



ESCUELA DE HOSPITALIDAD Y TURISMO

PLAN DE MEJORA DE CALIDAD EN EL ÁREA DE SERVICIO DEL  
RESTAURANTE “EL RINCÓN DE MIS ABUELOS” UBICADO  
EN LA CIUDAD DE QUITO.

Autora

Fhara Antonella Espinel Cortez

Año  
2019



**ESCUELA DE HOSPITALIDAD Y TURISMO**

**PLAN DE MEJORA DE CALIDAD EN EL ÁREA DE SERVICIO DEL  
RESTAURANTE “EL RINCÓN DE MIS ABUELOS” UBICADO EN LA  
CIUDAD DE QUITO.**

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

Profesor guía:

Patricio Alexander Velásquez Serrano

Autora:

Fhara Antonella Espinel Cortez

Año

2019

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo, Plan de mejora de calidad en el área de servicio del restaurante El Rincón de Mis Abuelos ubicado en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con la estudiante Fhara Antonella Espinel Cortez, en el semestre 2019-1, 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”.

---

Patricio Alexander Velásquez Serrano  
C.I. 0501639942

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de mejora de calidad en el área de servicio del restaurante El Rincón de Mis Abuelos ubicado en la ciudad de Quito, de la estudiante Fhara Antonella Espinel Cortez, en el semestre 2019-1, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

Agurtzane Goyarzu de la Serna

C.I. 1754521050

## **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.”

---

Fhara Antonella Espinel Cortez

C.I. 1727056994

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por haberme guiado y bendecido durante este trayecto de preparación académica, y por permitirme culminar con éxito esta etapa de mi vida. A mi familia por haberme inculcado un sinnúmero de valores y por ese apoyo incondicional en todo momento. A mi enamorado por alentarme y motivarme a ser mejor cada día.

Al restaurante El Rincón de Mis Abuelos por esa apertura y colaboración para la elaboración del proyecto, y a mi tutor Patricio Velásquez por compartir sus conocimientos y brindarme consejos y recomendaciones que han sido de suma importancia para poder llevar a cabo el presente trabajo.

## DEDICATORIA

Dedico este plan de mejora a mis padres en honor a todo el esfuerzo y sacrificio realizado para que pueda estar culminando esta etapa de mi vida académica, y en reciprocidad por haberme otorgado su apoyo a lo largo de mi vida y por haber depositado su confianza en mí. A mis hermanos, familiares cercanos y a todos aquellos que han aportado con su granito de arena para que el presente trabajo se haya desarrollado exitosa y satisfactoriamente.

## RESUMEN

El objetivo principal del presente proyecto de titulación consiste en el desarrollo y presentación de un plan de mejora enfocado hacia el área de servicio del restaurante El Rincón de Mis Abuelos. En el primer abordaje de este documento se describen temas como introducción, objetivo general, objetivos específicos, justificación, métodos, además de ciertas técnicas e instrumentos a utilizar en el proyecto. En el primer capítulo se desarrollan los conceptos de calidad y servicio de mayor relevancia, además de la evolución histórica de la calidad y los sistemas de calidad turística.

En el segundo capítulo se refleja el contexto de la organización, el cual muestra la descripción y localización del establecimiento, su capacidad de aforo, misión, visión, objetivos empresariales, estructura organizacional, producto y servicio ofertado y mapa de actores. Aparte de lo mencionado, en esta sección del documento se llevó a cabo el análisis de la cadena de valor y de competitividad. Por último, se procedió a la realización de encuestas para así poder obtener el perfil del cliente y conocer la percepción que el mismo tiene sobre el establecimiento.

En el tercer capítulo es posible encontrar una descripción del área de análisis, el-mapa de procesos actual del restaurante, la descripción de los procesos del área, se realiza la auditoría interna con la herramienta Distintivo Q, y por último se realiza el análisis FODA.

En el cuarto capítulo se hace hincapié sobre la propuesta de mejora, donde se detalla la política de calidad, objetivos, metas y estrategias. También se definen roles y responsabilidades entorno a la calidad, se realiza la matriz CAME, se determinan las tácticas y acciones de comunicación de la política de calidad, se elabora el mapa de procesos optimizado y finalmente se lleva a cabo la matriz de medición de indicadores.

En el capítulo final se desarrolla la propuesta de intervención, donde se elaboró el presupuesto de inversión, el cronograma de actividades y finalmente se realizó la estimación para recuperar la inversión del plan de mejora.

## **ABSTRACT**

The main objective of this titling project is the development and presentation of an improvement plan, focused on the service area of El Rincón de Mis Abuelos restaurant. The first approach of this document describes topics such as introduction, general objective, specific objectives, justification, methods, and also certain techniques and instruments to be used in the project. In the first chapter, we talk about the most important quality and service concepts, about the historical evolution of quality and about tourist quality systems.

In the second chapter the context of the organization is reflected, which shows the description and location of the establishment, the maximum amount of people that the restaurant can hold, mission, vision, business objectives, organizational structure, product and service offered and map of actors. Apart from what was mentioned, in this section of the document the analysis of the value chain and competitiveness was carried out. Finally, surveys were carried out in order to obtain the client's profile and know the perception that the client has about the establishment.

In the third chapter it is possible to find a description of the area of analysis, and of course the current process map of the restaurant. Another thing that can be find here is the description of the processes of the area, the internal audit that has been done with the Distinctive Q tool, and finally the SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats) analysis of the establishment.

In the fourth chapter, emphasis is placed on the improvement proposal, which details the quality policy, objectives, goals and strategies. Roles and responsibilities are also defined around quality, the CAME matrix is made, the tactics and communication actions of the quality policy are determined, the optimized process map has been made, and the indicator measurement matrix is finally carried out.

In the final chapter the intervention proposal is developed, where the investment budget was drawn up, the activity schedule and finally the estimation was made to recover the investment of the improvement plan.

# ÍNDICE

Introducción .....	1
Objetivo general: .....	2
Objetivos específicos: .....	2
Justificación .....	2
Métodos, técnicas e instrumentos.....	3
1. Capítulo I: Marco teórico.....	5
2. Capítulo II: Contexto de la organización .....	10
2.1 Descripción del negocio.....	10
2.1.1 Localización.....	10
2.1.2 Capacidad instalada.....	11
2.2 Misión, Visión, Objetivos empresariales .....	11
2.2.1 Misión.....	11
2.2.2 Visión.....	11
2.2.3 Objetivos empresariales .....	11
2.3 Estructura Organizacional.....	12
2.4 Producto/servicio ofertado y precios .....	14
2.5 Mapa de actores.....	15
2.6 Análisis de la cadena de valor .....	17
2.7 Análisis de competitividad .....	20
2.8 Análisis desde la perspectiva del cliente .....	21
2.8.1 Perfil del cliente del establecimiento .....	21
2.8.2 Análisis de las expectativas del cliente .....	22

2.9	Conclusiones de los análisis realizados.....	26
3.	Capítulo III: Análisis de procesos.....	28
3.1	Descripción del área de análisis.....	28
3.2	Mapa de procesos .....	28
3.3	Descripción de los procesos del área.....	30
3.4	Auditoría Interna.....	31
3.5	Resultados relevantes del informe de auditoría interna .....	31
3.6	FODA.....	33
4.	Capítulo IV: Propuesta de Mejora.....	34
4.1	Política de calidad.....	34
4.2	Objetivos de la calidad .....	34
4.3	Definición de roles y responsabilidades en torno a la calidad ...	36
4.4	Matriz CAME .....	38
4.5	Definición de estrategia, tácticas y acciones de comunicación y documentación que permitan el cumplimiento de la política de calidad. ....	40
4.6	Mapa de procesos optimizado.....	41
4.7	Matriz de medición de indicadores .....	43
5.	Capítulo V: Propuesta de intervención .....	44
5.1	Programación de la intervención .....	44
5.1.1	Presupuesto de inversión .....	44
5.1.2	Cronograma de intervención .....	46

5.2 Estimación para la recuperación de la inversión prevista para la mejora de calidad .....	47
Conclusiones: .....	50
Recomendaciones .....	51
Referencias:.....	52
Anexos: .....	56

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Ubicación del restaurante El Rincón de mis Abuelos .....	10
Figura 2 Estructura organizacional actual del restaurante. ....	12
Figura 3 Mapa de actores. ....	16
Figura 4 Análisis de las expectativas del cliente "Elementos Tangibles".....	22
Figura 5 Análisis de las expectativas del cliente "Confiabilidad" .....	23
Figura 6 Análisis de las expectativas del cliente "Capacidad de respuesta" .....	23
Figura 7 Análisis de las expectativas del cliente "Seguridad" .....	24
Figura 8 Análisis de las expectativas del cliente "Empatía". ....	25
Figura 9 Blueprint actual .....	29
Figura 10 Estructura Organizacional optimizada .....	36
Figura 11 Blueprint optimizado .....	42

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Organigrama funcional. ....	13
Tabla 2 Análisis de la cadena de valor antes de la estadía. ....	17
Tabla 3 Análisis de la cadena de valor durante la estadía. ....	18
Tabla 4 Análisis de la cadena de valor después de la estadía. ....	19
Tabla 5 Matriz de BENCHMARKING EI RINCÓN DE MIS ABUELOS .....	20
Tabla 6 Área de comedor.....	28
Tabla 7 Descripción de los procesos del área .....	30
Tabla 8 Resultados Distintivo Q .....	31
Tabla 9 FODA.....	33
Tabla 10 Objetivos, metas y estrategias .....	35
Tabla 11 Definición de Roles y Responsabilidades .....	37
Tabla 12 Matriz CAME .....	38
Tabla 13 Matriz de medición de indicadores .....	43
Tabla 14 Presupuesto de inversión .....	45
Tabla 15 Cronograma de intervención. ....	46
Tabla 16 Recuperación de la inversión .....	47

## Introducción

El Rincón de mis Abuelos es un restaurante ubicado en la Av. Interoceánica km 22 vía Pifo, en Quito (Nexdu, 2018). El restaurante es una empresa familiar que lleva nueve años de operación y ofrece un ambiente tranquilo, adecuado para disfrutar con la familia y seres queridos. La apertura de este establecimiento se realizó el 15 de noviembre de 2009 y a partir de allí han deleitado a los paladares de los clientes con diversos platos de comida típica, asados y parrilladas. Cabe recalcar que además del servicio de restaurante las instalaciones del negocio mencionado están equipadas con canchas deportivas, juegos infantiles y espacios acogedores para llevar a cabo eventos sociales J. Barragán (comunicación personal, 2018).

Es un restaurante que está orientado a personas de todas las edades, sin embargo, la clientela predominante corresponde a adultos mayores de 60 años atraídos por el nombre del negocio. El aforo del restaurante es de 200 personas y cuenta con la presencia de dos meseros. El restaurante abre sus puertas al público de lunes a viernes a partir de las 12:00 horas hasta las 15:00 horas, y los fines de semana desde las 12:00 horas hasta las 16:00 horas. Para llevar a cabo un proyecto de mejora de calidad enfocado al servicio del restaurante, se ha determinado como un factor clave entrevistar a Jazmina Barragán, propietaria del establecimiento, quien menciona haberse percatado que existen falencias al momento de brindar un buen servicio por la falta de un manejo apropiado de procesos internos. Además, la señora Barragán mencionó que la rotación del personal es alta ya que solo cuentan con dos meseros. Por esta razón, el restaurante ha tenido una disminución en las ventas en los últimos tres años, considerando que una de las causas principales de lo mencionado se debe al mal servicio brindado por el personal que interactúa directamente con los clientes, razones por las cuales se considera fundamental la realización del presente plan de mejora que permitirá identificar claramente las falencias y proponer acciones concretas para mejorar el servicio del restaurante J. Barragán (comunicación personal, 2018).

**Objetivos:****Objetivo general:**

Diseñar una propuesta de mejora de calidad para el área de servicio del restaurante El Rincón de mis Abuelos, ubicado en la parroquia de Pifo del Distrito Metropolitano de Quito (DMQ).

**Objetivos específicos:**

- Determinar la situación actual del establecimiento.
- Analizar los procesos internos en el área de servicio del establecimiento.
- Establecer un plan de mejora de calidad para el establecimiento.
- Definir una propuesta de intervención en el área de servicio.

**Justificación**

La American Society for Quality Control al igual que la ANS (Service Level Agreement) establecen que la calidad es “la suma de las propiedades y características de un producto o servicio que tiene que ver con la capacidad para satisfacer una necesidad determinada” (Vargas Quiñones & Aldana de Vega, 2014). Por lo tanto, se ha precisado que la calidad en el servicio del restaurante El Rincón de Mis Abuelos es de suma importancia ya que ésta es la apreciación del cliente sobre la distinción del servicio ofrecido. Es por ello que se busca brindar un servicio de calidad para de esta manera poder cumplir con las demandas del consumidor, tomando en cuenta que cada cliente tiene diferentes expectativas y necesidades. Considerando esto, se debe saber que el cliente distinguirá como un servicio de alta calidad a aquel que al ser recibido cumpla o supere las expectativas que se tenían desde un principio. En base a lo analizado con antelación se pretende satisfacer al consumidor proporcionando un servicio de calidad para que así el negocio logre optimizar la fidelización y retener a los clientes (Camisón, Cruz, & González, 2006).

El presente documento se alinea al objetivo 9 del “Plan Nacional del Buen Vivir 2017-2021”. El cual menciona “Garantizar la soberanía y la paz, y posicionar estratégicamente al país en la región y el mundo” (SENPLADES, 2017), que hace referencia al lineamiento de la política 9.4 que habla acerca de “Posicionar y potenciar a Ecuador como un país mega diverso, intercultural y multiétnico, desarrollando y fortaleciendo la oferta turística nacional y las industrias culturales, fomentando el turismo receptivo como fuente generadora de divisas y empleo, en un marco de protección del patrimonio natural y cultural” (SENPLADES, 2017). En lo que concierne a las líneas de investigación de la UDLA, se ajusta con Salud y Bienestar y respecto a las líneas de investigación de la Escuela de Hospitalidad y Turismo, con "Creación y mejora continua de empresas turísticas y/o de hospitalidad" (Universidad de las Américas, 2015).

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

En el presente proyecto se utilizará uno de los procedimientos investigativos mayormente empleados para la elaboración de estudios de carácter diagnóstico, elaboración de tesis, estudios de mercado, etc. El método que se aplicará es la investigación descriptiva, la cual busca especificar las propiedades, características, procesos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Este tipo de investigación es útil para dar a conocer con exactitud la dimensión de un hecho (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

La investigación descriptiva se enfoca en aquellas preguntas o inquietudes que se formula el investigador, el momento en que la hipótesis se ha establecido en los respectivos estudios descriptivos. Por tal razón, la investigación mencionada previamente será utilizada en el presente proyecto, con la finalidad de obtener información detallada y específica sobre las peculiaridades y complicaciones del área de servicio del restaurante a través de técnicas como la realización de encuestas y búsqueda de información a partir de fuentes confiables. Las encuestas consisten en hacer interrogantes a un grupo

numeroso de implicados y las observaciones se basan en realizar un análisis conductual de las personas sin la necesidad de interrogar a las mismas para la obtención de información sobre aquello que se desea investigar (Malhotra, 2016, pág. 63).

