia amena y de calidad (Marriott, 2019).
- ❖ Garantizar la apariencia, uniforme y personal, que sean limpios y profesionales (Marriott, 2019).
- ❖ Mantener la confidencialidad de la información patentada y sobre todo proteger los activos de la empresa (Marriott, 2019).
- ❖ Reconocer a todos los huéspedes de acuerdo con las normas de la empresa, anticipar y atender las necesidades de servicio de los huéspedes (Marriott, 2019).

## **2.3 Estructura Organizacional**

Bistro Latino cuenta con una estación de cocina satélite; esto quiere decir que, tanto los pedidos del restaurante mismo, como los pedidos de Exchange Bar, son preparados en esta cocina y llevados a sus respectivas mesas, a excepción de los pedidos de sushi, ya que Exchange Bar tiene su propia estación en donde prepara estos pedidos frente al cliente.

### **2.3.1 Estructura organizacional del restaurante**

A continuación, la figura 1 detalla la estructura organizacional con la que está trabajando el restaurante Bistro Latino del Hotel JW Marriott.

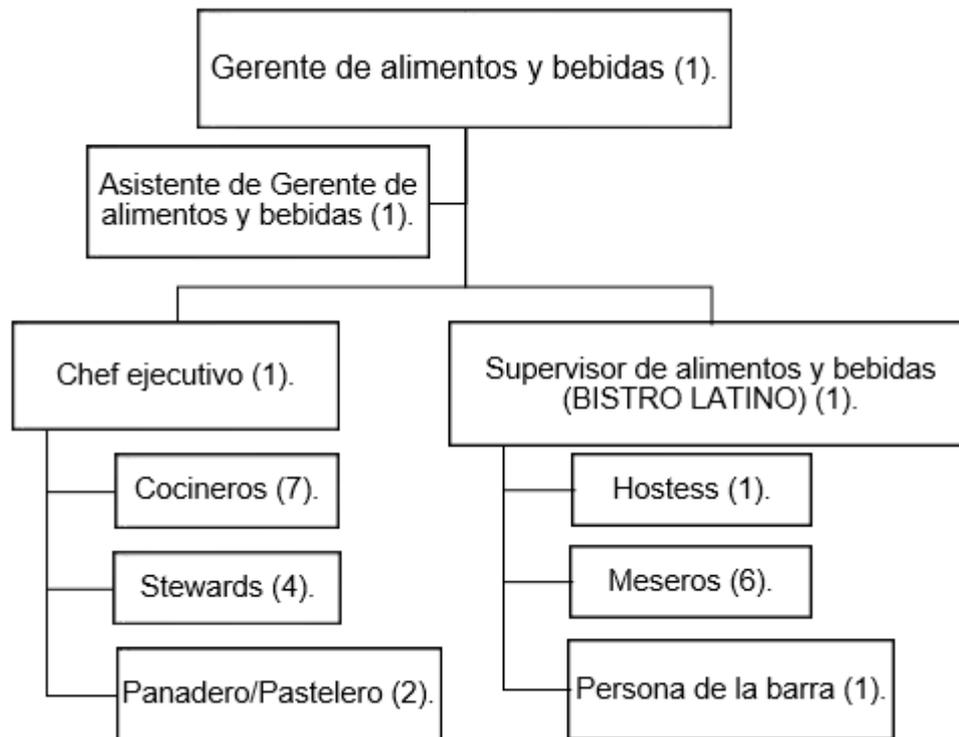


Figura 1. Estructura Organizacional del restaurante Bistro Latino. Adaptado de M. Salas (Comunicación personal, 24 de septiembre, 2019).

### 2.3.2 Descripción de funciones.

En relación a las funciones del personal que opera en el restaurante Bistro Latino del Hotel JW Marriott, se presenta a continuación la tabla 1, en la cual se determinan cada una de estas funciones por cargo.

Tabla 1. Descripción de funciones.

CARGO	No	FUNCIONES
Gerente de A&B	1	Controlar, monitorear y coordinar el nivel del servicio al cliente. Supervisar las compras de equipo y materia prima.
Asistente de gerente de alimentos y bebidas	1	Supervisar la operación diaria de alimentos y bebidas, asiste a la gerente tanto en el análisis como en el control continuo del departamento de alimentos y bebidas con el fin de optimizar la calidad del servicio, el producto, los costos, sanidad e higiene, la satisfacción de los clientes y el mercadeo correspondiente.

CARGO	No	FUNCIONES
Supervisor de A&B (BISTRO)	1	Inspeccionar que el servicio fluya de manera correcta y eficaz, revisar que los clientes están siendo atendidos en su totalidad, controlar las actividades que realizan cada uno de los meseros y host.
Chef ejecutivo	1	Planificación de los menús, manejo del presupuesto, producción de alimentos.
Cocineros	7	Preparar el mise en place a usarse en la jornada, lavar, desengranar y pelar frutas y verduras, probar la calidad de la comida.
Stewards	4	Limpieza de la cocina y restaurante, lavado y secado de la vajilla.
Panadero / Pastelero	2	Preparar, elaborar y hornear pasteles, tortas y pan.
Meseros	6	Organizar los materiales y cubertería para su área destinada, atender a los comensales, servir leche, café, etc., desempeñarse correctamente en el servicio de desayuno, limpiar eficazmente las mesas para atender a los siguientes clientes, realizar el inventario de vajilla y cubertería.
Hostess	1	Realizar reservaciones bajo pedido de los huéspedes, dar la bienvenida a cada cliente que llega al restaurante, llevar a los comensales a la mesa designada, o disponible.
Persona de la barra	1	Preparar los recursos necesarios para los jugos a servirse durante el desayuno, elaborar todo tipo de requerimientos en cafetería, tales como capuchinos, mocachinos, late, macchiato, expressos y americanos, tener limpia la zona de la barra, licuadoras, máquinas de café y los vasos que se utilicen.

Adaptado de M. Salas (Comunicación personal, 10 de octubre, 2019).

#### 2.4 Producto/servicio ofertado y precios.

A continuación, en la tabla 2 se describe el producto, servicio y precios ofertados en Bistro Latino. Cabe resaltar, que los precios corporativos varían según la negociación de noches que genera al año la compañía o empresa a la que pertenece el cliente. Adicionalmente, no aplica precio especial para personas locales en los días festivos; como, por ejemplo: el día de la madre, el 24 o 31 de diciembre.

Tabla 2. Descripción de producto, servicio y precios ofertados en Bistro Latino.

RESTAURANTE BISTRO LATINO	
<b>PRODUCTO</b>	Desayuno tipo buffet.
<b>SERVICIO</b>	Self-service.
<b>PRECIOS</b>	Precio \$25,00 USD incluido impuestos y parqueadero. Precio para personas locales en el horario de 9h00 a 11h00 \$19,00 USD incluido impuestos y parqueadero. Precios corporativos a partir de \$11,00 USD a \$15,00 USD incluido impuestos y parqueadero.

Adaptado de M. Salas (Comunicación personal, 10 de octubre, 2019).

## 2.5 Análisis de competitividad

Para el siguiente análisis de competitividad, se aplica la técnica *Benchmarking*; herramienta, que toma como referencia: productos, servicios y procesos que más destacan de un establecimiento y sus competidores; en este caso, restaurantes que se encuentran dentro de un hotel 5 estrellas.

Tabla 3. Análisis de competitividad, Benchmarking.

REFERENCIA	RESTAURANTE			
	BISTRO LATINO	CAFÉ QUITO	SHERATON	CAFÉ COLÓN
<b>Producto</b>	Desayuno Buffet.	Desayuno Buffet.	Desayuno Buffet.	Desayuno Buffet.
<b>Servicio</b>	Self-service.	Self-service.	Self-service.	Self-service.
<b>Ubicación</b>	JW Marriott Hotel Quito, Avenida Francisco de Orellana 1172 Y, Quito 170150.	Hotel Swissotel, Avenida 12 de octubre 1820 y, Luis Cordero, Quito 170525.	Avenida República de El Salvador N36-122 y, Avenida Naciones Unidas, Quito 170122.	Hotel Hilton Colón. Avenida N19 Y, Avenida Patria, Quito. 170143
<b>Aforo</b>	90 pax.	80 pax.	90 pax.	80 pax.
<b>Servicios complementarios</b>	Parqueadero.	Parqueadero.	Parqueadero.	Parqueadero.
<b>Precio</b>	Precio estándar \$25,00 USD incluido impuestos y parqueadero.	Precio estándar \$20,00 USD incluido impuestos y parqueadero.	Precio estándar \$19,99 USD incluido impuestos.	Precio estándar \$26,73 USD incluido impuestos.
<b>Horario de atención</b>	Todos los días de 6H00 a 11H00.	Todos los días en el horario de 5H00 a 11H00.	De lunes a viernes de 6h00 a 10h30. Sábados y domingos de 6h00 a 12h00.	De lunes a viernes de 6h00 a 10h00. Sábados, domingos y festivos de 6h00 a 11h00.
<b>Promociones</b>	De 9h00 a 11h00, \$19,00 USD incluido impuestos y parqueadero.	Ninguna.	Ninguna.	Ninguna.

Adaptado de M. Salas (Comunicación personal, 15 de octubre, 2019).

### Conclusiones del análisis Benchmarking:

De acuerdo con el análisis competitivo anteriormente expuesto, queda claro que, Bistro Latino por ser un restaurante que se encuentra dentro de JW Marriott Hotel

Quito, el cuál es un hotel de lujo; es decir, hotel 5 estrellas, posee un precio promedio bastante alto; sin embargo, existen precios promocionales que aplican en horarios específicos y van de acuerdo con la compañía o empresa que realice la reservación. Además, posee una ventaja competitiva que le diferencia del resto de establecimientos expuestos en el recuadro; Bistro Latino cuenta con promociones que ofrece a personas locales, que no se encuentran hospedadas en JW Marriott Hotel Quito, esto permite dinamizar mejor la operación del restaurante en horas con poca afluencia de huéspedes que ingresan al establecimiento; de esta forma, existe un equilibrio en cuanto a las ventas que genera el establecimiento durante la mañana.

## **2.6 Análisis desde la perspectiva del cliente**

### **2.6.1 Perfil del cliente del establecimiento**

El perfil del consumidor está definido por un conjunto de cualidades o características que permiten describir al cliente meta, con el fin de desarrollar estrategias que se enfoquen de mejor manera en los clientes potenciales. Los perfiles de cliente que se presentan a continuación han sido inferidos después de la entrevista realizada a la Srta. Marcela Salas, supervisora de Bistro Latino.

Dentro del ámbito del marketing que maneja el restaurante Bistro Latino es fundamental el target o en otras palabras el público objetivo al que se dirige el cual es clase media y clase alta ya que estas personas están dispuestas a pagar un servicio de hotel cinco estrellas, por lo tanto aplican promociones basándose en sus gustos, costumbres etc.

Adicionalmente, dentro del perfil de cliente que maneja Bistro Latino, lo ha dividido en tres perfiles, los cuales son: Cliente Corporativo, Cliente Turista y Cliente Local. A continuación se han detallado características demográficas, estilo de vida, actitudes, valores, creencias, hobbies, intereses y personalidad de cada uno de los clientes nombrados anteriormente.

En la figura 2, se especifican las características que más sobresalen dentro del Perfil del Cliente Corporativo del restaurante Bistro Latino.

## CLIENTE CORPORATIVO



Figura 2. Perfil de cliente corporativo del restaurante Bistro Latino. Adaptado de M. Salas (Comunicación personal, 15 de octubre, 2019).

En la figura 3 que se expone a continuación, se describen aspectos importantes que permiten identificar al Perfil del Cliente Turista del restaurante Bistro Latino.

## CLIENTE TURISTA



Figura 3. Perfil de cliente turista del restaurante Bistro Latino. Adaptado de M. Salas (Comunicación personal, 15 de octubre, 2019).

En la figura 4, se describen las características correspondientes al Perfil de Cliente Local del restaurante Bistro Latino.

## CLIENTE LOCAL

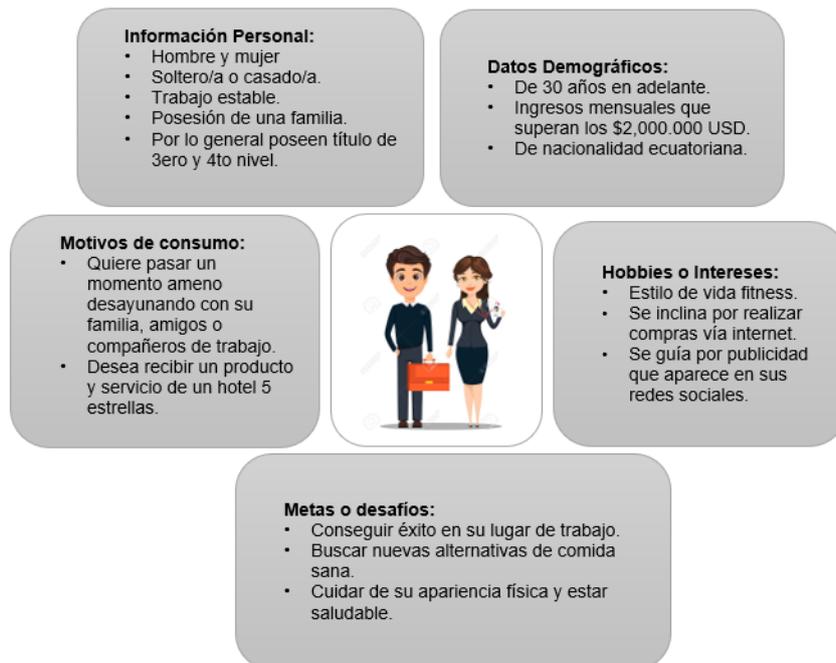


Figura 4. Perfil de cliente local del restaurante Bistro Latino. Adaptado de M. Salas (Comunicación personal, 15 de octubre, 2019).

### 2.6.2 Breve análisis de las expectativas del cliente.

Gracias a la entrevista realizada a la Srta. Marcela Salas, supervisora del restaurante Bistro Latino, se pudo visualizar los resultados de los informes de las encuestas de satisfacción realizadas por el establecimiento a sus clientes en el mes de octubre del 2019. Referidos informes reflejan que un 83.3% de los clientes están satisfechos, mientras que el 16,7 % están insatisfechos.

Cabe resaltar, que debido a políticas del Hotel JW Marriott, no se pueden publicar las encuestas de satisfacción de sus clientes en general, razón por la cual se presentan únicamente, como se citó en el párrafo anterior, los porcentajes generales obtenidos. Con éste antecedente, y con el objetivo de reforzar la información y análisis relacionado al índice de satisfacción del cliente de citado servicio de alimentos y bebidas, se procedió – a través del presente proyecto de titulación – a la aplicación de la herramienta de “*Customer Journey Map*”, mediante la observación a 20 clientes que consumieron en el restaurante durante el horario de desayuno del restaurante, 06H00 a 09H00, el día miércoles 30 de octubre del 2019, lo cual permitió plasmar el mapa de lo que el cliente percibe y siente en cada fase de servicio brindador por el restaurante. Este análisis nos

permitió evidenciar los puntos cruciales en donde existen fallos; de la misma manera se identificaron los aspectos que valora el cliente en su experiencia.

En continuidad a los análisis realizados en el restaurante Bistro Latino, la figura 5 detalla los resultados obtenidos a través de la herramienta “*Customer Journey Map*”, conocida también como “Mapa de la Experiencia del Cliente”; el cuál, es una representación gráfica de lo que experimenta un cliente al comprar un producto o al recibir un servicio.

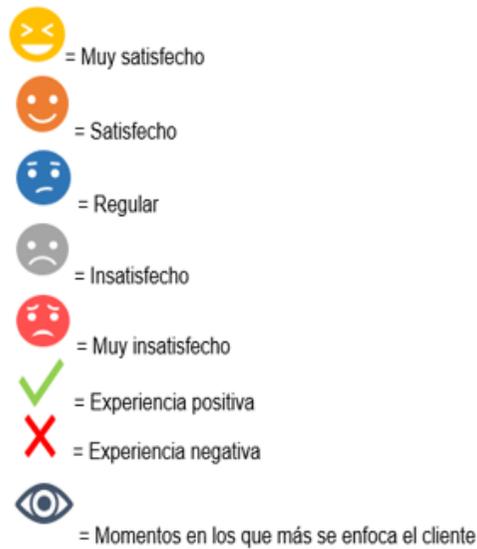


Figura 5. *Customer Journey Map*.

La figura 6 que se muestra seguidamente, manifiesta las acciones que se realizan en el restaurante Bistro Latino durante el servicio al cliente, en donde se destacan los puntos de contacto que tiene el comensal con el mesero, así como también lo que éste espera versus lo que recibe durante su experiencia, desde que llega al establecimiento hasta que se marcha.

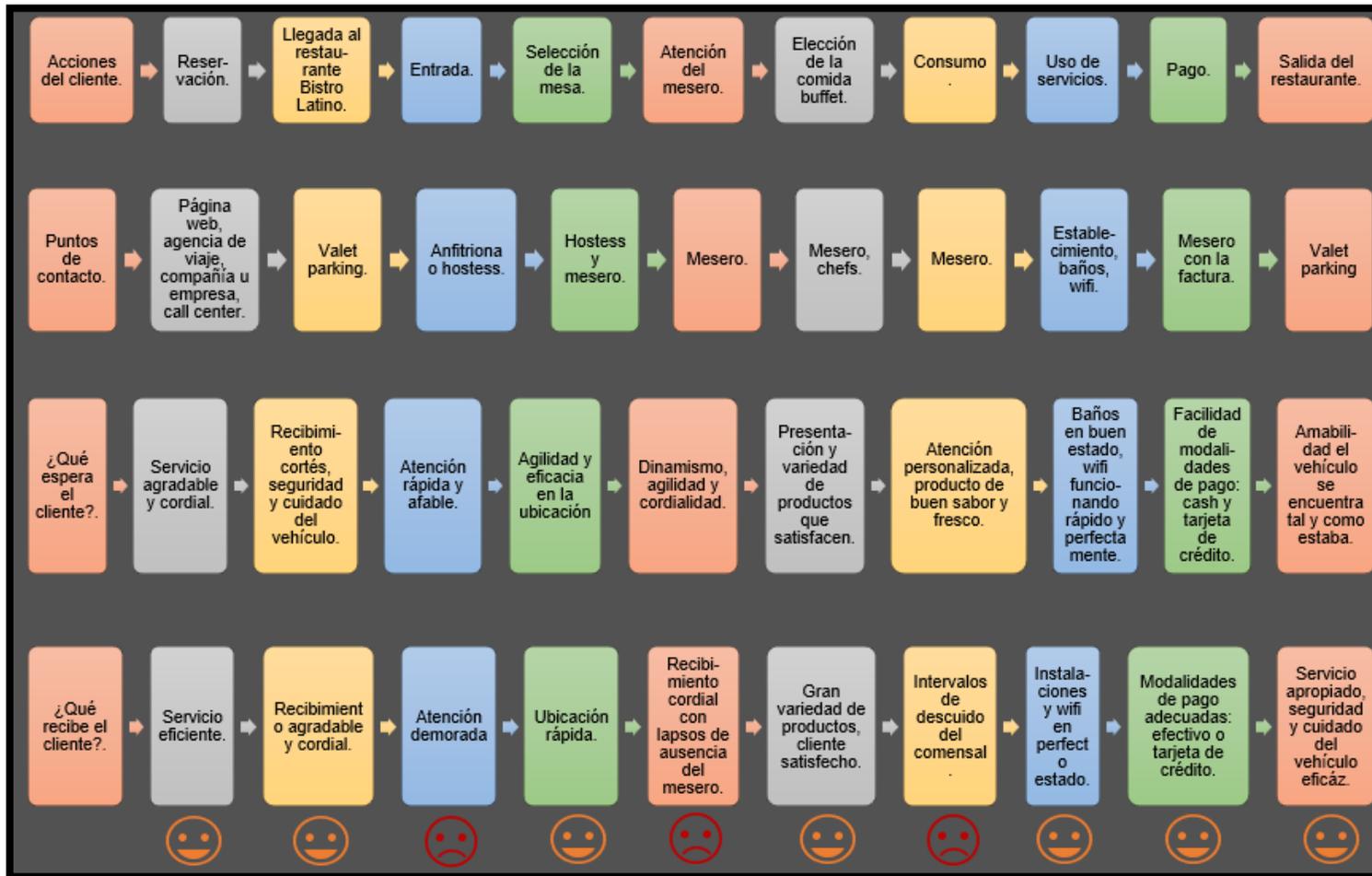


Figura 6. Análisis de la experiencia, *Customer Journey Map*.

## ¿Cómo se siente el cliente?

Parcialmente satisfecho, los puntos en donde existen brechas que hay que mejorar, se encuentran el momento de ingresar y ser asignado a una mesa, durante la mañana el restaurante Bistro Latino recibe grupos grandes de huéspedes que desean consumir su desayuno, incluido en la reservación que realizaron, de modo que el establecimiento se encuentra totalmente lleno, y existen huéspedes que deben esperar largos períodos de tiempo para ser atendidos y asignados a una mesa. Existe otra brecha entre lo que el cliente desea recibir y lo que realmente está recibiendo al momento del consumo de los productos, puesto que hay espacios de tiempo en los que el cliente desea pedir, ya sea una cuchara pequeña, sal, una bebida, etc. Pero no puede ser atendido rápidamente debido a que el mesero se encuentra abasteciendo su respectiva estación con material, o limpiando otras mesas de huéspedes que terminaron su consumo. Por este motivo, el 30% de los huéspedes analizados expresó su queja a la Srta. Supervisora de Bistro Latino.

### 2.7 Conclusiones de los análisis realizados

Después de los análisis realizados y de la técnica de observación aplicada durante el consumo de los huéspedes, queda claro que:

Se deben implementar acciones correctivas, tales como brindar un servicio al cliente más personalizado.

Solventar de mejor manera los requerimientos que tiene el comensal durante su consumo en el restaurante Bistro Latino.

Aprovechar los denominados "*touch points*", conocidos como: puntos de interacción entre el mesero y el comensal, que son oportunidades de mejorar, procurando que el huésped se sienta importante; así como también, atendido con rapidez y eficacia.

Implementar la cortesía y amabilidad en los momentos que se está haciendo bien el trabajo; tales como el recibimiento cordial, la gran variedad de productos y reforzarlo en los momentos que el cliente percibe el servicio con menos entusiasmo, o refleja una actitud de insatisfacción.

## CAPÍTULO III.- ANÁLISIS DE PROCESOS

### 3.1 Descripción del área de análisis

El enfoque del presente estudio es en el área de alimentos y bebidas, específicamente el servicio para el desayuno del restaurante Bistro Latino de JW Marriott Hotel Quito. Establecimiento conformado por:

Las funciones principales que ejecutan los empleados del restaurante son las siguientes:

- ❖ Recibimiento del huésped o comensal.
- ❖ Realizar un *match* y asegurarse de que la información de la reserva es la correcta.
- ❖ Otorgar una mesa para el cliente.
- ❖ Atender a los clientes durante su consumo.
- ❖ Elaborar requerimientos en bebidas calientes o frías.
- ❖ Chequear que los productos se encuentren bien presentados.
- ❖ Recoger y limpiar las mesas constantemente durante el servicio.
- ❖ Ingresar correctamente los datos para las facturas y cobrar.

El restaurante Bistro Latino cuenta con una serie de procesos instaurados en función de brindar un excelente servicio al cliente durante el desayuno, procesos que se detallan a continuación mediante la herramienta de Blueprint de ISMI.

La herramienta de medición de calidad Blueprint permite destallar descripciones de cada una de las etapas y procedimientos tanto visibles como no visibles, en la prestación de un servicio. Este modelo ayudará en la presente investigación del restaurante Bistro Latino desde el momento en el que los comensales realizan las reservaciones para desayunar en el mismo, hasta que llega al establecimiento y realiza el consumo del servicio.

### 3.2 Mapa de procesos/diagrama (Blueprint actual)

El Blueprint, contribuirá para que se mejoren los procesos que se llevan actualmente en el servicio de desayuno del restaurante, lo cual, permite identificar bien los puntos cruciales de contacto con el cliente, y así aplicar la estrategia de servicio personalizado.

La figura 7, describe los procesos que se realizan actualmente en el restaurante Bistro Latino para ofrecer el servicio al cliente en las diferentes etapas dentro de la experiencia del cliente entre las etapas que se destacan a continuación se encuentran las acciones frente al cliente, las cuales son visibles al público, las acciones que no son visibles y se realizan tras bambalinas, las acciones que realiza el comensal, el soporte y mantenimiento que es tomado en cuenta también como un proceso importante y necesario durante la prestación del servicio al cliente, y, por supuesto la evidencia física, como por ejemplo: el personal, las mesas, los baños la decoración el ambiente, etc.