El método que se aplicará tiene un enfoque mixto: cuantitativo a través del muestreo y sondeo de opinión y cualitativo a través de la observación, pensamientos y conocimientos de expertos. Para la obtención de datos cuantitativos se utilizarán técnicas de recolección de información como las encuestas que se realizarán considerando el modelo SERVQUAL, los cuales proveen datos numéricos con el objetivo de determinar el perfil del cliente y para conocer si el servicio del restaurante es satisfactorio. Para ello se realizarán 33 encuestas dirigidas a los clientes del restaurante El Rincón de mis Abuelos. El número de encuestas fue definido estadísticamente en función de una muestra de 2000 personas.

Los estándares de calidad del servicio surgen de una metodología de investigación precedente sobre las expectativas y demandas de los clientes (ISMI, 2012). Es por eso que para la recolección y determinación de información cualitativa se aplicará el método ISMI (International Service Marketing Institute), el cual ayuda a que la empresa tenga un mejor control de los procesos internos establecidos por el restaurante y que además de ello exista una correcta elaboración de los estándares de calidad del servicio. La herramienta a utilizar será el Blueprint, que permite plasmar de manera gráfica el proceso de servicio que se genera dentro del establecimiento (Perez, M. y Quiñones, V, 2009).

Finalmente, se utilizarán herramientas de sistemas de gestión de calidad turística como Distintivo Q y Tourcert, con el objetivo de que el restaurante brinde servicios de excelencia.

## 1. Capítulo I: Marco teórico

Para la propuesta de mejora de calidad en el área de servicio del restaurante El Rincón de mis Abuelos, es importante tener claro el concepto de calidad con un enfoque orientado mayormente al sector de servicios.

Según Shawn Evans, la “Calidad significa crear valor para los grupos de interés”. Deming y Taguchi definen a la calidad como una herramienta que exige reducir la variabilidad de las características del producto alrededor de los estándares y su mejora permanente (Camisión, Cruz, & González, 2007, p.147).

En base a lo mencionado, la calidad de un producto o servicio debe estar encaminada a las exigencias del cliente, que pretende consumir dicho producto o servicio ofertado. Para que la calidad sea percibida en un producto o servicio, este debe contar con características que cumplan y logren satisfacer las expectativas del cliente, sin errores, para que de esta manera logre marcar una diferencia con aquellos servicios o productos que oferta la competencia.

A lo largo de la historia se han podido evidenciar características importantes del concepto “Calidad”, las cuáles en cada época de la humanidad han marcado hitos históricos definidos sobre el contexto de calidad. Como punto de partida para desarrollar lo mencionado con antelación, nos remontaremos a la prehistoria, durante esta era el hombre se dedicaba a mejorar sus utensilios para la caza con el fin de obtener mayores facilidades, precisión y mejores resultados mientras esta actividad era desarrollada. En la edad antigua se produjeron varias formas de satisfacción de necesidades a través de servicios básicos (educación, seguridad, protección). Durante la edad moderna la ciudad crece y aparecen las máquinas y fábricas, poco a poco se va desarrollando la comunicación masiva. En la edad contemporánea se produce un incremento en el desarrollo de las empresas encargadas del transporte y comunicaciones, y además se desarrollan los procesos de conservación e higiene en los alimentos. En la edad actual se crean las Normas ISO, sellos y certificaciones

en bienes y servicios, y se evidencia una cultura de calidad enfocada al producto y a la satisfacción del cliente (Vargas Quiñones & Aldana de Vega, 2014, p. 61).

La calidad cumple un rol determinante dentro de una compañía, establecimiento o negocio. Esto se debe a que es el pilar fundamental que genera un progreso de los resultados económicos, y que a la vez incrementa la calidad en la gestión interna y externa de la empresa (Gallego, 2015, p. 211).

Hablando de restauración, se puede definir a un restaurante como un establecimiento público donde se sirven comidas y bebidas a cambio de un precio, para ser consumidas dentro del mismo (Fonseca, 2007, p. 617).

Se conoce en base a evidencia histórica y arqueológica que los restaurantes surgen en el año 512 a.C. Se han encontrado pruebas de la existencia de comedores dirigidos al público con un menú no tan amplio. Además, se conoce que en Roma alrededor del año 79 d.C. los pobladores se alimentaban fuera de sus hogares. Herculano, una ciudad que solía estar llena de bares antes de ser cubierta de lava es una prueba de lo mencionado (Fonseca, 2007, p. 596). El primer restaurante aparece en el año 1765 siendo propiedad de Monsieur Boulanger en París (Fonseca, 2007, p. 603). Existen tres tipos de restaurantes, uno de ellos es el restaurante de autoservicio donde el cliente tiene una bandeja y puede elegir el plato que va a consumir para posteriormente cancelar, los restaurantes de carretera son negocios ubicados en la vía que se encargan específicamente de brindar el servicio de desayuno, almuerzos y bebidas. Los restaurantes temáticos son caracterizados por ser dinámicos, donde la comida está asociada a un tema determinado como el deporte, la música cine, etc (Fonseca, 2007, p. 617).

En lo que respecta al servicio, Albrecht lo define como una serie de actitudes que establecen comportamientos encaminados a satisfacer intereses, expectativas, necesidades y anhelos que el cliente tiene, y para ello se origina una cadena de procesos con el fin de satisfacer las expectativas del cliente,

realizando diferentes funciones que el consumidor al no desear ejecutarlas, está dispuesto a pagar por el servicio ofertado (Vargas Quiñones & Aldana de Vega, 2014, p. 153).

Según la teoría de Albrecht, existen elementos importantes que forman parte del proceso de servicio al cliente. En el sistema de prestación de servicio hay procesos externos e internos. En el proceso externo se toma en cuenta la estrategia de servicio donde se pretende que las personas que forman parte de la organización dirijan su atención hacia las necesidades que el cliente tiene para poder satisfacerlas. El segundo elemento del proceso externo es la conducción de recursos humanos, ésta es conformada por el personal que tiene contacto directamente con el cliente y que además de eso atiende reclamos, con esas quejas la empresa podrá tomar decisiones productivas con el fin de mejorar la calidad del servicio recibido. Los sistemas y recursos que debe tener una empresa tienen que estar diseñados para la comodidad del cliente. Como último elemento del proceso externo se tiene al cliente, el cual es denominado como el núcleo de la gestión, esto se debe a que todo debe girar en torno al individuo mencionado para que la estadía de este sea satisfactoria y se mantenga el prestigio del establecimiento que ha suplido o superado las expectativas del consumidor (Vargas Quiñones & Aldana de Vega, 2014, p. 164).

Existen características importantes que tienen los servicios ya que estos son un conjunto de procesos que se desarrollan dentro de un restaurante, de igual manera son considerados como intangibles ya que el cliente después de haberlos recibido y pagado no tiene la capacidad de demostrar físicamente aquello que ha recibido. Esto se debe a que lo que está percibiendo el cliente es un tipo de atención personalizada y una sensación de bienestar dentro del establecimiento. Por lo tanto, el servicio se presta en el momento preciso y lugar en el cual se encuentra el cliente. Además, se ha logrado determinar que el servicio es instantáneo y personal, ya que se genera en el momento exacto en que el equipo de trabajo tiene contacto con el cliente. Se establece que es inmediato, ya que se produce un alto involucramiento o interacción directa del

trabajador/a con el cliente en el preciso instante en que el consumidor entra en contacto con el personal. Si el servicio prestado es percibido de manera oportuna se logra crear un vínculo de confianza y seguridad con el cliente (Vargas Quiñones & Aldana de Vega, 2014, p. 151).

Al momento de brindar un servicio en un establecimiento de alimentos y bebidas es importante que el personal mantenga una buena imagen a través del cuidado de la presentación personal, de igual manera es muy significativo mantener un lenguaje corporal apropiado. Otro aspecto importante que se debe tomar en cuenta en un restaurante es que el personal debe estar altamente capacitado y conocer las diversas tareas que se realizan en cada área de este tipo de negocio, para que de esa manera se logren dar las interrelaciones mencionadas con antelación (Fischer, 2000, p. 37).

Para que un restaurante logre tener productividad y una alta participación en el mercado se requiere apelar a la fidelidad de la clientela, para que esto se lleve a cabo se debe suplir los deseos y necesidades de los consumidores ya que estos son los cimientos de la ventaja competitiva. De esta manera se puede lograr que el cliente esté satisfecho y así finalmente se conseguirá fidelizar al consumidor.

Por otra parte, la medición de la calidad en el servicio es fundamental a la hora de mejorar la calidad del servicio que se está brindando, es por eso que para determinar el grado de satisfacción de los clientes, las empresas que ofrecen servicios turísticos han optado por generar formularios de quejas y reclamos, buzón de sugerencias, entre otros, con el fin de conocer las falencias que se producen al momento de brindar un servicio para que de esta manera se pueda medir la satisfacción del cliente (Camisón, Cruz, & González, 2006, p. 915).

Una herramienta útil que permite medir la calidad percibida de los clientes sobre el servicio que será ofrecido es el modelo SERVQUAL, y para ello se

consideran las expectativas previas del consumidor con la sensación que tiene el cliente al momento de experimentar o recibir dicho servicio. Su evaluación se lleva a cabo tomando en cuenta cinco dimensiones elementales que caracterizan al servicio y son: elementos tangibles, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía (Camisón, Cruz, & González, 2006, p. 918).

Según el diccionario de la RAE (Real Academia Española), una certificación es definida como un documento en el cual se asegura la verdad de un hecho. Las empresas implementan certificaciones de los productos y servicios con el fin de mejorar la imagen de la compañía, para tener un reconocimiento por parte de los clientes y ofrecerles un servicio de alta calidad. Esto se lleva a cabo con un equipo humano altamente capacitado que permita que la calidad de la oferta turística sea de carácter extraordinario. Para obtener una certificación turística se debe cumplir una serie de requisitos mínimos que son útiles para mejorar la gestión de calidad, de esta manera es posible lograr identificar las falencias y oportunidades de mejora de la empresa con el objetivo de tener una gestión efectiva y sostenible (Camisón, Cruz, & González, 2007, p. 350).

Con relación a los sistemas de calidad turística, el Ministerio de Turismo (Mintur) busca desarrollar e implementar el Sistema Nacional de Calidad Turística con el objetivo de fomentar una cultura de calidad y prestigio que conlleve a que Ecuador se establezca como una potencia turística en el mercado nacional e internacional (Mintur, 2015). Para continuar con la evaluación de la calidad en el sector servicios, se ha tomado en cuenta al sello de calidad turística de Quito más conocido como el Distintivo Q, este sello es un reconocimiento que entrega el Municipio del DMQ a través de la Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico "Quito Turismo" a los establecimientos turísticos que han implementado sistemas de gestión con el fin de tener un turismo sostenible y de calidad contando con un equipo humano de trabajo capacitado que permitan elevar la calidad de la oferta turística del DMQ.

## 2. Capítulo II: Contexto de la organización

En el presente capítulo se detallará claramente el contexto organizacional del restaurante El Rincón de mis Abuelos.

### 2.1 Descripción del negocio

El Rincón de mis Abuelos es un restaurante familiar que lleva nueve años de operación. La inauguración de este establecimiento se realizó el 15 de noviembre de 2009. El enfoque principal de este establecimiento consiste en ofertar al público comida típica nacional y parrilladas. Además, tiene un espacio propicio para la realización de eventos sociales, fiestas infantiles, salón de eventos, canchas deportivas y un parqueadero para 20 vehículos.

#### 2.1.1 Localización

El restaurante se encuentra ubicado en la Av. Interoceánica, km 22, vía a Pífo, en el Distrito Metropolitano de Quito, Ecuador.



*Figura 1* Ubicación del restaurante El Rincón de mis Abuelos

Tomado de: Google Maps, 2018.

### **2.1.2 Capacidad instalada**

El restaurante tiene un aforo para 200 personas que se encuentra distribuido en 21 mesas de 4 plazas y 16 mesas de 6 plazas; el horario de atención al público es de lunes a viernes a partir de las 12:00 horas hasta las 15:00 horas, y los fines de semana desde las 12:00 horas hasta las 16:00 horas.

## **2.2 Misión, Visión, Objetivos empresariales**

### **2.2.1 Misión**

Brindar una experiencia inolvidable en nuestras instalaciones ubicadas en Pifo, ofreciendo un buen servicio y productos de alta calidad para la degustación de nuestros clientes J. Barragán (comunicación personal, 5 de octubre del 2018).

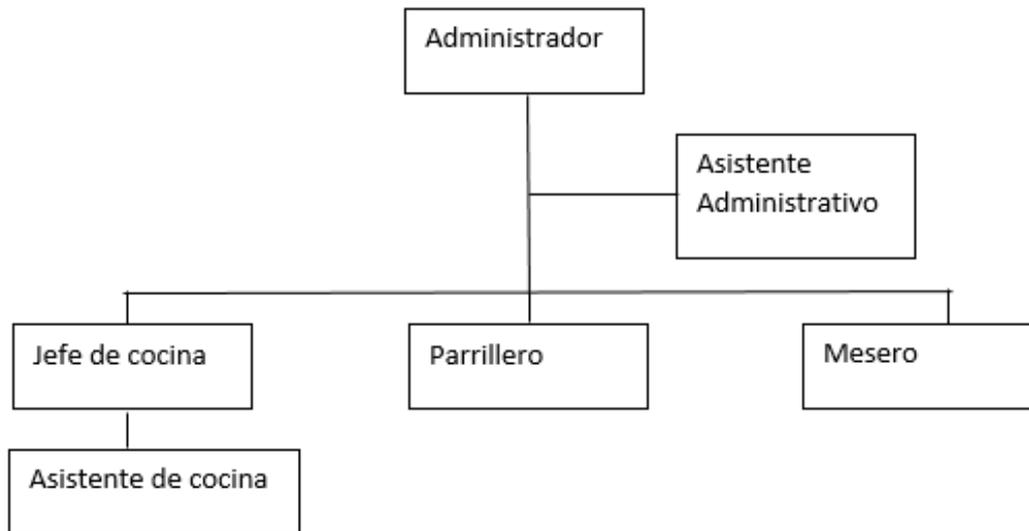
### **2.2.2 Visión**

Para el año 2022 El Rincón de Mis Abuelos, contará con los mejores platos típicos y parrilladas de la zona, con un servicio personalizado y con el objetivo de ser el mejor restaurante del área J. Barragán (comunicación personal, 5 de octubre del 2018).

### **2.2.3 Objetivos empresariales**

- Ser un restaurante reconocido en el cual los clientes se sientan cómodos con el servicio ofrecido.
- Fidelizar al cliente que visita el restaurante.
- Satisfacer las necesidades de los clientes más exigentes.
- Tener un servicio eficiente y de calidad J. Barragán (comunicación personal, 5 de octubre del 2018).