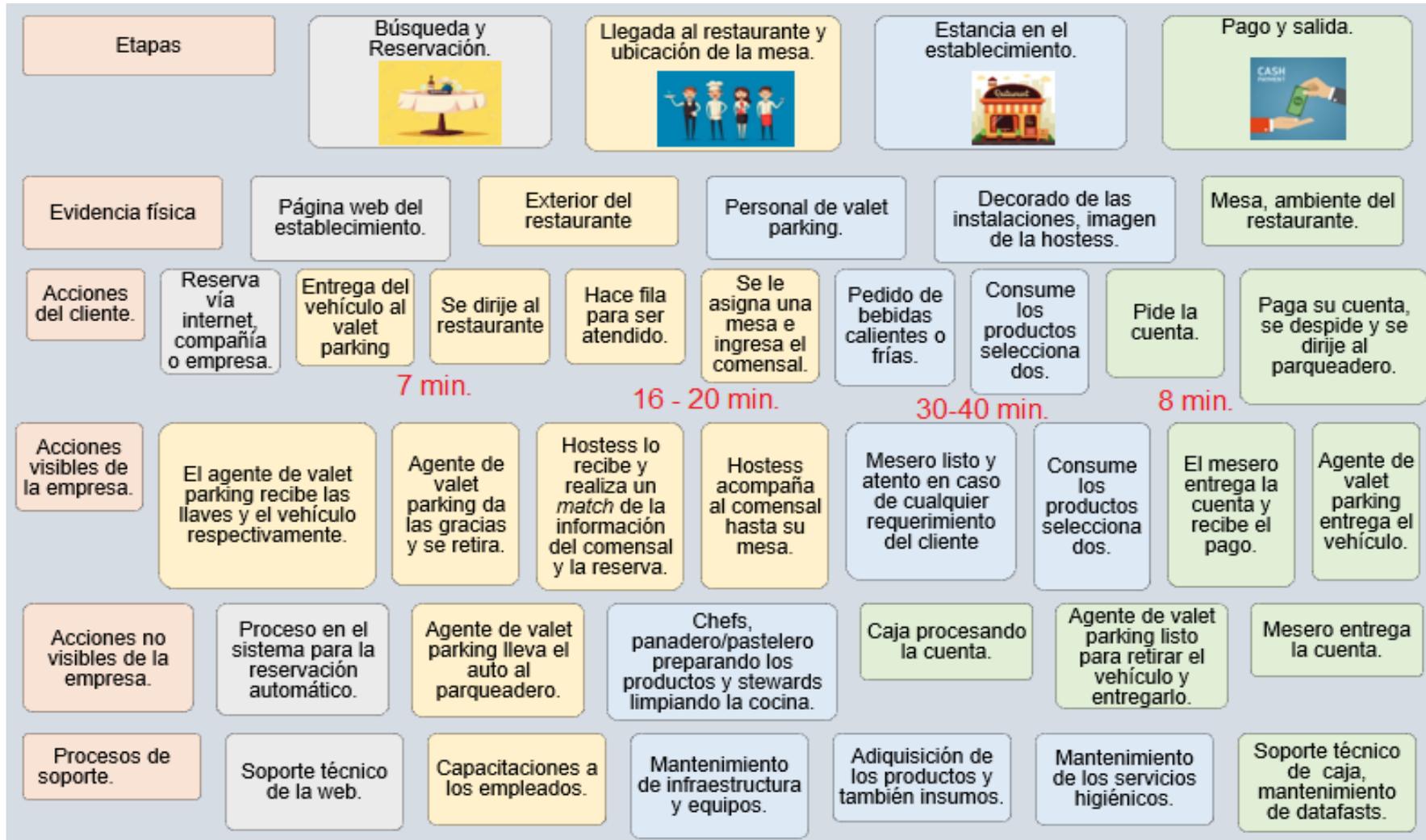


Figura 7. Mapa de procesos. Blueprint actual.

La tabla 4 que se muestra a continuación detalla los aspectos críticos analizados en el mapa de procesos Blueprint, con sus posibles soluciones respectivamente.

Tabla 4. Incidentes críticos hallados y posibles soluciones.

FASE	INCIDENTES CRÍTICOS	POSIBLES SOLUCIONES
LLEGADA DEL CLIENTE	El cliente espera mucho tiempo para ser atendido (entre 16 y 20 minutos).	Capacitar a la <i>hostess</i> para atender al cliente enseguida y manejar la situación adecuadamente.  Capacitación a personal de servicio para retirar y reponer mesas rápidamente.
PRESTACIÓN DEL SERVICIO	El cliente no recibe una atención rápida.  Falta de cubertería y menaje para reposición en mesas.	Capacitar de mejor manera a los meseros para que brinden un servicio al cliente más personalizado y eficaz.  Compra de más menaje para Bistro Latino como cucharas y tazas.
SALIDA DEL CLIENTE	El cliente no recibe rápidamente su cuenta y tiene que levantarse y acercarse a la caja para pagar.	Procurar tener las cuentas de los clientes impresas y listas para cuando las pidan.

### 3.3 Descripción de los procesos del área

La tabla 5 describe los procesos con el detalle y las tareas que realizan los empleados durante la experiencia del cliente del restaurante Bistro Latino.

Tabla 5. Procesos de servicio al cliente en el desayuno del área de alimentos y bebidas del restaurante Bistro Latino.

PROCESOS	DETALLE	TAREAS
LLEGADA DEL CLIENTE	Preparación del restaurante en general.	Chequear que se cuentan con los insumos y materiales requeridos. Limpiar el interior y exterior del establecimiento. Preparar los documentos y listas de los comensales que realizaron su reservación
BIENVENIDA DEL CLIENTE	El cliente ingresa al establecimiento.	Realizar una verificación con el número de habitación que proporciona el huésped, o la reservación del cliente.
PRESTACIÓN DEL SERVICIO	El cliente se instala en el restaurante.	Procurar que los productos se encuentran en buen estado e imagen, en caso de que algún producto se esté agotando, reponerlo. Preguntar al cliente ¿Hay algo más que pueda hacer por usted? Ofrecer y servir el café, o cualquier tipo de bebida que se le ofrezca al cliente. Mantener limpio el establecimiento.
SALIDA DEL CLIENTE	El cliente se va del establecimiento.	Entregar la cuenta al cliente. Entregar ticket de valet parking, o sellar el ticket del parqueadero. Retirar la vajilla de la mesa, limpiarla y reponer la cubertería.

### 3.4 Auditoría interna

La herramienta tomada para la auditoría interna es Distintivo Q, el cual consiste en una lista de varios criterios a tomar en cuenta para determinar si el establecimiento cumple o no con los requerimientos necesarios de calidad en el servicio integral del restaurante Bistro Latino. Los aspectos relevantes de esta norma corresponden a la calidad en el servicio y la atención que se brinda al cliente, así como también los temas administrativos, infraestructura, equipos y responsabilidad social empresarial. (Quito turismo, 2019).

**NOTA 2:** El presente estudio cuenta con la nueva norma Distintivo Q, 2019.

### 3.5 Resultados relevantes del informe de auditoría interna

La tabla 6 expone los resultados obtenidos después de haber realizado la auditoría interna, en la nueva norma de Distintivo Q existen 92 criterios que permiten analizar mediante un *check list* cada aspecto tanto interno como externo del área integral de alimentos y bebidas del restaurante Bistro Latino.

Tabla 6. Resultados relevantes del informe de auditoría interna del restaurante Bistro Latino.

ÁMBITOS	CUMPLE	NO CUMPLE	NO APLICA	NÚMERO DE PREGUNTAS
A. Gestión Administrativa	13	0	1	14
B. Responsabilidad Social Empresarial.	11	1	4	16
Infraestructura y equipamiento	30	1	0	31
D. Calidad en el servicio y atención al cliente	29	2	0	31
<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>92</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>90,21%</b>	<b>4,35%</b>	<b>5,44%</b>	<b>100%</b>

Dentro del ámbito D, sobre la calidad en el servicio y atención al cliente, el establecimiento cuenta con un alto porcentaje de calidad teniendo apenas dos puntos en los que hay que mejorar con respecto al personal, estos puntos tienen que ver con el uso de accesorios que pueden tener cierto contacto con los alimentos, asimismo, la utilización excesiva de perfume y maquillaje de ciertos empleados. Con respecto a la gestión de infraestructura y equipamiento del restaurante Bistro Latino, se encuentra en perfectas condiciones, siendo un establecimiento óptimo para desarrollar sus actividades correspondientes al área de alimentos y bebidas. Sin embargo, existe un criterio importante que se menciona en el ítem número 53, en el cual se señala que el establecimiento cuenta con el 100% del menaje necesario para poder abastecer todo el aforo del restaurante, este aspecto no lo cumple, ya que, como se ha mencionado anteriormente en el presente estudio, es necesario comprar más cubertería y

materiales para que los meseros puedan desarrollar sus funciones de mejor manera.

### 3.6 FODA

La tabla 7 presenta la herramienta FODA, por medio de la cual se puede observar la situación actual en la que se encuentra el establecimiento en general, a través de características tanto internas como externas del mismo (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2015), se detallan los resultados obtenidos en el servicio del desayuno del restaurante Bistro Latino del JW Marriott Hotel Quito.

Tabla 7. Matriz FODA del restaurante Bistro Latino.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se encuentra ubicado en un punto estratégico.</li> <li>▪ Posee wifi ilimitado.</li> <li>▪ Cuenta con parqueadero y valet parking.</li> <li>▪ La infraestructura e instalaciones poseen un ambiente elegante y moderno.</li> <li>▪ Respaldo por la marca JW MARRIOTT.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tiene gran afluencia de huéspedes extranjeros pertenecientes a grupos de agencias turísticas que pernoctan en el hotel.</li> <li>▪ Quito y el ministerio de turismo brindan capacitaciones gratuitas para el personal.</li> <li>▪ Los márgenes de ganancia pueden aumentar si se mejora la calidad del servicio que se brinda en el restaurante.</li> <li>▪ Oportunidad de innovar nuevas tendencias y productos.</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta menaje y cubertería.</li> <li>▪ Servicio lento, como la demora para atender al cliente y asignarle una mesa.</li> <li>▪ Posee un precio alto en comparación a otros establecimientos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Establecimientos que corresponden a la competencia tienen precios más bajos.</li> <li>▪ Disturbios políticos que causan paralización en el desarrollo normal de las actividades en el país.</li> <li>▪ Vulnerabilidad de la restauración frente a cambios en la economía del país.</li> <li>▪ Cambios en los hábitos de consumo de los clientes.</li> </ul>

## CAPÍTULO IV.- PROPUESTA DE MEJORA

### 4.1 Planteamiento de la política de calidad, objetivos de calidad, metas por objetivo y estrategias.

#### Política de calidad

JW Marriott Hotel Quito, tiene en claro su compromiso para mantener el prestigio de ser hotel 5 estrellas; por esta razón, se plantea paulatinamente estándares altos de calidad para cumplir con las necesidades de los clientes que llegan al establecimiento, y sobrepasar sus expectativas. JW Marriott Hotel Quito realiza *empowerments* del recurso humano con el que cuenta y procura desarrollar estrategias de marketing que tengan éxito en captar al cliente y fidelizarlo.

#### Objetivos de calidad

- ❖ Establecer tiempos límite para el desarrollo de cada uno de los procesos que se emplean al brindar el servicio al cliente del restaurante.
- ❖ Planificar capacitaciones proyectadas a un servicio al cliente más personalizado.
- ❖ Contar con recurso humano más capacitado y calificado.
- ❖ Contar con dos *hostess* que agilicen el proceso de bienvenida y asignación de una mesa a cada uno de los clientes en el menor tiempo posible.

La tabla 8 que se muestra a continuación, manifiesta la matriz de política de calidad, la cual va de la mano tanto de los objetivos, metas, estrategias y acciones propuestas a priori de una mejor calidad en el servicio al cliente del desayuno del restaurante Bistro Latino.

Tabla 8. Matriz de política de calidad, con objetivos, metas y estrategias definidos.

POLÍTICA DE CALIDAD	OBJETIVOS	METAS	ESTRATEGIAS	ACCIONES
<p>JW Marriott Hotel Quito, tiene en claro su compromiso para mantener el prestigio de ser hotel 5 estrellas, es por esta razón que se plantea paulatinamente estándares altos de calidad para cumplir con las necesidades de los clientes que llegan al establecimiento, y busca la mejora continua de modo que sobrepase las expectativas de los mismos.</p> <p>JW Marriott Hotel Quito realiza <i>empowerments</i> del recurso humano con el que cuenta y procura desarrollar estrategias de marketing que tengan éxito en captar al cliente y fidelizarlo.</p>	<p>Establecer tiempos límite para el desarrollo de cada uno de los procesos que se emplean al brindar el servicio al cliente del restaurante.</p>	<p>Ejecutar eficazmente los tiempos límite establecidos dentro de los procesos optimizados de servicio al cliente hasta el segundo trimestre del año 2020.</p>	<p>Verificar los tiempos que se demora cada mesero en los procesos.</p>	<p>Crear un formato con los tiempos límite que debe tener cada proceso. Proveer un formato para cada mesero. Evaluar que se cumplan a cabalidad los tiempos establecidos en el formato.</p>
	<p>Planificar capacitaciones proyectadas a un servicio al cliente más personalizado.</p>	<p>Brindar una capacitación enfocada al servicio al cliente personalizado el primer trimestre del año 2020 y otra el segundo trimestre del mismo año.</p>	<p>Motivar al personal a cumplir el objetivo con incentivos de bonos en tarjetas Supermaxi, al mesero que destaque en su servicio cada mes.</p>	<p>Determinar fechas de capacitaciones. Recordarles a los meseros este objetivo en la reunión de 15 minutos diaria. Comprar las tarjetas de bonos Supermaxi.</p>
	<p>Contratar más recurso humano.</p>	<p>Emplear una <i>hostess</i> adicional para el segundo trimestre del año 2020.</p>	<p>Asignar funciones específicas a cada <i>hostess</i>.</p>	<p>Realizar entrevistas para contratación de nuevo personal. Contratar personas altamente calificadas y reasignar funciones</p>
	<p>Contar con dos <i>hostess</i> que agilicen el proceso de bienvenida y asignación de una mesa a cada uno de los clientes en el menor tiempo posible.</p>	<p>Dar la bienvenida al cliente en el menor tiempo posible, se agilizará la asignación de mesas y reducir la fila para el segundo trimestre del año 2020.</p>	<p><i>Hostess1</i> se ocupará de verificar los datos de los clientes que llegan al restaurante. <i>Hostess2</i> se ocupará únicamente de asignar mesas.</p>	<p><i>Hostess1</i> prepara su lista de reservaciones. <i>Hostess2</i> procura que ninguna mesa esté vacía, dinamiza las actividades de los comensales en el restaurante.</p>

## 4.2 Definición de roles y responsabilidades

### 4.2.1 Reestructuración del organigrama

La figura 8, describe los puestos reestructurados en el organigrama del restaurante Bistro Latino, tomando en cuenta la *hostess* extra que se precisa contratar para mejorar el servicio al cliente personalizado del establecimiento.

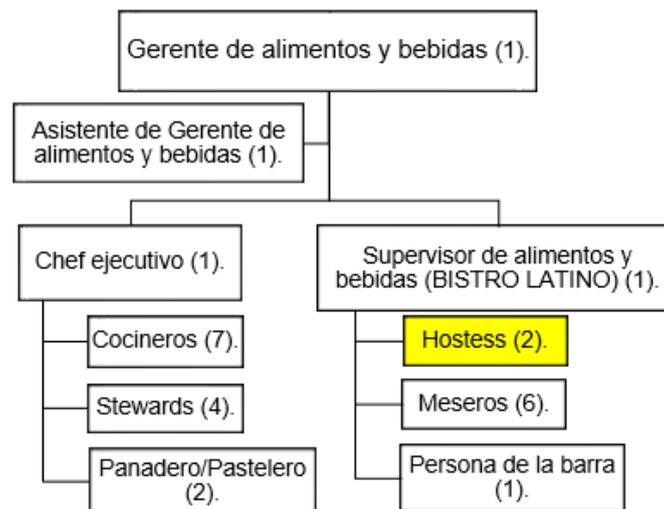


Figura 8. Reestructuración del organigrama del restaurante Bistro Latino.

En la tabla 9, se pueden observar las funciones determinadas para cada uno de los meseros y *hostess* del restaurante Bistro Latino.

Tabla 9. Actividades de *hostess* y meseros en el servicio al cliente del restaurante Bistro Latino.

Actividades de <i>hostess</i> y meseros en el servicio al cliente del restaurante Bistro Latino.	
Puesto:	Actividades:
<b>Hostess:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Verificar el número de habitación o la reservación en la lista de reservaciones.</li> <li>✓ Dar la bienvenida al cliente.</li> <li>✓ Asignación de mesas a los clientes.</li> <li>✓ Dinamizar las actividades de los clientes durante su experiencia en el restaurante.</li> <li>✓ <i>Hostess</i> va por las mesas a preguntar si todo está bien.</li> </ul>
<b>Mesero/a:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Abrir el restaurante.</li> <li>✓ Realizar el montaje de los materiales en cada área del restaurante, tales como cubertería, servilletas, etc.</li> <li>✓ Chequear constantemente que los productos del buffet estén bien presentados.</li> <li>✓ Examinar esporádicamente la limpieza del establecimiento.</li> <li>✓ Solventar eficazmente los requerimientos, dudas o quejas de los clientes.</li> <li>✓ Entregar la cuenta apenas se la solicitan.</li> </ul>

#### 4.2.2 Definición de roles y responsabilidades en torno a la calidad

La tabla 10 que se muestra a continuación, plantea los roles y responsabilidades de los empleados del restaurante Bistro Latino, a fin de alcanzar los objetivos y metas propuestos dentro del presente plan de mejora de calidad.

Tabla 10. Roles y responsabilidades del personal del restaurante Bistro Latino.

CARGO	ROLES Y RESPONSABILIDADES
<b>Gerente General de alimentos y bebidas.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comprometerse con alcanzar y mantenerse entre los más altos estándares de calidad.</li> <li>✓ Estipular el monto óptimo de cubertería, menaje, entre otros que se requiere para el mejoramiento de calidad del establecimiento.</li> </ul>
<b>Asistente de gerente general de alimentos y bebidas.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Controlar e inspeccionar que se cumplan los objetivos de calidad en el servicio de restaurante.</li> <li>✓ Supervisión del establecimiento.</li> </ul>
<b>Supervisor de alimentos y bebidas.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Supervisar el servicio al cliente del restaurante Bistro Latino.</li> <li>✓ Revisar constantemente los tiempos de los procesos que realizan los meseros y <i>hostess</i> del restaurante.</li> <li>✓ Motivar al personal y recordarle las políticas de calidad de Bistro Latino.</li> <li>✓ Proveer de suficiente cubertería y materiales a los meseros.</li> <li>✓ Mantener una comunicación abierta con su equipo de trabajo y cocina.</li> </ul>
<b>Hostess.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Proyectar siempre una imagen de calidad y seguridad a los clientes.</li> <li>✓ Asignar la mesa lo más rápido posible.</li> <li>✓ Brindar un servicio personalizado y de calidad a los comensales.</li> <li>✓ Estar pendiente de que cada comensal se vaya satisfecho.</li> </ul>
<b>Meseros.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Brindar un servicio personalizado de calidad.</li> <li>✓ Ser empático y audaz durante todo el servicio.</li> <li>✓ Fortalecer y mantener presente las políticas de calidad del establecimiento.</li> <li>✓ Ser proactivo asimilando su rol con empoderamiento y seguridad.</li> </ul>
<b>Persona de barra.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Producir bebidas calientes y frías de calidad.</li> <li>✓ Procurar que la temperatura de los equipos en donde están las bebidas sea la adecuada.</li> <li>✓ Salvaguardar las guarniciones, y el stock de los productos, así como también las herramientas de la barra.</li> </ul>

#### 4.3 Matriz CAME

La tabla 11 representa el análisis CAME, dentro del cual, se pueden reorientar las estrategias tomando en cuenta las oportunidades y debilidades vistas

anteriormente en el análisis FODA del presente estudio, de tal forma que se puedan corregir los aspectos negativos que impiden tener un resultado óptimo en el servicio del restaurante Bistro Latino.

Asimismo, gracias a las fortalezas detalladas en el FODA, se pueden definir estrategias de ataque aprovechando las oportunidades del establecimiento.

Esta herramienta nos permite también realizar una proyección entre el factor interno que son las debilidades de Bistro Latino y el factor externo correspondiente a las posibles amenazas, de tal forma que se establezca una estrategia de supervivencia para poder afrontar dichas amenazas.

Finalmente, se plantean estrategias defensivas que ayuden a mantener las fortalezas del establecimiento. Por este motivo, la herramienta CAME es muy completa y facilita el mejoramiento de la calidad integral de Bistro Latino (ISOTOOLS, 2019).

Tabla 11. Matriz CAME.

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>FACTORES INTERNOS</b> →	Se encuentra ubicado en un punto estratégico. Posee wifi ilimitado. Cuenta con parqueadero. La infraestructura e instalaciones poseen un ambiente elegante y moderno. Respaldo por la marca JW MARRIOTT.	Se pierde muy seguido la cubertería. Servicio lento, como la demora para atender al cliente y asignarle una mesa. Falta de personal para abastecer mejor cada área del restaurante y brindar un servicio personalizado. Posee un precio alto en comparación a otros establecimientos.
<b>FACTORES EXTERNOS</b> ↓ <b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIA OFENSIVA (FO).</b>	<b>ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN (DO).</b>
Tiene gran afluencia de huéspedes extranjeros pertenecientes a grupos de agencias turísticas que pernoctan en el hotel. Quito y el ministerio de turismo brindan capacitaciones gratuitas para el personal. Los márgenes de ganancia pueden aumentar si se mejora la calidad del servicio que se brinda en el restaurante. Oportunidad de innovar nuevas tendencias y productos.	Realizar más publicidad de JW Marriott en donde Bistro Latino sea el protagonista. Mejorar y mantener las alianzas estratégicas con las agencias turísticas. Aprovechar las capacitaciones gratuitas del ministerio de Turismo. Fidelizar a los clientes mediante las redes sociales, desarrollando nuevas tendencias y ofertas especiales.	Contratar una <i>hostess</i> adicional, reestructurar el organigrama y las funciones de Bistro Latino en función de cumplir a cabalidad con las políticas de calidad del establecimiento. Realizar capacitaciones enfocadas en el servicio al cliente personalizado. Empoderar y motivar al personal de Bistro Latino mediante tarjetas de regalo mensuales al mesero o <i>hostess</i> que mejor se destaque.
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIA DEFENSIVA (FA).</b>	<b>ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA (DA).</b>
Establecimientos que corresponden a la competencia tienen precios más bajos. Disturbios políticos que causan paralización en el desarrollo normal de las actividades en el país. Vulnerabilidad de la restauración frente a cambios en la economía del país. Posibles cambios en los hábitos de consumo de los clientes.	Realizar acuerdos únicos con proveedores locales para que la competencia no pueda quitárselos. Ampliar los productos que se ofrecen en Bistro Latino enfocados en tendencias actuales. Elaborar publicidad reforzando los beneficios de los productos que se ofrecen en el buffet.	Reestructuración de la organización. Contactarse con clientes anteriores, que han visitado el restaurante y ofrecerles promociones y beneficios para que vuelvan a visitar el establecimiento.

#### **4.4 Definición de estrategias, tácticas y acciones de comunicación y documentación que cumplan con el requerimiento de la política de calidad.**

Para que todo el personal de Bistro Latino esté al tanto de la política y cada uno de los objetivos planteados para el mejoramiento de la calidad en el servicio al cliente del restaurante se han determinado las siguientes pautas:

- ❖ Mantener informados a los empleados mediante reuniones con los objetivos que se desean alcanzar cada semana.
- ❖ Motivar y empoderar al personal mediante el chat de grupo en WhatsApp que ya tienen los miembros de la organización.
- ❖ Establecer un lugar en la cartelera de información del restaurante los objetivos, metas y estrategias que deben recordar diariamente, así como también el organigrama reestructurado y el mapa de procesos optimizado hasta que todos se familiaricen con los aspectos que se mejoraron.
- ❖ Planificar los horarios, asistentes y aspectos relevantes para las capacitaciones a desarrollarse hasta el segundo trimestre del año 2020.
- ❖ Evaluar cada día que los tiempos límite y el servicio al cliente personalizado se esté llevando a cabo y corregir los errores de modo que se mejoren los procesos del servicio paulatinamente.
- ❖ Mantener una medición diaria de satisfacción en el servicio de desayuno de Bistro Latino, alcanzando la meta del 90% de satisfacción.

#### **4.5 Mapa de procesos optimizado**

La figura 9 que se expone a continuación detalla el mapa de procesos optimizado, el mismo que ha sido desarrollado en base a los resultados obtenidos de la aplicación de la herramienta Blueprint (figura 7). Cabe resaltar, que el objetivo principal del mapa de procesos optimizado es el de “reducir los tiempos en las acciones del servicio al cliente”, contribuyendo de esta manera a incrementar los índices de satisfacción de los comensales.