## 2.3 Estructura Organizacional



*Figura 2* Estructura organizacional actual del restaurante.

La estructura de la presente organización es vertical, en la misma se pueden identificar tres áreas funcionales como administración, producción y servicio. A continuación, se detallan los roles que se desempeñan en cada cargo de la estructura organizacional:

Tabla 1 Organigrama funcional.

<b>Cargo</b>	<b>Función</b>
Administrador (1)	Cobrar.
	Elaborar facturas.
Asistente Administrativo (1)	Realizar las compras a los proveedores.
	Supervisar a los meseros.
	Supervisar a los cocineros.
Jefe de cocina (1)	Dirigir y organizar la cocina.
	Preparar los alimentos.
	Limpiar su área de trabajo.
Asistente de cocina (2)	Ayudar a preparar los alimentos. Limpiar su área de trabajo.
	Mantener limpia la cocina.
Parrillero (1)	Preparar las carnes.
	Mantener limpia su área de trabajo.
Mesero (2)	Atención y servicio al cliente.
	Pulir los vasos.
	Preparar el jugo.
	Tomar el pedido.
	Mantener limpios los baños.
	Mantener limpio el restaurante.

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

El Restaurante El Rincón de Mis Abuelos ofrece variedad en su menú, principalmente en comida típica y parrilladas.

El ticket promedio es el promedio que consume cada uno de los comensales y es de USD 13,00.

El precio promedio del menú es el siguiente:

- Entradas: USD 2,36
- Platos típicos: USD 6,93
- Asados y parrillas: USD 11,25
- Postres: USD 2,25
- Bebidas alcohólicas: USD 2,93
- Bebidas no alcohólicas: USD 1,72

Nota: Ver menú completo en anexos.

## 2.5 Mapa de actores

El mapa de *stakeholders* es utilizado para identificar aquellas organizaciones o personas que tienen relación directa o indirecta con el restaurante y que pueden tener cierta influencia en el desarrollo y crecimiento de este (Tapella, E. 2007).

Del análisis realizado en el mapa de *stakeholders* se determinaron como actores principales a los siguientes:

**Socios:** Son 3 personas y son miembros de la familia, tienen una estructura accionaria igualitaria.

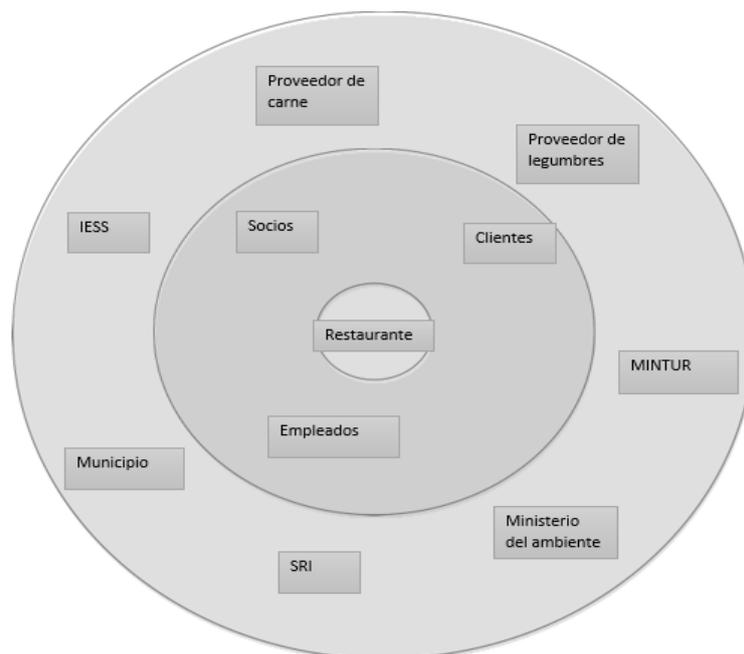
**Clientes:** La composición de los clientes está principalmente dada por adultos mayores de 60 años y familias.

**Empleados:** La composición de los empleados está dada por 1 administrador, 1 asistente administrativo, 2 meseros que no están capacitados en el área pero tienen 2 años de experiencia, 2 asistentes de cocina, 1 jefe de cocina, 1 parrillero.

Como actores secundarios se determinaron los siguientes:

**El gobierno:** A través de instituciones como el Ministerio de Turismo, Ministerio del Ambiente, Quito Turismo, Municipio de Quito, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), Servicio de rentas internas (SRI), y la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) las cuales ejercen acciones de control sobre el establecimiento.

**Proveedores:** Los proveedores del restaurante abastecen al mismo con carne, legumbres, cervezas, bebidas gaseosas, embutidos, etc. Sin embargo, los principales proveedores son de carne, embutidos y legumbres que son los productos que forman parte de los platos principales del menú del negocio.



*Figura 3* Mapa de actores.

Al ser un negocio pequeño, el número de actores es limitado. Los principales actores que determinan el desarrollo del establecimiento y participan de forma directa y activa en el mismo son empleados, clientes y accionistas, ya que influyen significativamente en el negocio. En caso de los empleados son de gran importancia por su presencia constante, elaboración de tareas como el aseo, preparación de alimentos y demás labores y sobre todo por el servicio ofertado que garantiza la fidelidad del cliente. Los accionistas se destacan debido a su compromiso tanto en el ámbito económico como con la operación, gestión y control del establecimiento. Los clientes sin duda alguna son la base sólida del negocio, ya que se tiene dependencia total de los mismos para mantener a la empresa en funcionamiento. Por otra parte, quienes ejercen una influencia indirecta son proveedores e instituciones gubernamentales. Los proveedores se encargan únicamente de la entrega del producto y las instituciones gubernamentales no participan de forma activa en el desarrollo diario y crecimiento del establecimiento, ya que su función es actuar como entes regulatorios.

## 2.6 Análisis de la cadena de valor

Haciendo uso de la herramienta de diagnóstico *Customer Journey* de Tourcert se llevó a cabo el análisis realizado junto a la señora Jazmina Barragán de la cadena de valor antes, durante y después del uso del restaurante.

### Antes de la estadía/uso

Tabla 2 Análisis de la cadena de valor antes de la estadía.

<u>CONDICIÓN DESEADA</u>	<u>REALIDAD</u>
Tener limpio el restaurante antes de que lleguen los clientes.	Si existe la limpieza adecuada dentro del restaurante.
Tener listo el <i>mise en place</i> .	Si tienen listo el <i>mise en place</i> .
<u>¿QUÉ HACER?</u>	<u>¿RESPONSABLE?</u>
Mantener limpio el restaurante.	Meseros.
Mantener la realización del <i>mise en place</i> a tiempo.	Meseros.

### Durante la estadía/uso

Tabla 3 Análisis de la cadena de valor durante la estadía.

<u>CONDICIÓN DESEADA</u>	<u>REALIDAD</u>
Dar la bienvenida a las personas que entren al restaurante.	No hay una persona que de la bienvenida.
No tardar en dar el menú al comensal después de que entra al restaurante.	En ocasiones el personal se tarda en dar la carta al cliente.
No tardar más de 15 min en servir los platos después de tomar la orden.	Cuando el restaurante se encuentra lleno, la comida suele tardarse considerablemente en estar lista.
Atender a todas las mesas del restaurante de manera adecuada y no hacerles esperar más de 2 minutos después de entrar al establecimiento.	Los fines de semana se suele llenar el restaurante y hay veces que los meseros se tardan en tomar el pedido.
Despedir al cliente cuando abandone el restaurante.	No hay una persona que despida y agradezca al cliente.
Tener meseros que brinden un servicio de calidad.	El servicio tiene falencias y los meseros no tienen la actitud de servicio.
<u>¿QUÉ HACER?</u>	<u>¿RESPONSABLE?</u>
Capacitar a los meseros sobre el protocolo que se debe llevar a cabo para brindar un buen servicio.	Administración.
Capacitar a los meseros sobre el protocolo que se debe llevar a cabo para brindar un buen servicio.	Administración.
Tener listo el <i>mise en place</i> .	Jefe de cocina.
Contratar más meseros los días que se suele llenar el restaurante.	Administración.
Capacitar a los meseros sobre el protocolo que se debe llevar a cabo para brindar un buen servicio.	Administración.
Generar procesos de selección adecuados para que haya una buena elección y contratación del personal, además de ello capacitar a los empleados para evitar que haya falencias al momento de tener contacto con el cliente.	Asistente Administrativo.

### Después de la estadía/uso

Tabla 4 Análisis de la cadena de valor después de la estadía.

<u>CONDICIÓN DESEADA</u>	<u>REALIDAD</u>
Poder hacer un seguimiento a los clientes para saber cuál fue su experiencia en el restaurante.	No tienen base de datos para contactar a los clientes y saber sus quejas.
<u>¿QUÉ HACER?</u>	<u>¿RESPONSABLE?</u>
Crear un sistema de encuestas al momento de facturar para poder tener el seguimiento con los clientes y además de eso pedir el correo electrónico para crear una base de datos.	Asistente Administrativo

La herramienta de diagnóstico *Customer Journey* permite tener una mejor visión de la situación actual y la situación esperada del restaurante, además de eso se analiza qué se debe hacer ante la situación real y para que esto se lleve a cabo se debe determinar la persona responsable.

## 2.7 Análisis de competitividad

Tabla 5 Matriz de *BENCHMARKING* EI RINCÓN DE MIS ABUELOS

	Restaurante El Rincón de Mis Abuelos.	Restaurante y Heladería Amazonas.	Restaurante Los Hornitos.	Restaurante Páramo Brauhaus Biergarten.
LOGO				
Ubicación	Av. Interoceánica km 22, Pífo.	Av. Interoceánica km 21, Pífo.	Av. Interoceánica Km 22, Pífo.	Av. Interoceánica km 22 y calle Santa Rosa, Pífo
Plato promedio (platos fuertes)	USD 11,25	USD 19,35	USD 15,16	USD 14,60
# de mesas	37 mesas	28 mesas	20 mesas	30 mesas
# de plazas	180 - 200	200	100	100 -170
Baños diferenciados	SI	SI	SI	SI
# de baños que hay por genero	3	1	2	3
Parqueadero	SI	SI	SI	SI
# de plazas de parqueo	30	20	25	15
Salón de eventos	SI	NO	NO	NO
Área deportiva	SI	NO	NO	NO
Juegos para niños.	SI	SI	SI	SI
Página web	NO	NO	NO	NO
Redes sociales	Facebook ( <a href="https://www.facebook.com/El-Rinc%C3%B3n-de-mis-Abuelos-Restaurante-694960987375420/">https://www.facebook.com/El-Rinc%C3%B3n-de-mis-Abuelos-Restaurante-694960987375420/</a> )	NO	Facebook ( <a href="https://www.facebook.com/RestauranteLosHornitos/">https://www.facebook.com/RestauranteLosHornitos/</a> )	Facebook ( <a href="https://www.facebook.com/pg/paramobiergarten/about/?ref=page_internal">https://www.facebook.com/pg/paramobiergarten/about/?ref=page_internal</a> )
Wifi	NO	SI	SI	SI
Facilidades de pago	SI	SI	SI	SI
Señalética de emergencia visible	NO	SI	SI	SI
Higiene y limpieza en el establecimiento	SI	SI	SI	SI
Servicio personalizado	NO	SI	SI	SI
Disponibilidad de meseros	NO	SI	SI	SI
Calidad en el servicio	NO	SI	SI	SI
Amabilidad con el cliente	SI	SI	SI	SI

Con el objetivo de conocer las fortalezas y debilidades de la competencia y principalmente identificar las ventajas competitivas que se tiene sobre la misma, se realizó un análisis de competitividad, considerando elementos importantes para hacer la respectiva comparación entre tres restaurantes que se han considerado como competencia para el Rincón de Mis Abuelos.

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

Para determinar el perfil del cliente del restaurante El Rincón de Mis Abuelos, se logró obtener información aplicando 33 encuestas a los clientes que visitaron el establecimiento: cabe recalcar que es sumamente importante que el restaurante tenga claro cuál es el perfil del cliente que visita las instalaciones para atender a todos sus requerimientos y necesidades con satisfacción.

### **2.8.1 Perfil del cliente del establecimiento**

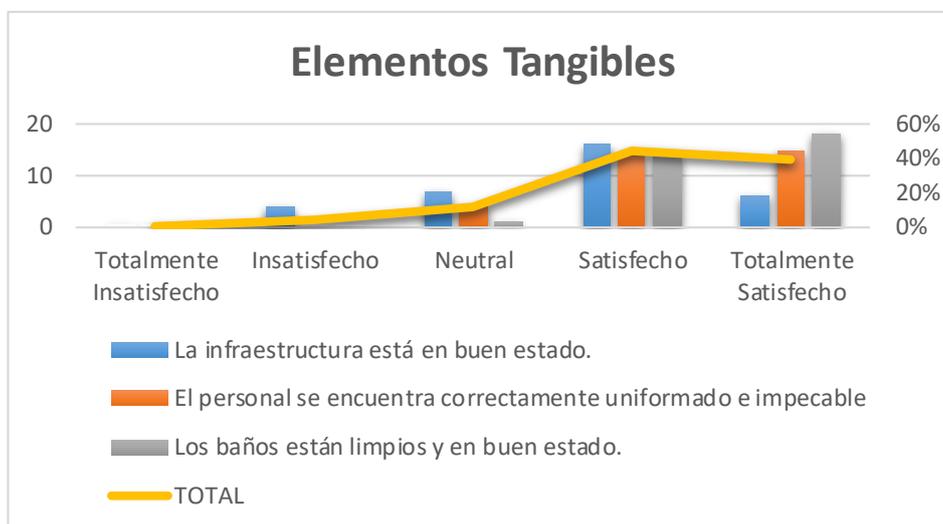
Con la aplicación de las encuestas se pudo determinar que el cliente que consume en el restaurante El Rincón de Mis Abuelos es mayormente de nacionalidad ecuatoriana con un 97%, y apenas un 3% de quienes visitan el establecimiento son de nacionalidad colombiana. El 52% del grupo de encuestados pertenecen al género masculino y un 48% al género femenino. En cuanto al rango de edad más predominante, el grupo de personas de 60 años en adelante son quienes más visitan el restaurante en compañía de amistades o familia con un 40%. El 70% de las personas que visitan el restaurante son casados y poseen un nivel de instrucción superior. De igual manera, se pudo apreciar que un 91% de los encuestados visitan el restaurante 1-2 veces al mes haciendo un gasto promedio por persona de más de \$20. Es importante mencionar que los clientes recibieron recomendaciones del negocio por parte de familiares y amistades.

Las gráficas se muestran en el Anexo Nro. 7

## 2.8.2 Análisis de las expectativas del cliente

Con el fin de determinar si el restaurante cumple con las necesidades y expectativas del consumidor se llevó a cabo la aplicación del modelo SERVQUAL, tomando en cuenta las 5 dimensiones que lo caracterizan como son: elementos tangibles, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

Se ha logrado la obtención de los siguientes resultados:



*Figura 4* Análisis de las expectativas del cliente “Elementos Tangibles”.

En cuanto al indicador de elementos tangibles, el 54% de los encuestados indicó estar satisfecho con la limpieza y buen estado de los baños. El 12% de los clientes mencionan estar insatisfechos con la infraestructura del restaurante, y el 42% menciona estar satisfecho de la presentación del personal.



Figura 5 Análisis de las expectativas del cliente "Confiabilidad".

Con respecto al indicador de confiabilidad un 57% de los encuestados indicó estar totalmente satisfecho con la relación precio-producto que el restaurante ofrece, y el 48% de los consumidores indican estar ni satisfechos ni insatisfechos con la amabilidad que brinda el personal.

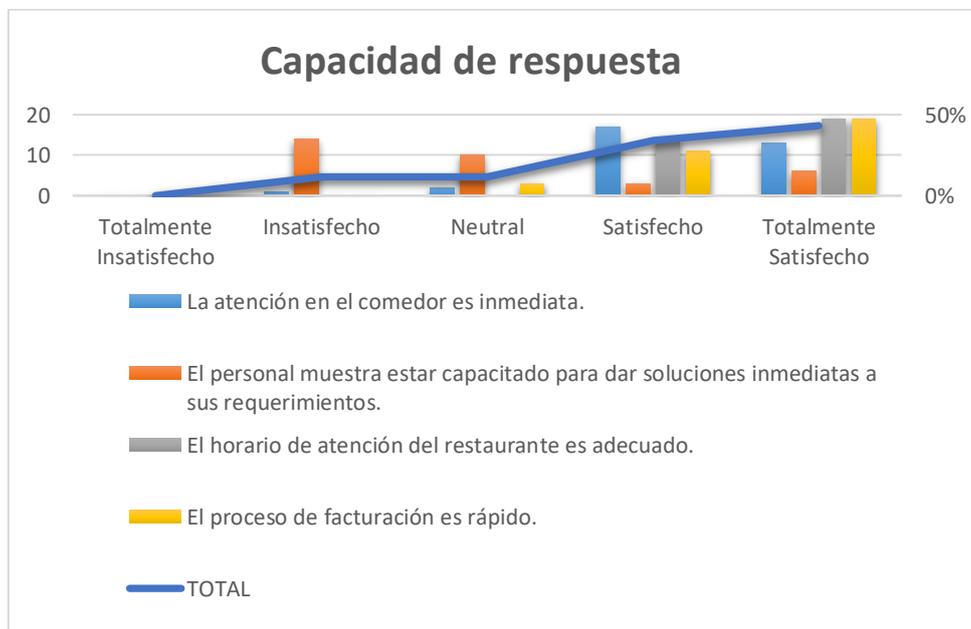
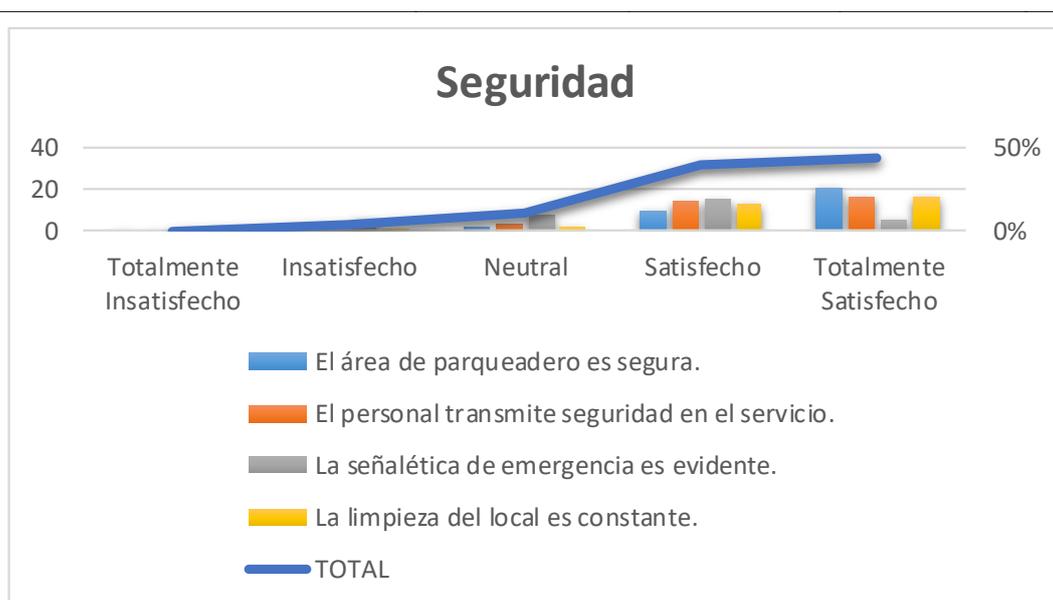


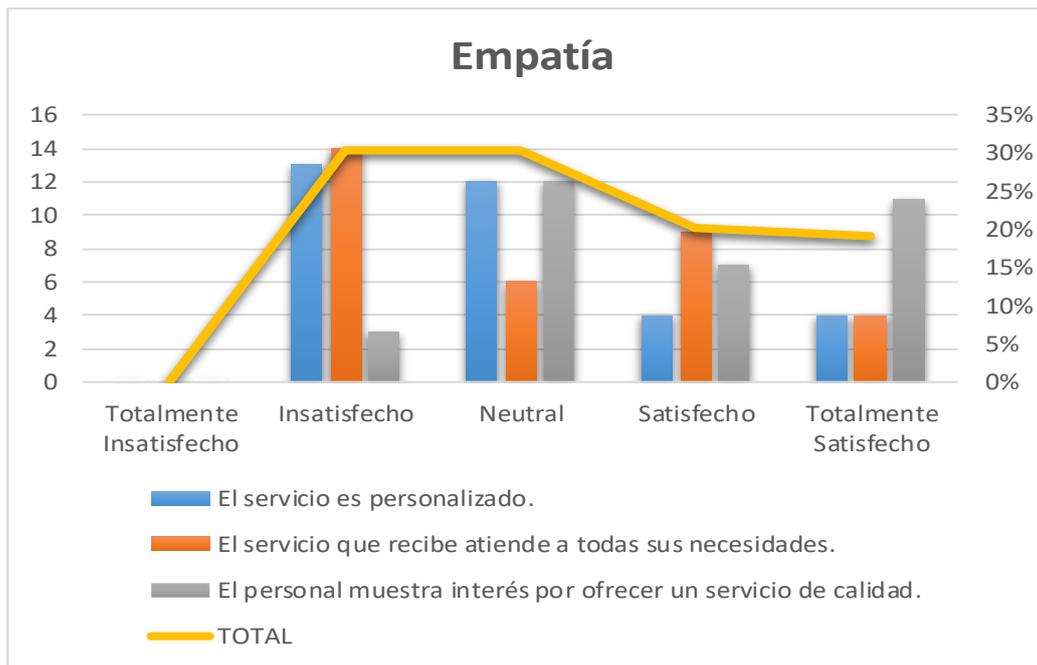
Figura 6 Análisis de las expectativas del cliente "Capacidad de respuesta".

En cuanto a la capacidad de respuesta, el 57% de los clientes señalaron estar totalmente satisfechos en cuanto a la rapidez del proceso de facturación y los horarios de atención del establecimiento. Un 42% indicó estar insatisfecho con el personal ya que no demuestran estar correctamente capacitados para dar soluciones inmediatas a los requerimientos de los clientes.



*Figura 7* Análisis de las expectativas del cliente "Seguridad".

Hablando del indicador seguridad, un 63% de los encuestados se encuentran totalmente satisfechos en la seguridad del parqueadero, un 15% indicaron estar insatisfechos con la señalética de emergencia, el 51% de los encuestados están totalmente satisfechos con la limpieza del local en general.



*Figura 8* Análisis de las expectativas del cliente "Empatía".

Con respecto al indicador empatía, el 39% de los encuestados mencionan estar insatisfechos en el aspecto de recibir un servicio personalizado, además, el 42% menciona estar insatisfecho con el servicio que recibió ya que este no atendió a todas sus necesidades ni requerimientos. Por último, el 36% señaló estar ni satisfecho ni insatisfecho con respecto al interés de brindar un servicio de calidad por parte del personal.

En base a los resultados obtenidos, se puede determinar que en el indicador empatía existen falencias al momento de brindar el servicio ya que los clientes muestran estar insatisfechos con el servicio brindado.

## 2.9 Conclusiones de los análisis realizados

Se puede determinar que la estructura organizacional del restaurante es incompleta ya que no existe una persona encargada netamente de la limpieza del negocio, de igual forma la distribución de tareas no es la apropiada. Ciertos cargos tienen pocas funciones a desempeñar, considerando el puesto de trabajo designado, lo más conveniente u óptimo sería que estos cuenten con mayores responsabilidades y que estas sean repartidas equitativamente y de acuerdo al grado de jerarquía de cada plaza de trabajo disponible en el restaurante. Además, se puede apreciar que la cantidad de meseros para la capacidad de aforo que tiene el restaurante no es la adecuada, en base a lo mencionado es necesario realizar capacitaciones a los meseros y contratar un ayudante de mesero los fines de semana de tal manera que el servicio sea rápido, eficiente y personalizado.

En cuanto a la cadena de valor, se hizo uso de la herramienta *Customer Journey*, la cual fue de gran utilidad para tener una mejor visión de la situación actual y de la situación esperada del restaurante. Según lo analizado, se puede determinar que en el restaurante existen varios elementos a mejorar que permitirán brindar un servicio de calidad y excelencia, entre los factores que deben ser considerados es que los meseros no dan la bienvenida al cliente, se tardan en dar la carta, no hay una persona que de la despedida y agradecimiento al cliente, y finalmente, los meseros no tienen una buena actitud de servicio. Es importante mencionar que será necesario designar a una persona responsable que se encargue del seguimiento de todo lo planificado.

Haciendo uso de la matriz de *benchmarking*, se pudo determinar que el restaurante El Rincón de Mis Abuelos tiene cierta ventaja competitiva sobre los demás restaurantes por ciertos aspectos ausentes en la competencia, como salón de eventos y área deportiva (cancha de fútbol). Sin embargo, existen elementos importantes que tiene la competencia y que el Rincón de Mis Abuelos no posee como red *wifi*, el servicio personalizado, la señalética de emergencia, la disponibilidad de meseros y la calidad en el servicio.

Se puede concluir que los clientes del restaurante El Rincón de Mis Abuelos se encuentran totalmente satisfechos en lo que respecta al producto ofrecido, limpieza constante del local, seguridad en parqueaderos, horario de apertura y proceso de facturación. Sin embargo, se ha podido evidenciar la presencia de falencias en el indicador asociado a la empatía. Los clientes han expresado insatisfacción con el servicio recibido dentro del establecimiento.

A pesar de lo mencionado, varios clientes regresan al restaurante por la calidad y sabor de la comida típica y por las acogedoras instalaciones, no obstante, es importante tomar en cuenta las falencias que tiene el restaurante para poder hacer las respectivas mejoras. Es por ello que se ha considerado importante la realización del plan de mejora de calidad enfocado al servicio del restaurante El Rincón de Mis Abuelos.

### 3. Capítulo III: Análisis de procesos

#### 3.1 Descripción del área de análisis

El restaurante El Rincón de Mis Abuelos cuenta con las siguientes áreas físicas dentro del establecimiento: recepción, salón de eventos, comedor, cocina, juegos infantiles y cancha de futbol. El área donde se realizará el estudio corresponde al comedor, sobre la cual se realizará la propuesta de mejora respectiva.

Tabla 6 Área de comedor

Área	Función
Comedor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir y dar la bienvenida al cliente</li> <li>• Entregar la carta</li> <li>• Resolver inquietudes</li> <li>• Tomar la orden</li> <li>• Servir los alimentos</li> <li>• Entregar la cuenta</li> <li>• Limpiar constantemente el local en general.</li> </ul>

En el área de comedor se encuentran distribuidas alrededor de 37 mesas para que el cliente pueda sentarse cómodamente en un ambiente tranquilo y disfrutar la comida que ofrece el restaurante.

#### 3.2 Mapa de procesos

Para describir los procesos que se llevan a cabo en el área de servicio, se utilizó la herramienta Blueprint de la ISMI, con el fin de determinar las diferentes etapas y procesos que pueden ser mejorados

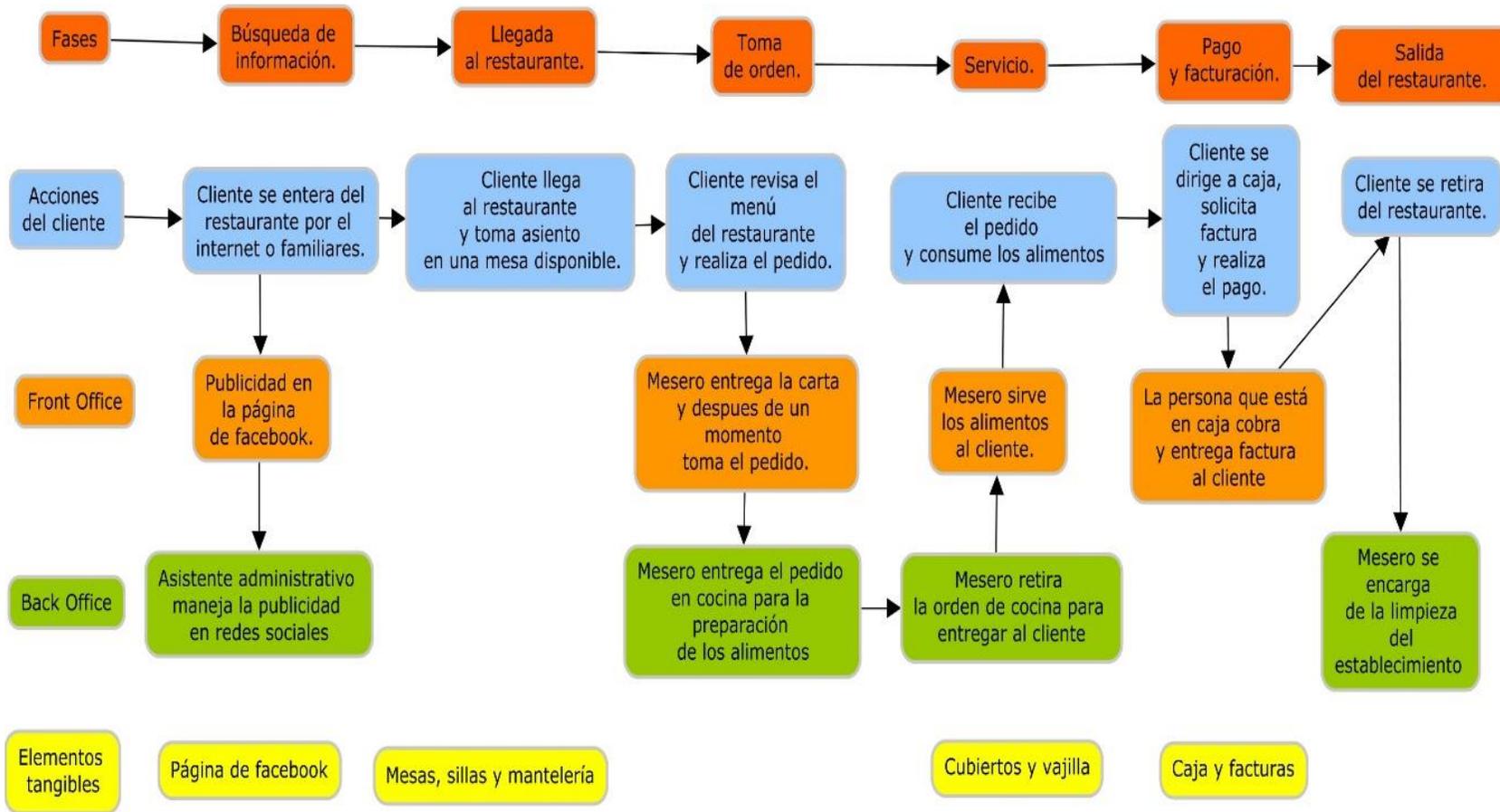


Figura 9 Blueprint actual

Las etapas que se pueden evidenciar en el mapa de procesos Blueprint son 4: Acciones del cliente: que son los actos que realiza el consumidor (resaltado con color celeste), *front office*: que son las acciones visibles (resaltadas con color anaranjado), *back office*: acciones tras bambalinas (señaladas con color verde), y por último los elementos tangibles (resaltados con color amarillo).