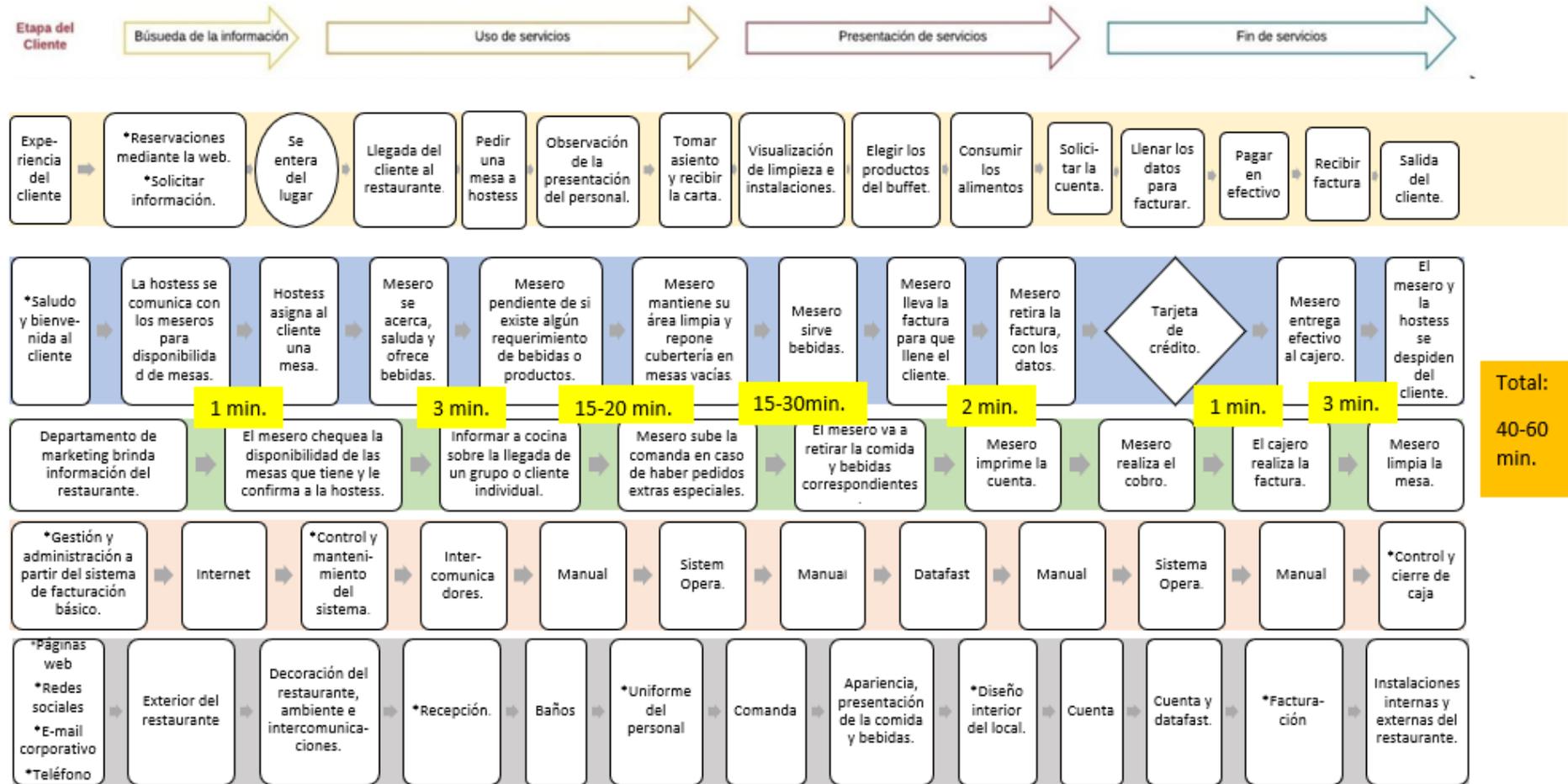


Figura 9. Mapa de procesos optimizado del restaurante Bistro Latino.

#### 4.6 Matriz de medición de indicadores

De acuerdo a las metas planteadas, es necesario utilizar mecanismos que permitan evaluar efectivamente el desempeño y la medida en la que se están cumpliendo los objetivos y estrategias correspondientes.

Estos mecanismos se muestran en la tabla 12:

Tabla 12. Matriz de medición de indicadores.

METAS	INDICADORES	FRECUENCIAS
Ejecutar eficazmente los tiempos límite establecidos dentro de los procesos optimizados de servicio al cliente hasta el segundo trimestre del año 2020.	Se han establecido los tiempos límites de servicio al cliente, y se los ha cumplido en un 100%. Porcentaje de satisfacción meta: 90%	Diario.
Brindar una capacitación enfocada al servicio al cliente personalizado el primer trimestre del año 2020 y otra el segundo trimestre del mismo año.	Asistencia a las 2 capacitaciones. El 100% del personal ha recibido la capacitación en el ámbito de atención al cliente.	Trimestral.
Contar con empleados óptimos para el servicio en el restaurante para el segundo trimestre del año 2020.	El 100% de empleados altamente calificados para el puesto.	Trimestral.
Asignación de mesas y reducir el tiempo de la experiencia para el segundo trimestre del año 2020.	Tiempos límite evaluados mediante el sistema. (60 min. De espera).	Diario.

## CAPÍTULO V.- PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

A continuación, se establecerá la propuesta de intervención, en la cual se incluyen cada una de las estrategias y sus respectivas acciones, además del presupuesto necesario para efectuar las actividades a fin de cumplir con el objetivo principal, que es el de mejorar la calidad integral del restaurante Bistro Latino, adicionalmente se detalla el tiempo estimado en recuperarse la inversión requerida.

### 5.1 Programación de la intervención

#### 5.1.1 Propuesta de inversión para propuesta de mejoramiento

La tabla 13 explica la propuesta de intervención necesaria, para esto se ha tomado en cuenta el tiempo máximo de 3 años.

Para la contratación de la nueva *hostess*, en el año 2020, se estima contratarla dentro del segundo trimestre (primera semana) y se proyectan los costos dentro de los 12 meses siguientes a la contratación.

Adicionalmente, se muestran las 2 capacitaciones destinadas al 100% de los empleados de Bistro Latino para el mejoramiento de la atención al cliente que se brinda. Se recomienda realizar 2 capacitaciones anuales en los próximos 3 años, lo que equivale a 6 capacitaciones hasta el año 2022.

Tabla 13. Propuesta de inversión.

PROPUESTA	EMPRESA	NÚMERO	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL 2020	COSTO TOTAL 2021	COSTO TOTAL 2022
Contratación de la <i>hostess</i> .	JW MARRIOTT	1	\$800,00 (mensual)	\$9.600,00	\$9.600,00	\$9.600,00
Adquisición de menaje y cubertería	JIMÉNEZ MENAJE PROFESIONAL HOTELERO	2	\$624,00	\$1.248,00	\$1.248,00	\$1.248,00
Capacitación en Servicio al cliente.	Consulting Group Internacional	20 (personas)	\$45,00 + IVA	\$900,00 + IVA	\$900,00 + IVA	\$900,00 + IVA
Capacitación en Gerencia del servicio y atención al cliente.	CEC-EPN	20 (personas)	\$140,00 (por persona)	\$2.800,00	\$2.800,00	\$2.800,00
<b>TOTAL:</b>	-	-	\$1.764,00	\$14.656,00	\$14.656,00	\$14.656,00

### 5.1.2 Cronograma de intervención

La tabla 14 representa el cronograma de intervención, dentro del cual se detallan cada una de las actividades a realizarse para la mejora de calidad con el responsable correspondiente

Tabla 14. Cronograma de actividades de la intervención en el año 2020.

ACTIVIDADES AÑO 2020		SEGUNDO TRIMESTRE			TERCER TRIMESTRE			CUARTO TRIMESTRE		
1	Crear un formato con los tiempos límite que debe tener cada proceso.									
2	Proveer un formato para cada mesero.									
3	Evaluar que se cumplan a cabalidad los tiempos establecidos en el formato.									
4	Recordarles a los meseros los objetivos en la reunión de 15 minutos diaria.									
5	Comprar las tarjetas de bonos Supermaxi.									
6	Realizar entrevistas para contratación de nueva <i>hostess</i> .									
7	Contratar la persona altamente calificada.									
8	Reasignar funciones.									

La tabla 15 representa el cronograma de actividades a realizarse en el año 2021.

Tabla 15. Cronograma de actividades de la intervención en el año 2021.

ACTIVIDADES AÑO 2021		TRIMESTRES													
		1ERO			2DO			3ERO			4TO				
1	Crear un formato con mejoras de los tiempos límite que debe tener cada proceso.														
2	Proveer un formato para cada mesero.														
3	Evaluar que se cumplan a cabalidad los tiempos establecidos en el formato.														
4	Recordarles a los meseros los objetivos en la reunión de 15 minutos diaria.														
5	Comprar las tarjetas de bonos Supermaxi.														
6	Reasignar funciones con mejoras.														

La tabla 16 que se expone a continuación, muestra el cronograma de actividades a realizarse en el 2022.

Tabla 16. Cronograma de actividades de la intervención en el año 2022.

ACTIVIDADES AÑO 2022		TRIMESTRES											
		1ERO			2DO			3ERO			4TO		
1	Crear un formato con mejoras de los tiempos límite que debe tener cada proceso.	■											
2	Proveer un formato para cada mesero.		■										
3	Evaluar que se cumplan a cabalidad los tiempos establecidos en el formato.		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
4	Recordarles a los meseros los objetivos en la reunión de 15 minutos diaria.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
5	Comprar las tarjetas de bonos Supermaxi.	■			■				■			■	
6	Reasignar funciones con mejoras.		■										

### 5.1.3 Estimación para la recuperación de la intervención.

La figura 10 que se muestra a continuación, especifica con detalles la estimación para la recuperación de la intervención del presente proyecto de titulación.

<b>Consumo promedio por persona</b>	20	
<b>Promedio mensual de consumidores</b>	400	
<b>Aumento % de clientes mensual</b>	5%	
<b>Aumento mensual de ventas</b>	5	

Mes	Clientes	Consumo Promedio	Ventas mensuales
1	400	20	8.000,00
2	401,1	25	10.027,50
3	402,1	30	12.063,00
4	403,1	35	14.108,50
5	404,1	40	16.164,00
6	405,1	45	18.229,50
7	406,1	50	20.305,00
8	407,1	55	22.390,50
9	408,1	60	24.486,00
10	409,1	65	26.591,50
11	410,1	70	28.707,00
12	411,1	75	30.832,50

<b>Inversión 2020</b>	\$14.656,00	
<b>Ventas enero 2020</b>	\$ 8.000,00	
<b>Ventas febrero 2020</b>	\$10.027,50	30 días
<b>Saldo para recuperar inversión</b>	6.656	19,91

<b>Tiempo de recuperación</b>
1 mes, y 20 días

Figura 10. Recuperación de la inversión para el plan de mejora del restaurante Bistro Latino.

Como se puede observar en la figura 10, dentro de lo estimado para la recuperación de la inversión, se han tomado en cuenta el consumo promedio de

\$20,00 por cliente del restaurante Bistro Latino; a partir de allí, se estableció el 5% de aumento porcentual de clientes, basado en el índice promedio determinado de inflación. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2019).

Adicionalmente, el plan de mejora se enfoca en subir el nivel de porcentaje en satisfacción que posee Bistro Latino actualmente, del 83,3% al 90%, lo que equivale a incrementar la satisfacción en un 6,7%.

Finalmente, dentro de la propuesta de mejoramiento, se establece mejorar los ingresos que se generan a partir del 2020, recuperando la inversión dentro del primer mes y 20 días de cada año. Se obtuvo como resultado un total de \$30.832,50 en lo que termina el año 2020. Por tal motivo, el restaurante Bistro Latino, va a recuperar su inversión y se dinamizará la economía en el establecimiento.

## 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1 Conclusiones

El presente proyecto permitió identificar los puntos cruciales de diagnóstico en los que el restaurante Bistro Latino debe realizar mejoras a nivel del servicio al cliente en el desayuno que ofrece este establecimiento.

Para el correcto análisis de cada aspecto importante a tomar en cuenta sobre la calidad en el servicio, se utilizaron herramientas de medición de calidad tales como el *Customer Journey Map*, el mapa de procesos actual y optimizado Blueprint, la herramienta de *Benchmarking*, entre otros. Adicionalmente se utilizó la norma actualizada de auditoría interna, Distintivo “Q”.