### 3.3 Descripción de los procesos del área

Tabla 7 Descripción de los procesos del área

<b>Restaurante El Rincón de Mis Abuelos</b>		
<b>Proceso</b>	<b>Descripción</b>	<b>Acciones específicas</b>
Llegada al restaurante.	Antes de la llegada del cliente se realiza <i>mise en place</i> del restaurante.	-Realizar limpieza general del establecimiento. -Montar las mesas. -Pulir vasos, cubiertos y vajilla. -Rellenar saleros, salsas, pimenteros, etc.
Toma de orden.	Cliente toma asiento en las mesas disponibles del restaurante y el mesero procede a entregar la carta para tomar el pedido.	-Dar la carta al cliente -Estar pendiente para tomar la orden. -Tomar la orden -Dar picaditas mientras espera el cliente el pedido.
Servicio.	El mesero procede a servir los alimentos solicitados por el cliente.	-Servir los alimentos que solicitó el cliente. -Mantener limpio el restaurante. -Estar al tanto ante cualquier requerimiento del cliente.
Pago y facturación.	El cliente procede a realizar el pago en caja después de haber recibido el servicio del restaurante.	-Realizar la factura. -Cobrar al cliente. -Despedir al cliente.
Salida del restaurante.	Cliente abandona el restaurante.	-Desbarasar. -Limpiar las mesas que fueron desocupadas.

### 3.4 Auditoría Interna

Para realizar la auditoría interna se hizo uso de la herramienta de calidad turística llamada “Distintivo Q” utilizada dentro del sistema de calidad turística del Municipio del DMQ a través de la Empresa pública Metropolitana de gestión de destino turístico (EPMGDT). Ésta contiene alrededor de 92 parámetros y se divide en 4 ámbitos principales: la gestión administrativa, responsabilidad social empresarial, infraestructura y equipamiento, calidad de servicio y atención al cliente (MINTUR, 2017).

### 3.5 Resultados relevantes del informe de auditoría interna

Con la aplicación de la herramienta “Distintivo Q”, se pudieron obtener los siguientes resultados:

Tabla 8 Resultados Distintivo Q

Parámetros	Porcentaje			
	Cumple	No cumple	No aplica	# de preguntas
<b>Ámbito A: Gestión Administrativa</b>	6	8	0	14 preguntas
<b>Ámbito B: Responsabilidad social empresarial.</b>	4	6	6	16 preguntas
<b>Ámbito C: Infraestructura y equipamiento</b>	23	8	0	31 preguntas
<b>Ámbito D: Calidad de servicio y atención al cliente</b>	15	16	0	31 preguntas
<b>Total</b>	48	38	6	92 preguntas
<b>Total %</b>	52%	41%	7%	100%

En la tabla 7 se evidencia que el Restaurante El Rincón de Mis Abuelos cumple con 48 parámetros que corresponden al 52%, de 92 parámetros (100%) establecidos por la normativa. Esto quiere decir que el establecimiento no puede obtener el Distintivo Q ya que no alcanza el porcentaje requerido. Cabe recalcar que para la obtención de la certificación mencionada se debe cumplir con el 80% de los parámetros determinados. Para poder aplicar a la certificación, es necesaria la realización de mejoras en un 28% por lo menos, y de esta manera lograr ser acreedores de este importante reconocimiento.

En cuanto al ámbito A, el restaurante no cumple con 8 preguntas que corresponden al 57% del total de este, una de las debilidades del restaurante con respecto a la gestión administrativa es que el mismo no cuenta con un reglamento de higiene y seguridad con el fin de prevenir y disminuir los riesgos laborales. En cuanto al ámbito B, no cumple con 6 preguntas que corresponden al 38% del total de dicho ámbito, una de las debilidades del restaurante en lo que se refiere a responsabilidad social empresarial es que el mismo no cuenta con un sistema de indicadores para conocer el impacto del establecimiento en el desarrollo de la comunidad. En cuanto al ámbito C, no cumple con 8 preguntas que corresponden al 25% del total de este, una de las debilidades en cuanto a infraestructura y equipamiento es que el restaurante no cuenta con señalética en áreas restringidas, áreas de uso exclusivo del personal y áreas peligrosas o con material inflamable. Por último, en el ámbito D, no se cumple con 16 preguntas que equivalen al 52% del total de este. Una de las debilidades en cuanto a calidad de servicio y atención al cliente es que en el restaurante no se aplican encuestas de satisfacción a los clientes y no se generan reportes estadísticos.

### 3.6 FODA

El análisis FODA se realiza tomando en cuenta 4 factores principales (internos y externos) que son: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. A continuación, se presenta el análisis realizado del restaurante:

Tabla 9 FODA

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buena ubicación.</li> <li>- Buena calidad en los alimentos que ofrece.</li> <li>- Establecimiento amplio.</li> <li>- Establecimiento reconocido con una trayectoria considerable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento de visitas de turistas en temporada alta.</li> <li>- Disponibilidad de Certificaciones de calidad para restaurantes del Distrito Metropolitano de Quito.</li> <li>- Disponibilidad de capacitaciones gratuitas otorgadas por el Ministerio de Turismo y otras entidades.</li> <li>- Uso de dispositivos tecnológicos e internet en la sociedad actual.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- No existen procesos internos de servicio.</li> <li>- No existe base de datos de los clientes.</li> <li>- No posee página web propia.</li> <li>- Falta de capacitación al personal.</li> <li>- Falta de señalética en el establecimiento.</li> <li>- Infraestructura deteriorada.</li> <li>- No existe <i>Wifi</i> disponible.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desastres naturales.</li> <li>- Inestabilidad económica en el país.</li> <li>- Competencia alta en la zona.</li> <li>- Los establecimientos de la zona utilizan las redes sociales como elemento para publicidad.</li> <li>- Los establecimientos de la zona brindan un servicio personalizado.</li> </ul>

## **4. Capítulo IV: Propuesta de Mejora**

En el presente capítulo se hablará de la propuesta de mejora de calidad para el restaurante El Rincón de Mis Abuelos, estableciendo la política y objetivos de calidad, definiendo claramente los roles y responsabilidades del personal en torno a la calidad y además de eso se presentarán la matriz CAME, el mapa de proceso optimizado y la matriz de medición de indicadores.

### **4.1 Política de calidad**

El Rincón de Mis Abuelos es un restaurante dedicado a la preparación de deliciosas parrilladas y platos típicos del país, comprometido a brindar una experiencia inolvidable con un servicio de primera y productos de alta calidad para los clientes, con instalaciones propicias para actividades complementarias y recreativas para grupos de amigos y familiares. El restaurante cuenta con personal de la zona, con capacitación adecuada en atención al cliente para solventar cualquier inquietud o requerimiento de los clientes de manera que exista un servicio personalizado y amable que permita la fidelización de los mismos.

#### **Visión:**

El Rincón de Mis Abuelos para el año 2022, busca ser reconocido como el mejor restaurante de platos típicos y parrilladas de la zona de Pifo, brindado un servicio personalizado de alta calidad.

### **4.2 Objetivos de la calidad**

Los objetivos de calidad definidos para el Restaurante El Rincón de Mis Abuelos son:

- Realizar procesos estandarizados en el área de servicio.
- Crear una base de datos de los clientes.
- Realizar capacitaciones al personal que está en el área de servicio.
- Cumplir con los parámetros del Distintivo Q.
- Medir la calidad del servicio en área de comedor del restaurante.

Tabla 10 Objetivos, metas y estrategias

Objetivos	Meta	Estrategia
Realizar procesos estandarizados en el área de servicio.	Tener un manual de calidad con el detalle de los procesos en el área de servicio hasta el tercer trimestre del 2019.	Investigar documentos disponibles para restaurantes y crear un manual de calidad específico con procesos para el área de servicio o a su vez comprar el manual a empresas encargadas.
Crear una base de datos de los clientes.	Tener una base de datos de los clientes que han visitado el restaurante para poder fidelizarlos y promocionar al restaurante hasta el segundo trimestre.	Implementar un sistema de registro de los datos de clientes ligado al sistema de facturación para generar la base de datos.
Capacitar al personal del área de servicio.	Capacitar al personal de servicio en: servicio al cliente, inglés básico y mesero polivalente hasta el tercer trimestre del 2019.	Inscribir a los meseros en el programa de capacitación del MINTUR o de otras entidades.
Cumplir con los parámetros del Distintivo Q.	<p>-Cumplir al menos con un 70% de los parámetros establecidos en el Distintivo Q para finales del año 2019.</p> <p>-Llegar a obtener la certificación del Distintivo Q cumpliendo con por lo menos el 80% de los parámetros para finales del año 2020.</p>	Analizar la Norma de Distintivo Q y asesorarse en la implementación de los parámetros y el proceso en general.
Medir la calidad del servicio en área de comedor del restaurante.	Llegar a un 70% de satisfacción del cliente del restaurante hasta finales del año 2019.	Realizar un seguimiento del manual de calidad del área de comedor y realizar encuestas de satisfacción periódicas entre los clientes.

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

A continuación, se refleja el organigrama diseñado con las mejoras necesarias, además se definen los roles y responsabilidades de cada cargo del restaurante El Rincón de Mis Abuelos.

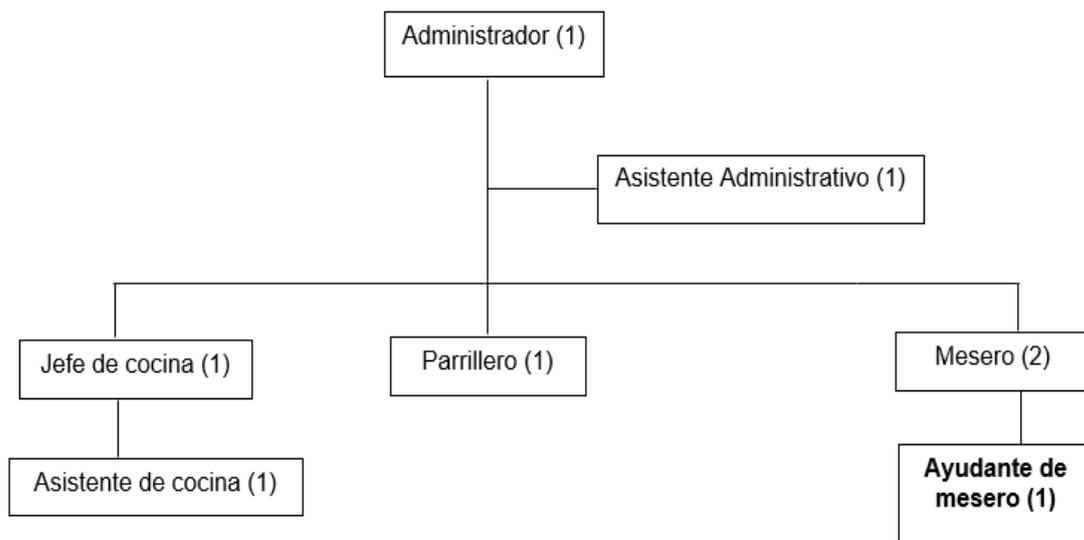


Figura 10 Estructura Organizacional optimizada

## Roles y responsabilidades en torno a la calidad:

Tabla 11 Definición de Roles y Responsabilidades

Cargo	Función
Administrador (1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar la política de calidad.</li> <li>- Desarrollar estrategias competitivas.</li> <li>- Participar en la composición del menú.</li> <li>- Coordinar el servicio.</li> <li>- Supervisar la atención al cliente.</li> <li>- Promover la capacitación.</li> <li>- Cobrar y elaborar facturas.</li> </ul>
Asistente Administrativo (1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participar en la composición del menú</li> <li>- Realizar compras de alimentos y bebidas.</li> <li>- Promover las ventas promocionando campañas publicitarias del restaurante.</li> <li>- Supervisar el arreglo de las mesas.</li> </ul>
Jefe de cocina (1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificar y controlar la cocina.</li> <li>- Elaborar la programación de cocina.</li> <li>- Elaborar el menú.</li> <li>- Crear recetas y preparar platos.</li> <li>- Organizar al equipo.</li> <li>- Supervisar el cuidado de la higiene personal y seguridad de los alimentos.</li> </ul>
Asistente de cocina (1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyar al jefe de cocina.</li> <li>- Mantener limpia su área de trabajo.</li> <li>- Cuidar la seguridad alimentaria y la presentación personal</li> </ul>
Parrillero (1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparar las carnes.</li> <li>- Mantener limpia su área de trabajo.</li> </ul>
Mesero (2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar la <i>mise en place</i>.</li> <li>- Recibir y dar la bienvenida al cliente.</li> <li>- Entregar y retirar los pedidos.</li> <li>- Solucionar problemas ante situaciones inesperadas.</li> <li>- Asegurar la satisfacción del cliente.</li> <li>- Estar pendiente del cuidado de la higiene personal.</li> <li>- Desbarasar.</li> </ul>
Ayudante de mesero (1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arreglar, organizar y limpiar el salón y espacio de servicio de comidas.</li> <li>- Realizar el <i>mise en place</i>.</li> <li>- Limpiar el salón antes, durante y después del servicio.</li> <li>- Apoyar la atención y el servicio al cliente.</li> <li>- Apoyar al equipo.</li> </ul>

#### 4.4 Matriz CAME

A continuación, se presenta la matriz CAME que se denomina también FODA Cruzado. En la misma se entrecruzan aspectos internos y externos del FODA para poder hacer estrategias ofensivas donde se consideran las fortalezas y oportunidades, también se realizan estrategias defensivas donde se abarcan las fortalezas y amenazas, de igual forma se realizan estrategias de reorientación donde se analizan debilidades y oportunidades, y por último, para realizar estrategias de supervivencia se toman en cuenta debilidades y amenazas.