Gracias al previo análisis se determinó que el elemento diferenciador de Bistro Latino frente a sus establecimientos competidores, es el de las promociones que oferta a personas locales en Quito, punto a favor para Bistro Latino ya que le permite tener equilibrio en cuanto a las ventas que realiza durante horarios de menos afluencia de comensales.

Dentro de las falencias encontradas en el restaurante Bistro Latino se identificó un servicio lento, el mismo que es ocasionado por la falta de tazas y cucharillas que permitan abastecer correctamente las estaciones de cada mesero, por lo que éste debe desaparecer constantemente y esperar a que el material sea lavado para volver a utilizarlo. En consecuencia, los comensales tienen quejas continuas e insatisfacción por no haber recibido el servicio de desayuno que esperaban.

Como plan de mejoramiento y solución a la problemática encontrada, se estableció incrementar el porcentaje de satisfacción al cliente obtenido en octubre del 2019 del 83,3% a un 90%, mejorando las funciones, tiempos y actividades que realizan los empleados cada día durante su jornada en el servicio de desayuno de Bistro Latino.

Entre las medidas más relevantes, se determinó como estrategia en primer lugar, la contratación de una *hostess* adicional, ya que gracias a esto se logrará dinamizar de mejor manera el servicio al cliente que perciben los comensales, mientras la *hostess* existente se encarga de las reservaciones de los clientes, la

*hostess* adicional, proporcionará una experiencia más dinámica a los comensales de modo que no se sientan abandonados durante el desayuno y sus requerimientos sean abastecidos con rapidez, calidez y eficacia.

En segundo lugar, se procedió con la planificación de dos capacitaciones para el personal, con el fin de que mejoren sus habilidades tanto de servicio al cliente así como también, el modo en que se desempeñan desde que el cliente se sienta en la mesa hasta que realiza su pago y adquiere su factura. Estas capacitaciones se realizarán durante 3 años.

En tercer lugar, se ha establecido la urgencia de la adquisición de vajilla y cubertería (tazas y cucharillas), que permita abastecer al 100% cada estación o área de servicio de cada uno de los meseros.

Cabe resaltar, que como estrategia defensiva en el análisis CAME realizado a través del presente trabajo de titulación, se determinó la necesidad de ampliar la gama de productos que se ofrecen en el buffet enfocándose en las tendencias actuales, elaborando publicidad y resaltando los beneficios que tienen estos productos, como estrategia de supervivencia, se propuso la reestructuración de la organización contando con la nueva *hostess* a contratarse en el primer trimestre del año 2020 y se estableció el contactarse con consumidores anteriores y convencerlos de que vuelvan a visitar el restaurante, ofrecerles promociones con el fin de fidelizarlos de mejor manera, ya que es mejor mantener un cliente que encontrar uno nuevo.

Finalmente, se determinó un porcentaje de incremento de comensales del 5% para obtener el panorama de recuperación de la inversión ya que el presupuesto total a invertirse en el año 2020 es de \$14,656.00, y se obtuvo como resultado la recuperación de la inversión dentro del primer mes y 20 días del año 2020.

## **6.2 Recomendaciones**

Con el objetivo de aportar al sistema de mejora continua del restaurante Bistro Latino se recomienda:

- ❖ Establecer un compromiso continuo por parte de todos los integrantes de la familia que trabaja en Bistro Latino, especialmente de las autoridades tales como: Gerente General de alimentos y bebidas, chequeando

paulatinamente que los tiempos establecidos en el plan de mejora sean cumplidos a cabalidad. Generar, por parte de la Asistente de Gerencia General de alimentos y bebidas un protocolo para entablar conversaciones esporádicas con los comensales, con la finalidad que éstos se sientan escuchados y atendidos, tomando en cuenta sus quejas y sugerencias para así mejorar dichos aspectos día a día. Dar seguimiento y fortalecer, por parte de la Supervisora, el proceso de motivación diaria dirigido al personal del restaurante Bistro Latino, especialmente a meseros y *hostess*, ya que son ellos con quien tiene mayor contacto el comensal, y requieren un empoderamiento diario para realizar sus funciones con una actitud adecuada, de tal forma que se logre alcanzar el porcentaje meta de satisfacción al cliente del 90% en el año 2020 determinado en el presente proyecto de titulación.

- ❖ Aplicar la medición de calidad diariamente, para analizar los resultados que se están obteniendo gracias a las medidas y estrategias expuestas en el plan de mejora, de manera que de existir fallos, estos sean corregidos inmediatamente.
- ❖ Realizar otros estudios de análisis de los demás servicios ofertados dentro del restaurante Bistro Latino, tales como: el *brunch* y almuerzo, ya que no sabemos si tienen la misma problemática que el desayuno.
- ❖ Finalmente, se recomienda analizar los demás establecimientos que ofrecen el servicio de alimentos y bebidas en el JW Marriott Hotel Quito, tales como: Exchange Bar y La Hacienda Restaurante, con el fin de mejorar la calidad integral de los mismos.

## REFERENCIAS

- Almohaimmeed, B. (marzo de 2017). *ResearchGate*. Obtenido de Calidad del restaurante y satisfacción del cliente: [https://www.researchgate.net/publication/332158796\\_Restaurant\\_Quality\\_and\\_Customer\\_Satisfaction](https://www.researchgate.net/publication/332158796_Restaurant_Quality_and_Customer_Satisfaction)
- Barraguer, A. (2019). *ACADEMIA*. Obtenido de Historia de la Restauración Gastronómica: [https://www.academia.edu/36873154/Historia\\_de\\_la\\_Restauracion\\_Gastronomica](https://www.academia.edu/36873154/Historia_de_la_Restauracion_Gastronomica)
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación* (3era ed.). Colombia: Pearson.
- Chukuakadibia E., E.-E., Stephanou, M. A., & Swanepoel, R. (julio de 2018). *Percepciones de calidad de servicio de establecimientos de comida*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/326608267\\_Service\\_quality\\_perceptions\\_of\\_campus-based\\_food\\_outlets](https://www.researchgate.net/publication/326608267_Service_quality_perceptions_of_campus-based_food_outlets)
- EKOS. (08 de diciembre de 2014). Obtenido de Hotel JW Marriott: 15 años de excelencia hotelera: <https://www.ekosnegocios.com/articulo/hotel-jw-marriott-15-anos-de-excelencia-hotelera>
- ELCOMERCIO. (27 de enero de 2014). *Menos tiempo en la mañana y más opciones de desayuno*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/tendencias/menos-manana-y-mas-opciones.html>
- ELSEVIER. (septiembre de 2017). *Revista Internacional de Gestión de Hospitalidad*. Obtenido de El impacto de los aspectos personales y funcionales del comportamiento del servicio de los empleados del restaurante en la satisfacción del cliente: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0278431916304236>
- EITelégrafo. (23 de mayo de 2017). *El Telégrafo*. Obtenido de La atención es vital en los restaurantes: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/6/la-atencion-es-vital-en-los-restaurantes>
- Hernández, R., Fernández, C., & Batista, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (6.a ed.). México D. F.: Mc Graw Hill Education.
- INEC. (s.f.). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los hogares urbanos y rurales 2011-2012*. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Encuesta\\_Nac\\_Ingresos\\_Gastos\\_Hogares\\_U](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_U)

rb\_Rur\_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/Metologia\_ENIGHUR\_2011-2012\_rev.pdf

ISOTOOLS. (2019). Obtenido de Software gestion procesos:  
<https://www.isotools.org/soluciones/procesos/gestion-por-procesos/>

ISQ TURÍSTICA. (2019). Obtenido de RESTAURANTES / BARES:  
<https://www.isq-turistica.com/sectores-tur%C3%ADsticos/restaurantes-bares/>

Kukanja, M., Omerzel, D. G., & Bukovec, B. (2017). *ResearchGate*. Obtenido de Un modelo de calidad de restaurante basado en factores de marketing.:  
[https://www.researchgate.net/publication/315598080\\_A\\_restaurant\\_quality\\_model\\_based\\_on\\_marketing\\_factors](https://www.researchgate.net/publication/315598080_A_restaurant_quality_model_based_on_marketing_factors)

Liping A., C. (19 de octubre de 2018). *Emeraldbookstore*. Obtenido de Servicios de calidad y experiencias en hotelería y turismo. Vol: 9:  
<https://books.emeraldinsight.com/page/detail/Quality-Services-and-Experiences-in-Hospitality-and-Tourism/?k=9781787563841>

MINSALUD. (2019). *Ministerio de Salud y Protección Social*. Obtenido de ¿Qué es una alimentación saludable?:  
<https://www.minsalud.gov.co/salud/publica/HS/Paginas/que-es-alimentacion-saludable.aspx>

Mora Contreras, C. E. (2012). *REMARK*. Obtenido de La Calidad del Servicio y la Satisfacción del consumidor:  
<https://www.redalyc.org/pdf/4717/471747525008.pdf>

*Nueva ISO 9001:2015*. (25 de julio de 2017). Obtenido de ¿Cuáles son los principios de la gestión de calidad?: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2017/07/principios-de-gestion-de-la-calidad/>

RAE. (2019). *REAL ACADEMIA ESPAÑOLA*. Obtenido de <https://www.rae.es/>

SENPLADES. (2012). *Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo*. Obtenido de Transformación de la Matriz Productiva:  
[https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz\\_productiva\\_WEBtodo.pdf](https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf)

SENPLADES. (2017-2021). *Plan Nacional para el Buen Vivir*. Obtenido de Economía al servicio de la sociedad:  
<http://planparatodoscloud.planificacion.gob.ec/objetivo-5>

UDLA. (2019). *Universidad de las Américas*. Obtenido de Matriz de líneas de investigación y temáticas de investigación:  
<http://www.udla.edu.ec/investigaciones/>

Zartor, M., & Orzes, G. (9 de mayo de 2019). *Emerald Insight*. Obtenido de Gestión de calidad: herramientas, métodos y estándares:  
<https://www.emerald.com/insight/publication/doi/10.1108/9781787698017>

## **ANEXOS**

## ANEXO 1. Personal en Bistro Latino.



## ANEXO 2. Adquisición de Normas Actualizadas de DISTINTIVO Q.

**Distintivo Q** ☆  
distintivoq@gmail.com  
Enviar correo electrónico Ver ...

**Todos los resultados**

- Distintivo Q  
NORMAS TÉCNICAS - DISTI... 11 Nov 2019  
Estimada Señorita Evelyn... Bandeja de ent...

**NORMAS TÉCNICAS - DISTINTIVO Q**

Distintivo Q <distintivoq@gmail.com>  
Lun 11 Nov 2019 10:01  
(Estudiante) Evelyn Victoria Davila Aguirre; pvelasquez@quito-turismo.gob.ec

Estimada  
Señorita  
Evelyn Dávila

Reciba un cordial saludo, de acuerdo a lo solicitado adjunto encontrará los siguientes enlaces para descargar la normativa vigente del Distintivo Q.

Reglamento  
<https://drive.google.com/file/d/1m4aNrquGnBzYhpWTSvsvmJNc78XcZAl0/view?usp=sharing>

Alimentos y Bebidas  
<https://drive.google.com/file/d/1x0F2emFmuFwWtpWiFpmlfQf65PUDpwB7/view?usp=sharing>

Alojamiento  
[https://drive.google.com/file/d/1wSL6U8QYH\\_16o63BBu1hq-MsTKX6Alkn/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1wSL6U8QYH_16o63BBu1hq-MsTKX6Alkn/view?usp=sharing)

Operación Turística  
[https://drive.google.com/file/d/1AqhZfk0fWtttZfk-6RCnJAo5DYvj\\_y1X/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1AqhZfk0fWtttZfk-6RCnJAo5DYvj_y1X/view?usp=sharing)

## ANEXO 3. Check List de auditoría interna: DISTINTIVO Q., Alimentos y Bebidas.

**NORMA DE CALIDAD TURÍSTICA PARA EL "DISTINTIVO Q".**

**ALIMENTOS & BEBIDAS**

**ÁMBITO A: Gestión administrativa**

**Administrativo**

1.-Cuenta con un manual organizacional en el que conste: misión, visión, objetivos y políticas que son de conocimiento del personal.	C <input checked="" type="checkbox"/>	NC <input type="checkbox"/>	NA <input type="checkbox"/>
2.-Dentro de sus políticas organizacionales se establece: la no promoción de la prostitución y la no venta de estupefacientes.	C <input type="checkbox"/>	NC <input type="checkbox"/>	NA <input checked="" type="checkbox"/>
3.-El establecimiento respeta la identidad religiosa, cultural, política y de género de sus colaboradores.	C <input checked="" type="checkbox"/>	NC <input type="checkbox"/>	NA <input type="checkbox"/>
4.-Dentro de sus políticas organizacionales se prioriza la contratación de proveedores locales.	C <input checked="" type="checkbox"/>	NC <input type="checkbox"/>	NA <input type="checkbox"/>
5.-Cuenta con un reglamento de higiene y seguridad, con la finalidad de prevenir y disminuir los riesgos del trabajo y mejorar el ambiente laboral.	C <input checked="" type="checkbox"/>	NC <input type="checkbox"/>	NA <input type="checkbox"/>
6.-El establecimiento cuenta con un plan de evacuación, aprobado por la autoridad competente.	C <input checked="" type="checkbox"/>	NC <input type="checkbox"/>	NA <input type="checkbox"/>

**Personal**

7.-Cuenta con un documento en el que se detalla el perfil y funciones del personal administrativo y operativo de la empresa, lo que permitirá a la empresa registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática sobre las funciones, procedimientos, que se consideran necesarios para la ejecución de las actividades y tareas.	C <input checked="" type="checkbox"/>	NC <input type="checkbox"/>	NA <input type="checkbox"/>
8.-El establecimiento cuenta con reglamento interno para el personal, con la finalidad que el empleador detalle las obligaciones y derechos del talento humano que labore en el establecimiento.	C <input checked="" type="checkbox"/>	NC <input type="checkbox"/>	NA <input type="checkbox"/>
9.-El establecimiento emplea trabajadores sin impedimento para trabajar en el país, respaldada con documentos legales de la información de cada trabajador.	C <input checked="" type="checkbox"/>	NC <input type="checkbox"/>	NA <input type="checkbox"/>
10.-El personal cuenta con carnet de salud actualizado.	C <input checked="" type="checkbox"/>	NC <input type="checkbox"/>	NA <input type="checkbox"/>

**Capacitación**

11.-Se ha desarrollado un programa de capacitación dirigido al personal para fortalecer sus competencias laborales.	C <input checked="" type="checkbox"/>	NC <input type="checkbox"/>	NA <input type="checkbox"/>
12.-Cuenta con certificados o registro de participación en capacitaciones del 30% del total del personal.	C <input checked="" type="checkbox"/>	NC <input type="checkbox"/>	NA <input type="checkbox"/>
13.-El personal que labora en el área de alimentos y bebidas ha recibido capacitaciones en las áreas de recepción, almacenaje, manipulación, preparación, cocción, distribución y conservación de alimentos.	C <input checked="" type="checkbox"/>	NC <input type="checkbox"/>	NA <input type="checkbox"/>
14.-Cuenta con personal capacitado en temas de salud y seguridad ocupacional de por lo menos el 50% de sus empleados.	C <input checked="" type="checkbox"/>	NC <input type="checkbox"/>	NA <input type="checkbox"/>

## NORMA DE CALIDAD TURÍSTICA PARA EL "DISTINTIVO Q".

## ALIMENTOS &amp; BEBIDAS

## ÁMBITO B: Responsabilidad social empresarial

## Social

15.-Cuenta con un sistema de indicadores para conocer el impacto del establecimiento en el desarrollo de la comunidad.	C <input checked="" type="checkbox"/>	NC <input type="checkbox"/>	NA <input type="checkbox"/>
16.-Cuenta con registros de aportes que el establecimiento realiza a la población local.	C <input checked="" type="checkbox"/>	NC <input type="checkbox"/>	NA <input type="checkbox"/>
17.-En caso que el establecimiento esté inventariado como patrimonio histórico y cultural, se informa a los clientes sobre el valor patrimonial arquitectónico de la edificación o del sector.	C <input type="checkbox"/>	NC <input type="checkbox"/>	NA <input checked="" type="checkbox"/>

## Biodiversidad

18.-El establecimiento no mantiene especies animales y vegetales en peligro y/o amenazadas, y/o la exhibición de piezas arqueológicas o patrimonio histórico sin los permisos correspondientes de la autoridad competente.	C <input type="checkbox"/>	NC <input type="checkbox"/>	NA <input checked="" type="checkbox"/>
19.-La jardinería o espacios verdes del establecimiento también cuenta con especies vegetales nativas y/o endémicas de la zona.	C <input checked="" type="checkbox"/>	NC <input type="checkbox"/>	NA <input type="checkbox"/>
20.-Cuenta con información sobre la flora y fauna nativas de la zona, así como las disposiciones legales vigentes sobre el tráfico de la flora y fauna.	C <input type="checkbox"/>	NC <input type="checkbox"/>	NA <input checked="" type="checkbox"/>
21.-El establecimiento evita comercializar, consumir especies o productos derivados de flora y fauna prohibidos por la ley.	C <input checked="" type="checkbox"/>	NC <input type="checkbox"/>	NA <input type="checkbox"/>

## Protección y conservación ambiental

22.-Cuenta con productos biodegradables para la limpieza del establecimiento.	C <input type="checkbox"/>	NC <input checked="" type="checkbox"/>	NA <input type="checkbox"/>
23.-Minimiza la compra de insumos altamente contaminantes tales como: aerosoles, plásticos, químicos, pesticidas, desechables, entre otros.	C <input checked="" type="checkbox"/>	NC <input type="checkbox"/>	NA <input type="checkbox"/>
24.-Informa a los clientes de aquellas medidas de sostenibilidad adoptadas por el establecimiento que puedan repercutir en los servicios del mismo.	C <input checked="" type="checkbox"/>	NC <input type="checkbox"/>	NA <input type="checkbox"/>
25.-Los aceites usados son entregados a los gestores ambientales autorizados por la autoridad ambiental local.	C <input checked="" type="checkbox"/>	NC <input type="checkbox"/>	NA <input type="checkbox"/>
26.-Se cuenta con un documento donde se detalle las acciones necesarias para el uso y ahorro de agua, y es difundido a todo el personal de la empresa.	C <input checked="" type="checkbox"/>	NC <input type="checkbox"/>	NA <input type="checkbox"/>
27.-Se cuenta con un documento donde se detalle las acciones necesarias para el uso y ahorro de energía, y es difundido a todo el personal de la empresa.	C <input checked="" type="checkbox"/>	NC <input type="checkbox"/>	NA <input type="checkbox"/>
28.- En caso que el establecimiento utilice sistemas alternativos de energía como: solar, eólica, geotérmica o biomásica, deberá contar con registros de su uso y mantenimiento.	C <input type="checkbox"/>	NC <input type="checkbox"/>	NA <input checked="" type="checkbox"/>
29.- En caso que el establecimiento utilice sistemas alternativos de agua deberá contar con registros de uso y mantenimiento.	C <input checked="" type="checkbox"/>	NC <input type="checkbox"/>	NA <input type="checkbox"/>

30.- Los residuos son entregados a la red de recolección pública, gestores ambientales autorizados o son depositados en los puntos de recolección existentes en la ciudad.

C	NC	NA
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## ÁMBITO C: Infraestructura y equipamiento

### INFRAESTRUCTURA

#### Infraestructura general

31.-Cuenta con un área especial para el almacenamiento de sustancias tóxicas.

C	NC	NA
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

32.-Las áreas del establecimiento, principalmente cocina, baños y comedor están construidas con materiales y revestimiento de fácil limpieza y no muestran signos de deterioro ni de humedad.

C	NC	NA
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

33.-Cuenta con accesibilidad para personas con capacidades diferentes: física, visual, auditiva e intelectual. Por ejemplo: rampas, sillas de transferencia, apoyo de señalética braille (ascensores, sitios de interés, manuales de orientación, carta del menú, elementos sonoros, parlantes), dispositivos de iluminación, personal capacitado para brindar las facilidades para una estadía cómoda.

C	NC	NA
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Infraestructura del área de cocina

34.-El área de almacenamiento de insumos secos se encuentra ubicado en repisas evitando el contacto de los alimentos con el piso y paredes de la bodega. Esta área debe estar seca, bien ventilada y limpia.

C	NC	NA
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

35.- El área de almacenamiento de insumos frescos está correctamente dividida por tipo; los envases y productos no deberán estar rotos, mohosos o húmedos. Aplica la norma internacional PEPS (primero en entrar, primero en salir).

C	NC	NA
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

36.-El área de lavado es de acero inoxidable; este tipo de material es higiénico, durable, resistente a la corrosión y fácil de limpiar, evitando la acumulación de grasa, olores y contaminación.

C	NC	NA
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

37.- Lo pisos del área de cocina son antideslizantes y cuentan con un sumidero al cual se dirigen los líquidos producto del mantenimiento y limpieza.

C	NC	NA
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Infraestructura para la seguridad

38.-Las instalaciones eléctricas se encuentran aisladas, protegidas y fijas. El cableado que atraviesa mangueras, tuberías y ductos no debe tener empalmes internos, así mismo no debe existir cajetines abiertos o cables expuestos.

C	NC	NA
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Infraestructura para servicios higiénicos o baterías sanitarias

39.-El servicio higiénico o batería sanitaria se encuentra independiente del área de preparación de alimentos y bebidas.

C	NC	NA
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

40.-Posee servicios higiénicos exclusivos para uso del personal.

C	NC	NA
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

41.-Los servicios higiénicos o baterías sanitarias de las áreas de uso público utilizan sistema ahorrador o se ha implementado medidas para el ahorro del agua.

C	NC	NA
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Señalización

42.-Cuenta con letreros que promueven el uso eficiente del agua del establecimiento, tanto en áreas del personal como en áreas de atención al cliente.	<input checked="" type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
43.-Cuenta con letreros que promueven el uso eficiente de la energía del establecimiento, tanto en áreas del personal como en áreas de atención al cliente.	<input checked="" type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
44.-Cuentan con señalética en: áreas restringidas y de uso exclusivo del personal; áreas peligrosas o con material inflamable.	<input checked="" type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
45.-Los tachos de residuos se encuentran señalizados de acuerdo a su clasificación.	<input checked="" type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
46.-El área de servicios higiénicos se encuentran identificados, de manera que facilite su ubicación al cliente.	<input checked="" type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
47.-En caso que el establecimiento cuente en su interior con áreas abiertas, para que estas sean señalizadas como áreas de fumadores, deberán estar lejos de ventanas y puertas, de manera que se evite el ingreso de humo.	<input checked="" type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA

### EQUIPAMIENTO

#### Equipamiento general

48.-El establecimiento cuenta con equipamiento adecuado para el uso y ahorro de energía.	<input checked="" type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
49.-La ambientación (decoración, mobiliario e iluminación) se encuentra en armonía con el concepto del establecimiento.	<input checked="" type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
50.-El establecimiento que posee sistemas de ambientación musical y artistas en vivo, cuenta con aislamiento acústico, con el fin de que los niveles de ruido del interior no rebasen los límites permitidos en el exterior.	<input checked="" type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA

#### Equipamiento para servicios higiénicos o baterías sanitarias

51.-Todo servicio higiénico tanto de servicio al cliente como del personal debe contar con: basurero con tapa, dispensador de jabón, sistema de secado de manos (secador automático o dispensador de toallas de mano), dispensador de papel higiénico.	<input checked="" type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
52.-El establecimiento cuenta con al menos un servicio higiénico asignado a personas con capacidades diferentes. Este servicio higiénico cumple las especificaciones de la autoridad competente.	<input checked="" type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA

#### Equipamiento del área de comedor

53.-Para el área de comedor, el establecimiento cuenta con el menaje necesarios para atender al 100% de su aforo.	<input type="checkbox"/> C	<input checked="" type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA
54.-El área de comedor cuenta con sistemas de ventilación natural, ductos de ventilación y/o extractores evitando la acumulación de olores y malestar a los clientes y moradores del sector.	<input checked="" type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> NC	<input type="checkbox"/> NA

#### Equipamiento del área de cocina

55.-El área de cocina cuenta con sistemas de ventilación natural, ductos de ventilación y/o campanas de extracción evitando la acumulación de olores.

C	NC	NA
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

56.- El área de cocina cuenta con sistemas de refrigeración y congelación y/o cuartos fríos mixtos o por separado.

C	NC	NA
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

57.-El área de almacenamiento de productos congelados está correctamente dividida.

C	NC	NA
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

58.-Cuenta con litos (toallas de tela) en buen estado para secar utensilios de cocina.

C	NC	NA
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

59.-Las tablas para picar son plásticas y se diferencian para cada clase de alimentos.

C	NC	NA
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

60.-El área de cocina cuenta con utensilios de cocina como pinzas, tenacillas, cucharas y tenedores para la manipulación de alimentos.