Tabla 12 Matriz CAME

<b>Internas/Externas</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
	1.- Incremento de visitas de turistas en temporada alta. 2.- Disponibilidad de Certificaciones de calidad para restaurantes del Distrito Metropolitano de Quito. 3.- Disponibilidad de capacitaciones gratuitas otorgadas por el Ministerio de Turismo y otras entidades 4.- Uso de dispositivos tecnológicos e internet en la sociedad actual.	1.- Desastres naturales. 2.- Inestabilidad económica en el país. 3.- Competencia alta en la zona. 4.- Los establecimientos de la zona utilizan las redes sociales como elemento para publicidad. 5.- Los establecimientos de la zona brindan un servicio personalizado.

<b>Fortalezas</b>	<b>F-O (Estrategias Ofensivas)</b>	<b>F-A (Estrategias Defensivas)</b>
<p>1.- Buena ubicación.</p> <p>2.- Buena calidad en los alimentos que ofrece.</p> <p>3.- Establecimiento amplio.</p> <p>4.- Establecimiento reconocido con una trayectoria considerable.</p>	<p>E1 (F4:O2) Aplicar a alguna de las certificaciones que se ofrecen en el Distrito Metropolitano de Quito.</p>	<p>E1 (F1:A3) Promocionar el restaurante a través de varios canales para atraer a más clientes locales y extranjeros de paso al aeropuerto.</p> <p>E2 (F2:A3) Realizar degustaciones de otros platillos a los clientes para dar a conocer toda su oferta gastronómica.</p>
<p><b>Debilidades</b></p> <p>1.- No existen procesos internos de servicio.</p> <p>2.- No existe una base de datos de los clientes.</p> <p>3.- No posee página web propia.</p> <p>4.- Falta de capacitación al personal.</p> <p>5.- Falta de señalética en el establecimiento.</p> <p>6.- Infraestructura deteriorada.</p> <p>7.- No existe <i>Wifi</i> disponible.</p>	<p><b>D-O (Estrategias de Reorientación)</b></p> <p>E1 (D4:O3) Capacitar al personal de servicio con el programa nacional de capacitación turística del MINTUR y de otras entidades.</p> <p>E2 (D2:O4) Crear una base de datos para poder identificar a los clientes nuevos y frecuentes con el fin de darles un servicio personalizado y ofrecerles promociones frecuentes.</p> <p>E3 (D7:O4) Implementar <i>Wifi</i> en el restaurante para el uso de los clientes.</p>	<p><b>D-A (Estrategias de Supervivencia)</b></p> <p>E1 (D3:A4) Crear una página web propia y manejar de mejor manera la publicidad en redes sociales.</p> <p>E2 (D1:A5) Crear un manual de procesos internos para mejorar la calidad en el área de servicios.</p> <p>E3 (D6:A1) Dar mantenimiento a la infraestructura y equipamiento del establecimiento.</p>

Del análisis realizado con la Matriz CAME se determina que la mayoría de las acciones están reflejadas en el cuadrante de estrategias de reorientación, donde el restaurante tiene que beneficiarse de las oportunidades y tratar de reducir las debilidades internas del negocio, es por eso que el enfoque del negocio debería ser de reorientación llevando a cabo la implementación de las estrategias definidas con el fin de que el restaurante mejore.

#### **4.5 Definición de estrategia, tácticas y acciones de comunicación y documentación que permitan el cumplimiento de la política de calidad.**

Con la finalidad de socializar y verificar la implementación y el cumplimiento de la política de calidad se considera importante implementar herramientas, tácticas y acciones que permitan que el personal se encuentre debidamente informado de la situación actual del restaurante, y de las mejoras que se irán implementando. De igual manera, los clientes deben ser comunicados sobre los esfuerzos de mejoramiento en el restaurante en beneficio de ellos. Por tanto, las actividades previstas en comunicación son las siguientes:

- Realizar un taller de socialización con los colaboradores sobre la política de calidad y el plan definido para el efecto.
- Entregar el manual de calidad a todo el personal del restaurante.
- Realizar un cronograma de capacitaciones para el área de servicio.
- Llevar un registro del personal que asistió a las capacitaciones.
- Entregar las certificaciones a las personas que cumplieron con el plan de capacitación.
- Realizar reuniones semanales para verificar el cumplimiento de la política de calidad.
- Realizar encuestas para conocer el nivel de satisfacción del cliente.
- Tabular los resultados de las encuestas realizadas para analizar y determinar las falencias del restaurante.
- Realizar auditorías internas con el fin de tener un control que garantice el desarrollo eficiente y apropiado de los procesos del restaurante.

- Difundir mensajes en redes sociales de las mejoras del restaurante y las capacitaciones hacia el personal, con el fin de crear seguridad en el cliente.
- Publicar físicamente la política de calidad dentro del restaurante.
- Disponer de un espacio para el reconocimiento del mejor empleado del mes.
- Implementar una cartelera interna para información y mensajes al personal.

#### **4.6 Mapa de procesos optimizado**

A continuación, se presenta el mapa de procesos optimizado con las mejoras necesarias.

Las etapas en el mapa de procesos Blueprint son: acciones del cliente (resaltado en color celeste), *front office* (resaltadas en color anaranjado), *back office* (señaladas en color verde), elementos tangibles (resaltados en color amarillo), y por último las etapas con la propuesta de mejora (señaladas en color gris).

En el Blueprint actual del establecimiento, no se había designado a un miembro del personal que se encargue de dar la bienvenida al cliente. Por lo tanto, es importante que se incluya esta acción, la cual será realizada por los meseros en el Blueprint optimizado. De igual manera, cuando el cliente abandonaba el restaurante no existía ningún mesero que otorgue la despedida respectiva, es por ello que esta acción también fue incluida. En elementos tangibles se agregaron componentes como: el menú, esferos, comanda para la orden de pedido y utensilios de limpieza, los cuales no habían sido considerados importantes en el Blueprint actual del restaurante.

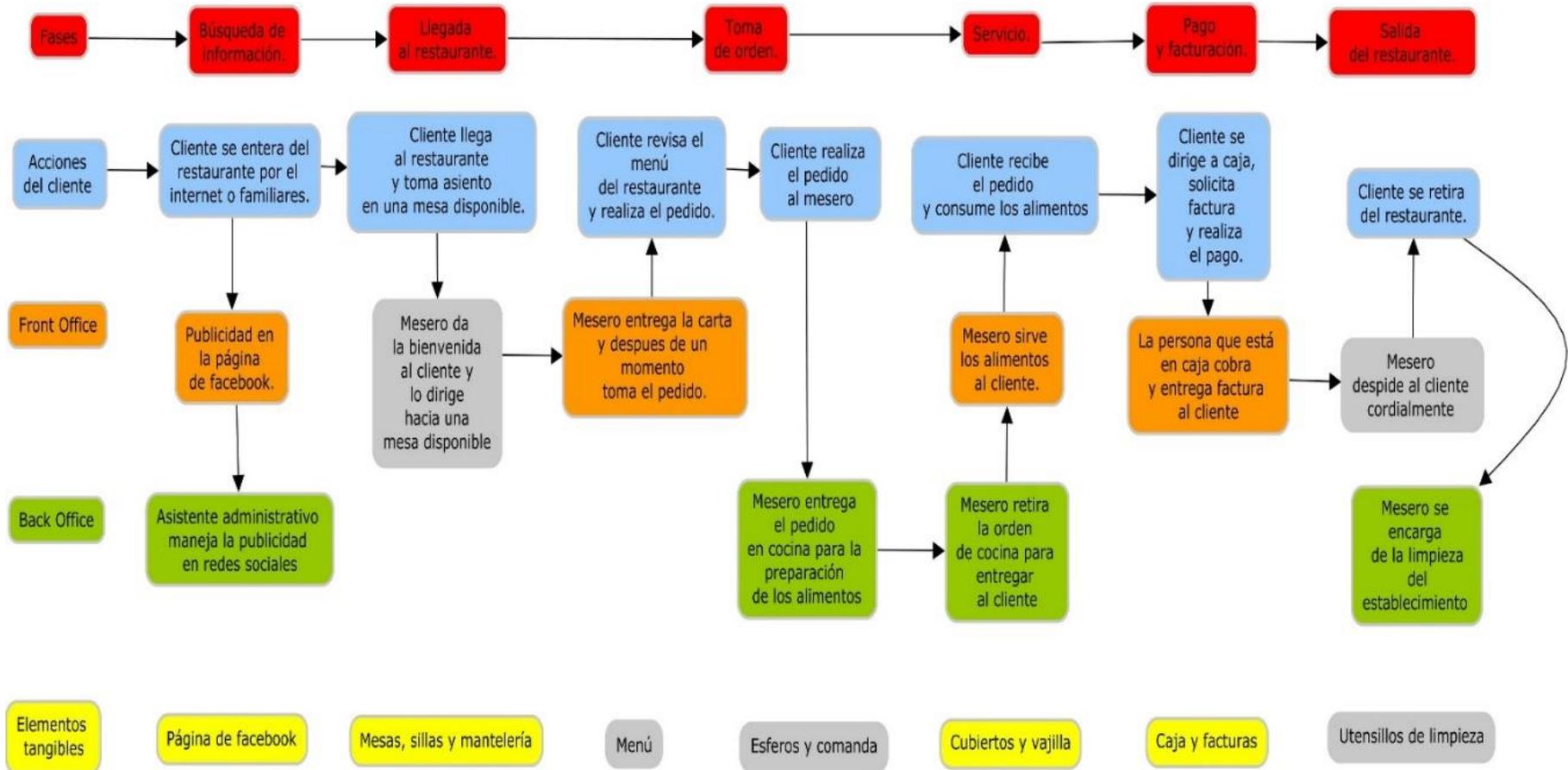


Figura 11 Blueprint optimizado

#### 4.7 Matriz de medición de indicadores

A continuación, se presentan las metas planteadas con los indicadores y la frecuencia de medición que corresponde a cada meta.

Tabla 13 Matriz de medición de indicadores

Meta	Indicador	Frecuencia de medición
Tener un manual de calidad con el detalle de los procesos en el área de servicio hasta el tercer trimestre del 2019.	- # de manuales elaborados.	Anual.
	- # de actualizaciones del manual	
Tener una base de datos de los clientes que han visitado el restaurante para poder fidelizarlos y promocionar al restaurante hasta el segundo trimestre.	- Base de datos con la que cuenta el restaurante.	Mensual
	- # de contactos en la base de datos.	
Capacitar al personal de servicio en: servicio al cliente, inglés básico y mesero polivalente hasta el tercer trimestre del 2019.	- # de capacitaciones a los que han asistido los meseros.	Semestral
	- Temas en los que han sido capacitados.	
-Cumplir al menos con un 70% de los parámetros establecidos en el Distintivo Q para finales del año 2019.	% de los parámetros que están cumpliendo	Anual.
-Llegar a obtener la certificación del Distintivo Q cumpliendo con por lo menos el 80% de los parámetros para finales del año 2020.	% de los parámetros que están cumpliendo	Anual.
Llegar a un 70% de satisfacción del cliente del restaurante hasta finales del año 2019.	- % de satisfacción de los clientes que van al restaurante.	Mensual
	- # de encuestas llenadas.	

## **5. Capítulo V: Propuesta de intervención**

### **5.1 Programación de la intervención**

#### **5.1.1 Presupuesto de inversión**

El presupuesto brinda información detallada sobre el costo total de la realización del proyecto, el precio por los honorarios, materiales, y equipos que se requieren para el desarrollo de las actividades que se llevarán a cabo (Bernal, 2010, p.225).

NOTA 1: Podría existir la oportunidad de capacitaciones a menor precio, siempre y cuando existan cupos disponibles a través de entidades como QUITO TURISMO y CAPACITUR, con valores de \$20 por persona en Técnicas de Mesero, y de \$90 en Inglés Básico para meseros, respectivamente (CAPACITUR, s.f).

NOTA 2: Se determina que el año donde se debe hacer mayor inversión para la propuesta de mejora es en el año 2019.

Tabla 14 Presupuesto de inversión.

<b>Presupuesto de inversión</b>							
<b>Actividad</b>	<b>Empresa</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Año 2019</b>	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>	<b>Valor acumulado de los 3 años</b>
Manual de calidad.	ISO & CALIDAD S.A	\$1.500,00	1	\$1.500,00	\$0,00	\$0,00	\$1.500,00
Software para generar la base de datos (versión gratuita disponible en internet).	Hubspot	\$0,00	1	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Herramienta para enviar mails masivos a los clientes.	Mailchimp	\$0,00	1	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Internet (Incluye instalación).	CNT	\$582,40	1	\$582,40	\$483,75	\$497,48	\$1.563,63
Capacitación para meseros.	CENESTUR	\$50,00	2	\$100,00	\$102,84	\$105,76	\$308,60
Capacitación en servicio al cliente.	CETEC	\$80,00	2	\$160,00	\$164,54	\$169,21	\$493,75
Capacitación al personal para el manejo de ingles básico.	CENESTUR	\$270,00	2	\$540,00	\$555,33	\$571,10	\$1.666,43
<b>Total</b>				<b>\$2.882,40</b>	<b>\$1.306,46</b>	<b>\$1.343,55</b>	<b>\$5.532,41</b>



Varias acciones se consideran de implementación continua y deberán seguir ejecutándose a lo largo del tiempo.

Se debe poner especial atención a las actividades que deben ejecutarse a corto plazo (2do. trimestre 2019) como la implementación del *wifi* y el sistema que genere la base de datos de los clientes.

### **5.2 Estimación para la recuperación de la inversión prevista para la mejora de calidad**

Con el fin de determinar la estimación para la recuperación de la inversión del restaurante, es importante tomar en cuenta el presupuesto total que es de: \$2.882,40 para el 2019.

Para calcular cuánto tiempo tomaría recuperar la inversión, se consideran los ingresos anuales del restaurante y la proyección de nuevos ingresos como consecuencia positiva de la implementación del plan de mejora.

Tabla 16 Recuperación de la inversión.