C	NC	NA
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Equipamiento área de personal

61.-El establecimiento cuenta con un área destinada para el personal, para el resguardo de sus pertenencias.

C	NC	NA
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### ÁMBITO D: Calidad de servicio y atención al cliente

#### Presentación y servicios

##### Accesos

62.-Las áreas designadas al ingreso de proveedores se encuentran libres de obstáculos.

C	NC	NA
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

63.-Las áreas de ingreso de clientes se encuentran: libres de obstáculos y limpias (sin olores, sin polvo y ordenados).

C	NC	NA
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

##### Personal

64.-El personal se encuentra uniformado de acuerdo al concepto del establecimiento y cuenta con su placa o credencial identificativa.

C	NC	NA
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

65.-El personal de preparación de alimentos debe contar con: chaqueta de cocina, pantalón de cocina, zapatos antideslizantes, cabello recogido y protección respectiva: malla, champiñón o cofia, uñas cortas y protección de manos.

C	NC	NA
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

66.-El personal de preparación de alimentos no utiliza pulseras, relojes, anillos, aretes y otros accesorios que puedan entrar en contacto con los alimentos.

C	NC	NA
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

67.-El personal de preparación de alimento no utiliza perfumes ni maquillaje excesivo.

C	NC	NA
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Satisfacción al cliente

68.-Se aplica encuestas de satisfacción a los clientes del establecimiento y se generan reportes estadísticos.

C	NC	NA
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

69.-Se cuenta con registros o actas de reuniones periódicas del personal operativo y administrativo, para conocer novedades y/o sugerencias de la operación del establecimiento .

C	NC	NA
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

70.-Cuenta con un procedimiento para receptor los reclamos y sugerencias de los clientes, brindando el tratamiento correspondiente.

C	NC	NA
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Servicios

71.- Cuenta con un directorio de compañías de transportes legalizados por la autoridad competente.

C	NC	NA
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

72.-Cuenta con información turística de la ciudad y el país, y su personal se encuentra capacitado para brindar la información correspondiente a sus clientes.

C	NC	NA
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

73.-Facilita a sus clientes llamadas telefónicas en caso de emergencia.

C	NC	NA
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Material promocional

74.-Provee información clara y fidedigna sobre sus servicios en su material promocional, evitando la publicidad engañosa.

C	NC	NA
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

75.-Los precios ofertados incluyen impuestos y el servicio (según categoría), con excepción de los establecimientos que son parte del Sistema Tributario que permite la no inclusión del IVA.

C	NC	NA
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Registro y seguimiento

#### Cocina

76.-Los productos congelados no son descongelados a temperatura ambiente.

C	NC	NA
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

77.-Los alimentos se almacenan en recipientes limpios, herméticos etiquetados con fechas de recepción y caducidad.

C	NC	NA
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

78.-Los productos cárnicos son almacenados en porciones de acuerdo a su tipo, es decir en porciones ubicando las carnes y pescados crudos en la parte inferior, evitando que la sangre y los residuos de la descongelación goteen sobre el resto de alimentos evitando la contaminación.

C	NC	NA
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

79.-No existen alimentos o recipientes con alimentos colocados sobre el piso.

C	NC	NA
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

80.-Cuenta con dispensador de jabón líquido, desinfectante y toallas de papel para el aseo de las manos del personal

C	NC	NA
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Seguridad

81.-El establecimiento cuenta con un botiquín de primeros auxilios con: vendas, gasas, crema para quemaduras, alcohol, agua oxigenada; los productos no están caducados.

C	NC	NA
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

82.-Se realizan simulacros de primeros auxilios y desastres naturales, por lo menos una vez al año.

C	NC	NA
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

83.-El establecimiento cuenta con al menos una persona capacitada en primeros auxilios en cada turno (necesario en zonas rurales) y dispone de una guía visible con teléfonos de emergencia y hospitales cercanos (zonas urbanas).

C	NC	NA
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

84.-Cuenta con vestimenta, equipos de seguridad y protección para el personal de acuerdo a sus actividades.

C	NC	NA
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Mantenimiento

85.- Toda área operativa del establecimiento (baños, cocina, bodegas, áreas de personal, entre otros) cuenta con un registro de limpieza diaria.

C	NC	NA
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

86.- Cuenta con un registro histórico de mantenimiento periódico de la maquinaria y equipos del establecimiento, de acuerdo a su uso y especificaciones técnicas, en el que se detalle por lo menos: fecha, nombre del encargado, hora, observación, firma del encargado, próximo mantenimiento.

C	NC	NA
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

87.- Cuenta con registros de monitoreo de consumo de agua, luz, teléfono e internet; con la finalidad de determinar acciones para reducir su consumo.

C	NC	NA
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

88.- Cuenta con registros del mantenimiento de las instalaciones eléctricas, con la finalidad de evitar posibles cortos circuitos, en el que se detalle por lo menos: fecha, nombre del encargado, hora, observación, firma del encargado, próximo mantenimiento.

C	NC	NA
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

89.- Cuenta con registros del mantenimiento de todos los equipos y redes de agua, con la finalidad de evitar fugas de agua y desperdicio del recurso, en el que se detalle por lo menos: fecha, nombre del encargado, hora, observación, firma del encargado, próximo mantenimiento.

C	NC	NA
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

90.- Cuenta con registros de control de plagas.

C	NC	NA
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

91.- El establecimiento cuenta con inventarios de materia prima, productos, equipo y mobiliarios.

C	NC	NA
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

92.- Cuenta con registros de mantenimiento general de cada área del establecimiento.

C	NC	NA
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## ANEXO 4. Cotización de capacitación en Gerencia del Servicio y Atención al cliente:

Gerencia del Servicio Atención al Cliente

USD \$140

GENERAL

CONTENIDO

PROGRAMA



INSCRIBASE >

Si partimos de que la satisfacción y la fidelización del cliente son las ventajas competitivas más efectivas y trascendentes, y la razón de ser y de existir de muchas organizaciones, este curso se ha diseñado para que los participantes adquieran los conocimientos de la "Gerencia del servicio".

"El servicio, va más allá de cordialidad y cortesía.."

Los pagos se recibirán del 2 al 10 de enero 23:00

INICIO:	14 ENERO, 2020
FINALIZA:	10 FEBRERO, 2020
MATRÍCULAS:	28 NOVIEMBRE 2019 - 9 ENERO, 2020
MODALIDAD:	VIRTUAL
DURACIÓN:	48 HORAS
INSTRUCTOR:	 ALFONSO CASTRO

- Requisitos:**
- Habilidades para el manejo de Internet.
  - Conocimientos de ofimática básica.
  - Manejo de correo electrónico.
  - Conocimientos de funciones básicas del sistema operativo (descarga y recuperación de archivos, creación de carpetas, otros).
  - Manejo básico de compresión y descompresión de archivos (zip, rar, pdf, otros)
- Dirigido a:** Está dirigido a todas las personas que deseen diseñar un modelo de gerenciamiento del servicio al cliente para mantener altos estándares de gestión sobre los componentes fundamentales de la empresa: personas, procesos y tecnología.
- Descuentos:**
- 10% de descuento por pronto pago.
  - 20% de descuento a grupos de dos o más personas naturales.
  - 20% de descuento a empresas que inscriban grupos de tres a más personas.
  - 50% de descuento para personas de la tercera edad.
  - Las personas con el carnet del CONADIS poseen descuento, según el grado de discapacidad.
- Certificación:** Se entregará solamente cuando se haya aprobado el curso.
- Contacto:** E-mail: [ventas@cec-epn.edu.ec](mailto:ventas@cec-epn.edu.ec)  
Teléfono: 593-02 2906755 – 2229161 – 2906584 ext. 120/127
- Nota:** Los pagos se recibirán del 2 al 10 de enero 23:00  
El curso se abrirá cuando se cumpla con un número mínimo de participantes.  

## ANEXO 5. CETEC, Centro Tecnológico de Entrenamiento y Capacitación.

### Curso de Atención y Servicio al Cliente



#### Descripción

Un excelente producto o servicio hace que un cliente solicite información con expectativa, pero si el servicio que se le da es deficiente, no adquiere el producto o servicio y además se va con cierto nivel de resentimiento, he ahí la importancia de contar con un Excelente servicio al cliente. Este curso de capacitación es dictado en nuestras oficinas en Quito en nuestras modalidades regular o abierta, y corporativo en cualquier parte del País.

#### Objetivo

El curso permite desarrollar el manejo de las habilidades y herramientas necesarias para mejorar la atención al cliente y la calidad del servicio.

#### ¿A quién está destinado?

El curso está destinado a cualquier persona, que desee mejorar su actitud y aptitud en brindar excelencia en el servicio.



## Contacto

Dirección: Av. América N34 -274 y Abelardo Moncayo, Primer Piso

Teléfonos:(02)2433-940 / 3319459

Celular: 0958868001

e-mail:[info@cetececuador.com](mailto:info@cetececuador.com)

**ANEXO 6.** Cotización de Consulting Group, para capacitación completa en Servicio al Cliente.



Oficio. CGE-SC-KP-ACL-003-001

Quito, 17 de diciembre 2019

**Srta.**

VICTORIA DAVILA

**Cotización para Restaurante Bistro Latino**

**Hotel JW Marriott**

Ciudad. -

Reciba un cordial saludo de quienes hacemos Consulting Group Ecuador. Por medio de la presente llegamos a su autoridad con el objetivo dar a conocer nuestra oferta y nuestra empresa.

En conocimiento de la necesidad de su empresa por fortalecer el Servicio al Cliente, hacemos llegar muy respetuosamente nuestra propuesta de capacitación para esta estrategia área.

El taller maneja temas básicos, estandarizados y dinámicos, con enfoque al fortalecimiento y manejo de las diferentes circunstancias a la hora de tratar y manejar situaciones con los clientes en establecimientos de servicio de alimentos de alto nivel.

**Los temas sugeridos a tratar en esta capacitación son:**

- ¿En qué consiste la atención al cliente?
  - La calidad de la atención al cliente.
- ¿Cuándo tenemos problemas en la calidad de atención?
  - Descubriendo las expectativas del cliente.
- ¿En qué se caracteriza la calidad de un buen servicio de atención al cliente?
- ¿Qué es lo que esperan y lo que no esperan nuestros clientes de nosotros?
- ¿Cuáles son los problemas habituales de sus clientes?
- Frases típicas y tópicos de la mala A.C.
- El deseo de superar las expectativas del cliente.
- El cliente enojado. Los detonantes.
- Características de un sistema de A.C. eficaz.
- El valor económico del cliente.
- Cuida su comunicación no verbal
- Lo que buscan los clientes (la excelencia).

Dir. Av. Mariscal Sucre y Rumihurcu esquina (Sector El Condado)  
[mm@cqe.ec](mailto:mm@cqe.ec) / 0961140623 / 0999915969

La capacitación es manejada en doble vía, es decir con la participación permanente de los asistentes, reflexiones y trabajos lúdicos para la aplicación de los temas de manera más pragmática.

**Lugar y necesidades:**

- El lugar para la capacitación sería en las instalaciones de su empresa.
- Proyector
- Pizarra de tiza líquida
- Sistema de amplificación si el lugar es amplio caso contrario no haría falta

**Materiales:**

- Se entregará material de referencia
- Material para las dinámicas
- Certificados Avalados por la SETEC

**Valor de la inversión:**

- 45 dólares por participante más IVA
- Mínimo de participantes: 20
- Total: \$900 más IVA

Estamos atentos a cualquier sugerencia, con gusto para las coordinaciones del caso. Agradezco de antemano la atención al presente,

Cordialmente

TEM. JOSE ALBERTO CASTILLO B.  
CEO. CONSULTING GROUP ECUADOR  
SEDE "EL CONDADO"

## ANEXO 7. Cotización para menaje y cubertería.



Usado - 9 vendidos

### Menaje De Vajilla Para Restaurante O Bar

U\$S 624

 Pago a acordar con el vendedor  
[Más información](#)

 Entrega a acordar con el vendedor  
Quito, Morona Santiago  
[Ver costos de envío](#)

Cantidad: 1 Unidad  (106 disponibles)

[Comprar](#)

### Descripción

48 platos tendido cuadrados \$6 c/u  
9 platos sopero cuadrados \$2,50 c/u  
13 platos bandeja rectangular \$11 c/u  
13 platos obalados. \$9 c/u  
15 platos para postre. \$2,50 c/u  
4 tazas café más plato. \$2 c/u  
5 tazas para tinto. \$1,50 c/u  
8 saleros de vidrio. \$1,50 c/u