<b>Proyección normal de ingresos</b>					
<b>Número de clientes anuales</b>	<b>Valor promedio de consumo por cliente</b>	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2019</b>	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>
2000	13				
<b>Ingresos anuales del restaurante</b>		\$ 26.000,00	\$ 26.738,40	\$ 27.497,77	\$ 28.278,71

Proyección de ingresos con la implementación del plan de mejora					
Número de clientes anuales	Valor promedio de consumo por cliente	Año 2019	Año 2020	Año 2021	TOTAL
2050	14				
Proyección de incremento en ventas (5%-8%-10%)		\$28.075,32	\$29.697,59	\$ 31.106,58	
Diferencia en la utilidad (Proyección de incremento en ventas - Ingresos anuales)		\$1.336,92	\$2.199,82	\$2.827,87	\$6.364,61
Inversión mejoras (Presupuesto)		\$2.882,40	\$1.306,46	\$1.343,55	\$5.532,41

Recuperación acumulada de la inversión			
	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Utilidad Final x Mejoras (Diferencia en la utilidad - Inversión mejoras)	-\$1.545,48	\$893,36	\$1.484,32
Recuperación de la inversión	\$832,20		

En base a las reuniones e información provista por la administradora del restaurante, se determinó que el número de clientes aproximado que visitó el restaurante en el año 2018 es de 2.000 personas y el ingreso anual del restaurante en ese año fue de \$26.000, esto quiere decir que el valor promedio por cliente es de \$13,00.

En la proyección normal para 3 años, se aplicó el 2,84% de inflación anual promedio del Ecuador (INEC, 2018).

A esa proyección normal de ingresos, se determinó un incremento de las ventas para el año 2019 del 5%, para el año 2020 del 8% y para el año 2021 del 10%. Estas estimaciones conservadoras se realizaron de acuerdo a las mejoras que se plantean, y al impacto positivo que se espera justamente que generen en el restaurante, específicamente en el área de servicio, para que los clientes retornen al restaurante, lleguen nuevos clientes y que el consumo promedio por cliente aumente.

La utilidad anual se calcula restando el valor de ingresos por cada año de la proyección con la implementación de mejoras frente a la proyección normal. Esto determina que al final del año 2021 se esperaría que exista una utilidad de \$832,20. Si bien en el primer año, es decir el 2019, existe una pérdida acumulada como se muestra en los cálculos, para los años 2020 y 2021 ya no existe pérdida y por el contrario existiría ya la utilidad mostrada.

Cabe recalcar que en el primer año es cuando se necesitará la mayor cantidad de inversión en las mejoras planteadas, con un valor de \$2.882,40 que deberá ser inversión directa de los dueños del negocio.

**Conclusiones:**

El restaurante El Rincón de Mis Abuelos cuenta con una gran fortaleza que es su buena ubicación. Ante la falta de un marco estratégico base, se estructuró su misión y visión, acordes al giro del negocio.

La estructura organizacional es incompleta, por lo que en la propuesta de mejora se ha adicionado a un ayudante de mesero para que sea un apoyo de los meseros los fines de semana. Para identificar los procesos que se llevan a cabo en el área de servicio, se utilizó la herramienta Blueprint, a través de la cual se pudo concluir que existían ciertos procesos que no están siendo cumplidos. En el Blueprint optimizado se establecieron las correcciones sugeridas para mejorar esos procesos.

A través de la auditoría interna realizada con la lista de chequeo del Distintivo Q, se determinaron varios criterios que aún no son cumplidos por el restaurante, con apenas el 52% de cumplimiento (de un mínimo necesario de 80%), y que deben ser mejorados para optar por un reconocimiento o certificación de ese tipo.

Con el análisis FODA, y la posterior elaboración de la matriz CAME (FODA cruzado), se definieron las estrategias necesarias para el mejoramiento de la calidad en el restaurante, con un fuerte enfoque en estrategias de reorientación.

Finalmente, se realizó un cronograma y análisis del presupuesto, tomando en cuenta el manual de calidad que se necesita implementar, las capacitaciones al personal para mejorar sus conocimientos y habilidades, además de otras acciones importantes, donde se determinó que es perfectamente viable la inversión y recuperación de la misma en un plazo aproximado de 3 años.

## Recomendaciones

Considerando que el restaurante El Rincón De Mis Abuelos fue creado de forma empírica, existen falencias de gran importancia que deben ser corregidas y más aún en el área de servicio, donde además está enfocado el presente plan de mejora. Es por eso que se recomienda tomar en cuenta las mejoras propuestas como en el caso de la estructura organizacional, donde se sugiere contratar a un ayudante de mesero que de apoyo a los meseros cuando el restaurante este lleno con el fin de brindar un servicio completo y de calidad tomando en cuenta los nuevos roles y responsabilidades que se proponen.

Además, se recomienda tomar en cuenta los cambios propuestos en el Blueprint optimizado para mejorar los procesos en el área de servicio y de esta manera satisfacer las necesidades del cliente que visita el restaurante.

Se recomienda además realizar capacitaciones enfocadas al servicio al cliente y técnicas de mesero, y motivar al personal a tomar un curso de inglés básico para que puedan brindar un servicio diferenciado y exclusivo frente a otros establecimientos de la zona, tomando en cuenta la posibilidad de contar con clientes extranjeros que van en camino al aeropuerto de Tababela.

Por otro lado, es importante la implementación de encuestas dentro del establecimiento para tener una base de datos y evaluar el servicio prestado por parte del personal, la calidad del producto ofrecido y otros factores que permiten conocer la percepción real que tiene el cliente sobre el restaurante y su oferta.

Además, es necesario que se hagan ciertas mejoras profundas de acuerdo a la auditoría interna y frente al ámbito D de la herramienta utilizada: calidad de servicio y atención al cliente, para que el restaurante pueda incrementar su porcentaje de acuerdo a los parámetros establecidos por el Distintivo Q y de esa manera pueda acceder a este reconocimiento el cual será un importante elemento diferenciador frente a otros negocios de la zona.

**Referencias:**

- Barragán, J. (14 de abril de 2018). Comunicación personal. (A. Espinel, Entrevistador)
- Barragán, J. (16 de octubre del 2018). Comunicación personal. (A. Espinel, Entrevistador)
- Barragán, J. (5 de octubre del 2018). Comunicación personal. (A. Espinel, Entrevistador)
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación (Tercera Edición.)*. Colombia: Pearson.
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson.
- CAPACITUR. (s,f). *Centro de formación y capacitación turística*. Recuperado de: <https://www.capacitur.com/restauracion>
- CNT. (2014). *Internet MIPYMES*. Recuperado de: <https://www.cnt.gob.ec/internet/plan-corporativo/internet-mipymes/>
- Fischer, R. (2000). *Manual de servicio para hoteles y restaurantes*. Santiago de Chile
- Fonseca, E. (2007). *TURISMO, HOTELERÍA Y RESTAURANTES*. Perú: Lexus Editores.
- Gallego, J. (2015). *Gestión de Hoteles Una nueva Visión*. Madrid: Ediciones Paraninfo.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- INEC. (2018). *Resultados Índice de precios al consumidor*. Recuperado de: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Noviembre-2018/01%20ipc%20Presentacion\\_IPC\\_nov2018.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Noviembre-2018/01%20ipc%20Presentacion_IPC_nov2018.pdf)

- ISMI. (2012). *Elaboración de los estándares de calidad del servicio*. Recuperado de: [http://www.tatum.es/intranet/tatum2003/fotos/med\\_fichero622.pdf](http://www.tatum.es/intranet/tatum2003/fotos/med_fichero622.pdf)
- MailChimp. (2018). *Contacta a MailChimp*. Recuperado de: <https://mailchimp.com/en/>
- Malhotra, N. (2016). *Investigación de mercados*. México: Pearson.
- MINTUR. (2015). *Programa Nacional de Capacitación Turística*. Recuperado de: <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/50-ecuador-calidad-turistica/231-ecuador-calidad-turistica>
- MINTUR. (2017). *PROGRAMA NACIONAL PARA LA EXPERIENCIA TURÍSTICA*. Recuperado de: <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2017/06/NARRATIVO-PROYECTO-EXCELENCIA-TURSTICA.pdf>
- MINTUR. (2018). *Mintur oferta cursos online para el sector turístico*. Recuperado de: <https://www.turismo.gob.ec/mintur-oferta-cursos-online-para-el-sector-turistico/>
- Nexdu. (2018). Recuperado de Nexdu: <https://www.nexdu.com/ec/quito-p/empresa/restaurante-el-rincon-de-mis-abuelos-pifo-26655>
- Perez, M. y Quiñones, V. (2009). *El diagrama o blueprint del servicio: herramienta de diseño y control en la prestación de los intangibles*. Recuperado de: [file:///C:/Users/Javier%20Anda/Downloads/2041-Texto%20del%20art%C3%ADculo-6191-1-10-20150826%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Javier%20Anda/Downloads/2041-Texto%20del%20art%C3%ADculo-6191-1-10-20150826%20(2).pdf)
- QUALITUR. (2008). *¿Quiénes somos?*. Recuperado de: <http://www.qualiturecuador.com/contenidos/areas/normas.html>
- Quito Turismo. (2018). *Quito Turismo invita al sector turístico a su programa de capacitación*. Recuperado de: <https://www.quito-turismo.gob.ec/nuestros-servicios/10-la-institucion/1118-quito-turismo-invita-al-sector-turistico-a-su-programa-de-capacitacion>

- SENPLADES. (2017). *Plan Nacional del Desarrollo 2017-2021*. Quito: Toda una vida. Recuperado de [http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL\\_0K.compressed1.pdf](http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf)
- Tapella, E. (2007). *El mapeo de Actores Claves*. Recuperado de: <http://ceppia.com.co/Herramientas/Herramientas/Que-es-el-mapeo-de-actores-Esteban-Tapella.pdf>
- Tourcert. (2017). *TourCert en la ITB: Continuando en el camino hacia el éxito en 2017*. Recuperado de: <https://www.tourcert.org/es/tourcert-en-la-itb-2017/>
- Universidad de las Américas. (2015). *Matriz de líneas de investigación*. Quito.
- Vargas Quiñones, M. E., & Aldana de Vega, L. (2014). *Calidad y Servicio Conceptos y herramientas*. Bogotá: ECOE Ediciones.

## **ANEXOS**

Anexos:

Anexo 1. Menú del restaurante

**MENÚ**

**El Rincón de mis Abuelos RESTAURANTE**  
COMIDA TÍPICA Y PARRILLADAS

**ENTRADAS**

- Choclo con queso ..... \$ 2,00
- Habas con mellocón ..... \$ 2,00
- Mote con chicharrón ..... \$ 3,80
- Empanadas de morocho ..... \$ 2,00
- Empanadas de verde ..... \$ 2,00

**PLATOS FUERTES**

- **FRITADA** ..... \$ 8,50  
(Acompañado: 3 tortillas, mote, tostado maduro, ajacate, encendido)
- **HORNADO** ..... \$ 8,50  
(Acompañado: mote, tostado, 3 tortillas, maduro, lechuga, ajacate, agrillo, cuero)

**CALDOS**

- Caldo de gallina ..... \$ 6,00
- Caldo de pata ..... \$ 6,00
- Yahuarocro ..... \$ 7,00

**MENESTRAS**

- Filete de pollo ..... \$ 6,50
- Carne ..... \$ 6,50
- Chuleta ..... \$ 6,50  
(Acompañada de arroz, maduro, lechuga, tomate)

**CARNES Y ASADOS**

- Parrillada ..... \$ 14,00
- Asado Rincón ..... \$ 13,00
- Asado Clásico ..... \$ 12,00
- Asado Tradicional ..... \$ 12,00
- Asado Especial ..... \$ 12,00
- Filete de pollo al limón ..... \$ 9,00
- Filete de pollo asado ..... \$ 9,00
- Lomo asado ..... \$ 9,00

**POSTRES**

- Helado de Salcedo ..... \$ 1,00
- Duraznos con crema ..... \$ 3,00
- Frutillas con crema ..... \$ 3,00
- Pristijños con miel ..... \$ 2,00

**BEBIDAS**

- Gaseosa 1,35 lt. .... \$ 2,00
- Gaseosa personal ..... \$ 1,00
- Fuze tea ..... \$ 1,40
- Agua con gas ..... \$ 1,00
- Agua sin gas ..... \$ 1,00
- Vaso de chicha ..... \$ 1,30
- Vaso de limonada ..... \$ 1,10
- Jarra de chicha ..... \$ 5,50
- Jarra de limonada ..... \$ 4,50
- Cerveza ..... \$ 2,00

**PRECIOS INCLUYEN I.V.A.**

(Todas las carnes y asados van acompañados de papa cocida con salsa de queso y ensalada tradicional: lechuga, tomate, cebolla, pimienta)

*NO se acepta cambio de plato después de realizado el pedido... Gracias*

## Anexo 2. Cotización curso de inglés básico



### CURSO DE PARTICIPACIÓN 4h “MESERO POLIVALENTE”



#### **INCLUYE:**

PORTAFOLIO DIGITAL, CERTIFICADO DE PARTICIPACIÓN (AVALADO POR CENESTUR) Y COFFEE BREAK

**INVERSIÓN:** 50.00 dólares por persona

**OBJETIVO.** Afirmar su autoconfianza por medio a una proyección personal favorable, mejorando sus relaciones en el ámbito personal y laboral, aprendiendo a desenvolverse en eventos sociales

#### **Contenido Macro.**

- 1.- Postura y formas de saludar a las diferentes autoridades.
- 2.- Manejo de copas, vasos, cubertería.
- 3.- Desarrollo de almuerzos, cocteles, cenas y campestres.
- 4.- Brigadas de servicio
- 5.- Servicio A&B

### Anexo 3. Cotización para mesero polivalente



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR  
**CENESTUR**  
Guía • Turismo • Hotelería • Gastronomía



## CERTIFICACIÓN INTERNACIONAL EN EL IDIOMA INGLÉS

### CAPACITATE EN CENESTUR

#### IDIOMAS

#### WE STRIVE FOR PERFECTION, BUT WE SETTLE FOR EXCELLENCE

- Aulas Interactivas.
- 8 niveles de inglés Intro hasta el International Exam.
- Docentes nacionales y extranjeros con amplia experiencia en le enseñanza del idioma.
- Metodología activa.
- Preparación para el examen internacional.
- Certificaciones internacionales por parte de TRINITY COLLEGE LONDON.
- Enseñanza del idioma dentro del Marco Común Europeo.

#### APRENDIZAJE 100% GARANTIZADO

✚ Horarios: 07:00 – 09:00 / 09:00 – 11:00 / 11:00 – 13:00 / 15:00 – 17:00 / 17:00 – 19:00 / 19:00 – 21:00 de lunes a viernes

✚ Intensivos: sábados y domingos

✚ VALORES PARA PAGOS EN EFECTIVO.

- |                        |   |
|------------------------|---|
| ✓ INSCRIPCIÓN          | USD. 55.00  |
| ✓ PRUEBA DE UBICACIÓN: | USD. 35.00  |
| ✓ CUOTA NIVEL-2 MESES  | USD. 180.00 DE PRIMER A SEXTO;<br>SEPTIMO Y OCTAVO NIVEL USD. 228.00<br>NIVELES O 16 MESES. |

#### Anexo 4. Cotización Atención y servicio al cliente

	<b>Estimad@:</b>
	Reciba un cordial saludo de quienes hacemos el Centro Tecnológico de Entrenamiento y Capacitación CETEC. En consideración a la solicitud de información del curso de <b>SERVICIO AL CLIENTE</b> Le comunicamos que tenemos el curso para las siguientes fechas y horarios:
<b>Fechas y Horarios</b>	
<b>Atención y Servicio al Cliente</b> Calidad en la Atención <b>Modalidad Taller</b> Sábado, 12 de Enero Horario: 09h00 a 16h00  1 sábado ( Incluye 1 refrigerio)	
Si estos horarios no se ajustan a su disponibilidad de tiempo , le recordamos que también contamos con la MODALIDAD PERSONALIZADA, esta consiste en dictar el curso en horario especial definido por usted y trabaja únicamente el instructor-alumno, si requiere más información sobre esta modalidad no dude en comunicarse con nosotros para una atención más personalizada.	
<b>Valor del Inversión del Curso</b>	
<b>80 USD por participante</b>	
<b>Información de Pago</b>	
Para su comodidad usted puede realizar los pagos ya sea en Efectivo, Tarjeta de Crédito, Cheque, o Transferencia a Cuentas	

**Anexo 5. Modelo de Encuesta de satisfacción del cliente.**

**Encuesta para determinar la satisfacción del cliente**

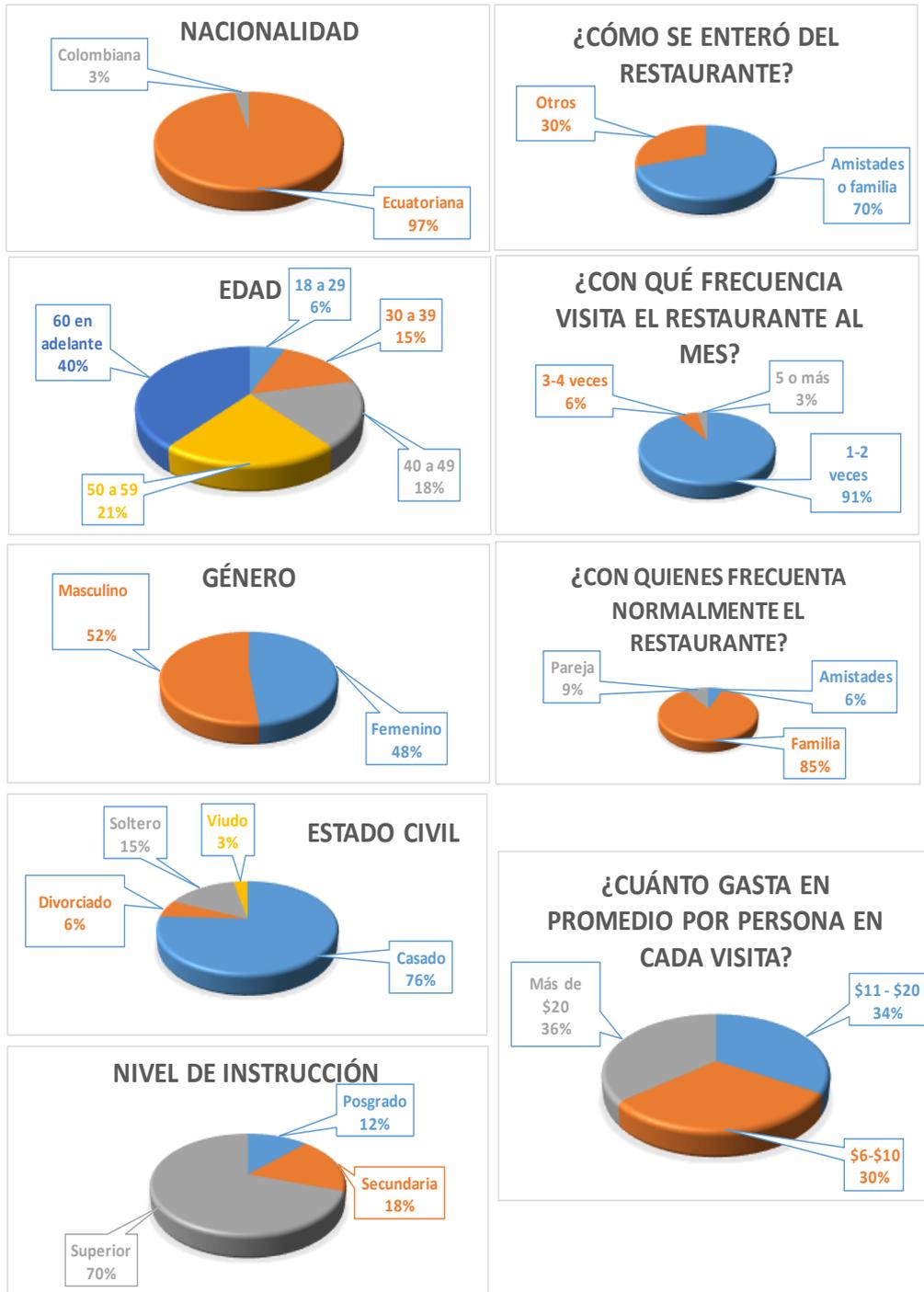
**Restaurante El Rincón de Mis Abuelos**

Estimado cliente, con el propósito de conocer la experiencia que ha tenido dentro del restaurante le solicitamos de la manera más respetuosa completar la siguiente encuesta con el objetivo de mejorar el servicio ofrecido:

**Nacionalidad:** .....

- |                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| Edad                                 | ¿Cómo se enteró del restaurante?                      |
| <input type="radio"/> 18 a 29        | <input type="radio"/> Amistades o familia             |
| <input type="radio"/> 30 a 39        | <input type="radio"/> Redes sociales                  |
| <input type="radio"/> 40 a 49        | <input type="radio"/> Otros                           |
| <input type="radio"/> 50 a 59        | ¿Con qué frecuencia visita el Restaurante al mes?     |
| <input type="radio"/> 60 en adelante | <input type="radio"/> 1-2 veces                       |
| Género                               | <input type="radio"/> 3-4 veces                       |
| <input type="radio"/> Masculino      | <input type="radio"/> 5 o más                         |
| <input type="radio"/> Femenino       |   |
| Estado Civil                         | ¿Con quienes frecuenta normalmente el restaurante?    |
| <input type="radio"/> Soltero        | <input type="radio"/> Solo                            |
| <input type="radio"/> Casado         | <input type="radio"/> Pareja                          |
| <input type="radio"/> Divorciado     | <input type="radio"/> Familia                         |
| <input type="radio"/> Viudo          | <input type="radio"/> Amistades                       |
| <input type="radio"/> Unión libre    |   |
| Nivel de instrucción                 | ¿Cuánto gasta en promedio por persona en cada visita? |
| <input type="radio"/> Primaria       | <input type="radio"/> \$2 -\$5                        |
| <input type="radio"/> Secundaria     | <input type="radio"/> \$6-\$10                        |
| <input type="radio"/> Superior       | <input type="radio"/> \$11 - \$20                     |
| <input type="radio"/> Posgrado       | <input type="radio"/> Más de \$20                     |

**Anexo 6.** Gráficas de resultados de encuestas del perfil del cliente.



## Anexo 7. Lista de chequeo “Distintivo Q”.

EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTIÓN DE DESTINO TURÍSTICO			
NORMA DE CALIDAD TURÍSTICA PARA EL “DISTINTIVO Q”.			
ALIMENTOS & BEBIDAS			
ÁMBITO A: Gestión administrativa			
<b>Administrativo</b>			
1.-Cuenta con un manual organizacional en el que conste: misión, visión, objetivos y políticas que son de conocimiento del personal.	C	NC X	NA
2.-Dentro de sus políticas organizacionales se establece: la no promoción de la prostitución y la no venta de estupefacientes.	C X	NC	NA
3.-El establecimiento respeta la identidad religiosa, cultural, política y de género de sus colaboradores.	C X	NC	NA
4.-Dentro de sus políticas organizacionales se prioriza la contratación de proveedores locales.	C X	NC	NA
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	NC X	NA
6.-El establecimiento cuenta con un plan de evacuación, aprobado por la autoridad competente.	C X	NC	NA
<b>Personal</b>			
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	NC X	NA
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	NC X	NA
9.-El establecimiento emplea trabajadores sin impedimento para trabajar en el país, respaldada con documentos legales de la información de cada trabajador.	C X	NC	NA
10.-El personal cuenta con carnet de salud actualizado.	C	NC X	NA
<b>Capacitación</b>			
11.-Se ha desarrollado un programa de capacitación dirigido al personal para fortalecer sus competencias laborales.	C	NC X	NA
12.-Cuenta con certificados o registro de participación en capacitaciones del 30% del total del personal.	C	NC X	NA
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 X	NC	NA
14.-Cuenta con personal capacitado en temas de salud y seguridad ocupacional de por lo menos el 50% de sus empleados.	C	NC X	NA

CALIDAD TURÍSTICA



## Social

15.-Cuenta con un sistema de indicadores para conocer el impacto del establecimiento en el desarrollo de la comunidad.	C	NC <input checked="" type="checkbox"/>	NA <input type="checkbox"/>
16.-Cuenta con registros de aportes que el establecimiento realiza a la población local.	C	NC <input checked="" 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	NC <input checked="" type="checkbox"/>	NA <input 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	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	NC <input type="checkbox"/>	NA <input checked="" 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	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	NC <input type="checkbox"/>	NA <input checked="" type="checkbox"/>

## Protección y conservación ambiental

22.-Cuenta con productos biodegradables para la limpieza del establecimiento.	C <input checked="" type="checkbox"/>	NC <input 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 type="checkbox"/>	NC <input checked="" 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 type="checkbox"/>	NC <input checked="" 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 type="checkbox"/>	NC <input checked="" 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"/>



ALIMENTOS & BEBIDAS

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 X	NC	NA
--	--------	----	----

ÁMBITO C: Infraestructura y equipamiento

INFRAESTRUCTURA

Infraestructura general

31.- Cuenta con un área especial para el almacenamiento de sustancias tóxicas.	C X	NC	NA
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 X	NA
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 X	NA

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 X	NC	NA
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 X	NC	NA
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 X	NC	NA
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 X	NC	NA

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 X	NC	NA
--	--------	----	----

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 X	NC	NA
40.- Posee servicios higiénicos exclusivos para uso del personal.	C X	NC	NA
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 X	NA



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.	C X	NC <input type="checkbox"/>	NA <input type="checkbox"/>
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.	C <input type="checkbox"/>	NC X	NA <input type="checkbox"/>
44.-Cuentan con señalética en: áreas restringidas y de uso exclusivo del personal; áreas peligrosas o con material inflamable.	C <input type="checkbox"/>	NC X	NA <input type="checkbox"/>
45.-Los tachos de residuos se encuentran señalizados de acuerdo a su clasificación.	C <input type="checkbox"/>	NC X	NA <input type="checkbox"/>
46.-El área de servicios higiénicos se encuentran identificados, de manera que facilite su ubicación al cliente.	C X	NC <input type="checkbox"/>	NA <input type="checkbox"/>
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.	C X	NC <input type="checkbox"/>	NA <input type="checkbox"/>

EQUIPAMIENTO

Equipamiento general

48.-El establecimiento cuenta con equipamiento adecuado para el uso y ahorro de energía.	C <input type="checkbox"/>	NC X	NA <input type="checkbox"/>
49.-La ambientación (decoración, mobiliario e iluminación) se encuentra en armonía con el concepto del establecimiento.	C X	NC <input type="checkbox"/>	NA <input type="checkbox"/>
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.	C X	NC <input type="checkbox"/>	NA <input type="checkbox"/>

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.	C X	NC <input type="checkbox"/>	NA <input type="checkbox"/>
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.	C <input type="checkbox"/>	NC X	NA <input type="checkbox"/>

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.	C X	NC <input type="checkbox"/>	NA <input type="checkbox"/>
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.	C X	NC <input type="checkbox"/>	NA <input type="checkbox"/>

Equipamiento del área de cocina



## ALIMENTOS &amp; BEBIDAS

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 X	NC <input type="checkbox"/>	NA <input type="checkbox"/>
56.-El área de cocina cuenta con sistemas de refrigeración y congelación y/o cuartos fríos mixtos o por separado.	C X	NC <input type="checkbox"/>	NA <input type="checkbox"/>
57.-El área de almacenamiento de productos congelados está correctamente dividida.	C X	NC <input type="checkbox"/>	NA <input type="checkbox"/>
58.-Cuenta con litos (toallas de tela) en buen estado para secar utensilios de cocina.	C X	NC <input type="checkbox"/>	NA <input type="checkbox"/>
59.-Las tablas para picar son plásticas y se diferencian para cada clase de alimentos.	C X	NC <input type="checkbox"/>	NA <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 X	NC <input type="checkbox"/>	NA <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 X	NC <input type="checkbox"/>	NA <input type="checkbox"/>
--	--------	--------------------------------	--------------------------------

## ÁMBITOD: 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 X	NC <input type="checkbox"/>	NA <input type="checkbox"/>
63.-Las áreas de ingreso de clientes se encuentran libres de obstáculos y limpias (sin olores, sin polvo y ordenados).	C X	NC <input type="checkbox"/>	NA <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 <input type="checkbox"/>	NC X	NA <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 <input type="checkbox"/>	NC X	NA <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 <input type="checkbox"/>	NC X	NA <input type="checkbox"/>
67.-El personal de preparación de alimento no utiliza perfumes ni maquillaje excesivo.	C X	NC <input type="checkbox"/>	NA <input type="checkbox"/>

## Satisfacción al cliente

68.-Se aplica encuestas de satisfacción a los clientes del establecimiento y se generan reportes estadísticos.	C <input type="checkbox"/>	NC X	NA <input type="checkbox"/>
--	-------------------------------	---------	--------------------------------

ALIMENTOS & BEBIDAS



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 X	NC X	NA
70.-Cuenta con un procedimiento para recibir los reclamos y sugerencias de los clientes, brindando el tratamiento correspondiente.	C X	NC X	NA

Servicios

71.-Cuenta con un directorio de compañías de transportes legalizados por la autoridad competente.	C X	NC X	NA
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 X	NC X	NA
73.-Facilita a sus clientes llamadas telefónicas en caso de emergencia.	C X	NC	NA

Material promocional

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

Registro y seguimiento

Cocina

76.-Los productos congelados no son descongelados a temperatura ambiente.	C X	NC	NA
77.-Los alimentos se almacenan en recipientes limpios, herméticos etiquetados con fechas de recepción y caducidad.	C X	NC	NA
78.-Los productos cármicos 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 X	NC	NA
79.-No existen alimentos o recipientes con alimentos colocados sobre el piso.	C X	NC	NA
80.-Cuenta con dispensador de jabón líquido, desinfectante y toallas de papel para el aseo de las manos del personal	C X	NC X	NA

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

## ALIMENTOS &amp; BEBIDAS

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
X	<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
X	<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 type="checkbox"/>	X	<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
X	<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 type="checkbox"/>	X	<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 type="checkbox"/>	X	<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 type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>

90.-Cuenta con registros de control de plagas.

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

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

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

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

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

